

МЕХАНІЗМ КОНТРОЛЮ ТА РЕГУЛЮВАННЯ РІВНЯ ВИТРАТ І РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Сержанов В.В.
Завадяк Р.І.

Стаття присвячена висвітленню необхідності запровадження на виробничих підприємствах, зокрема на підприємствах легкої промисловості, механізму контролю рівня витрат і результатів виробничої діяльності підприємства. Особливу увагу приділено оперативному економічному аналізу виробничої діяльності підприємства. Обґрунтовано необхідність створення на виробничих підприємствах центрів відповідальності. Також у статті згадано доцільність застосування евристичних методів економічного аналізу.

Ключові слова: *рівень витрат, результативність, регулювання виробничої діяльності, оперативний контроль виробничої діяльності, центри відповідальності, покращення діяльності підприємства, оперативний економічний аналіз.*

ВСТУП

У всіх структурних елементах виробничої системи підприємства, для якої визначальним є співставлення витрат та результатів найважливішу роль відіграє людина з її індивідуальними особливостями, інтересами, ментальними особливостями, мотиваціями. Саме цей факт переважно і пояснює нестійкість системи, її невизначеність та динамічність. Такі явища підлягають контролю та регулюванню на основі нормативно-правових актів та об'єктивних законів розвитку суспільства. Потрібно розуміти, що регулювання, яке здійснюється людиною не може відбуватися відокремлено від її світогляду, власної філософської позиції. Регулювання на виробничому підприємстві здійснюється з метою переходу від ірраціональності діючої системи до її максимально можливої раціональності. Раціональність виробничої системи означає по-перше прийняття найкращого рішення з множини альтернатив, і по-друге – оцінки результативності виробничої діяльності на основі порівняння вигід із витратами на їх здійснення.

Взагалі, гарантувати отримання позитивного результату на виробничому підприємстві можливо лише за умови безперебійного функціонування виробничої системи. Причому ця система повинна мати великий потенціал всіх своїх елементів та резерви для його розвитку. Усі ці вимоги і покликаний контролювати та забезпечувати механізм регулювання рівня витрат та результатів виробничої діяльності. У свою чергу безперебійна ефективна виробнича діяльність може бути наслідком дії такого механізму регулювання, який передбачає прогнозування всієї сукупності ймовірних проблем, які можуть виникнути як сьогодні так і в перспективі

та розробку і здійснення системних заходів по їх подоланню.

При регулюванні виробничої діяльності підприємства, характер та перелік за окремими напрямками та всією сукупністю виявлених в процесі контролю проблем отримуються завдяки аналізу фактичного стану підприємства, як складної виробничої системи, а також кожного з його складових. У процесі регулювання витрат та результатів виробництва здійснюється моделювання всієї структури організації виробничої діяльності, враховуючи комплексне поєднання всіх складових такої структури. При цьому перед аналітиками підприємства, які розробляють механізм та пропонують конкретні інструменти регулювання, ставиться завдання розробки рекомендацій спрямованих на максимальне використання резервів зростання результатів виробничої діяльності.

Проблемам оцінки показників ефективності витрат виробничої діяльності підприємств та аналізу результатів такої діяльності присвячені праці таких вітчизняних вчених, як Берсуцький Я. Г., Бойко М. М., Бубенко І.В., Бутинець Ф. Ф., Гавриленко В. А., Гадзевич О. І., Даньків Й.Я., Долішній М.І., Дугинська І.А., Дугинський Б. Л., Дудич І.І., Іщенко І.І., Коробов М.Я., Крикавський Є.Г., Мец В.О., Мікловда В.П. Мних Є.В., Нападовська Л.В., Пітюлич М.І., Рушак М. М., Сопко В.В., Чумаченко М.Г.

1 СУТНІСТЬ І НЕОБХІДНІСТЬ ІСНУВАННЯ МЕХАНІЗМУ РЕГУЛЮВАННЯ ВИТРАТ І РЕЗУЛЬТАТІВ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Одним з основних показників, що береться до уваги при створенні системи контролю та регулювання рівня витрат та результатів виробничої діяльності є співставлення вигід, які така система дасть управлінню підприємством із затратами на її

Сержанов В.В. к.е.н., доцент кафедри фінансів ДВНЗ «УжНУ» (03122) 61-29-93, (03122) 3-54-30

Завадяк Р.І., к.е.н., доцент кафедри економіки, менеджменту та маркетингу ДВНЗ «УжНУ» (03122)3-54-30

створення. Важко та й майже неможливо створити універсальну систему. Тому система, що створюється на підприємстві може і повинна відповідати суто вимогам галузі, враховувати специфіку виробничої діяльності та підходи до управління на конкретному підприємстві. Зокрема слід враховувати розміри підприємства, його фінансовий стан, специфіку виробництва та реалізації продукції, кваліфікацію та досвід роботи фінансових працівників, систему управління. Ключовим у досягненні максимально можливої ефективності системи регулювання рівня витрат та результатів виробничої діяльності є забезпечення достатнього рівня мотивації, як керівників підприємства так і рядових працівників. Тобто зусилля які витрачають працівники підприємства на досягнення поставленої мети повинні бути відповідним чином відзначені у майбутньому. Винагорода може не обмежуватися лише заробітною

платою, а може в себе включати і існування психологічних мотивацій, які знаходять своє відображення в певних очікуваннях позитивних зрушень у майбутньому. Загалом, зусилля які витрачають працівники підприємства можуть бути спрямовані на досягнення матеріальних та нематеріальних цілей: гроші, нерухомість, авторитет, задоволення, кар'єра, влада. Отже, визначальним критерієм ефективності застосовуваної на підприємстві системи регулювання виробничої діяльності підприємства є її можливості створювати мотивації. Іншими словами система повинна спонукати індивідуума до діяльності спрямованої на досягнення необхідного для підприємства результату.

Методичний підхід до змісту регулювання рівня витрат і результатів виробничої діяльності підприємства передбачають застосування схеми такої методики. (рис.1).

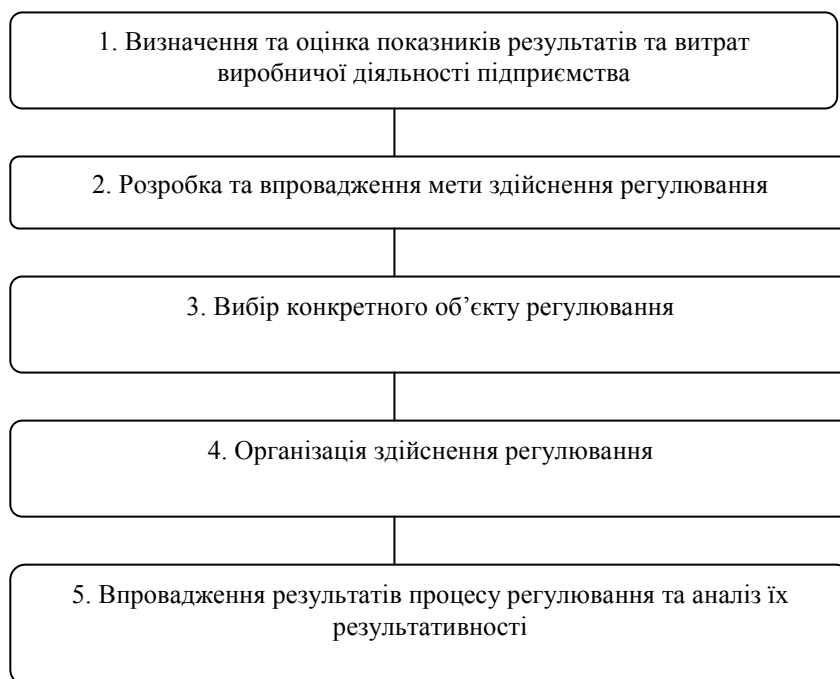


Рис. 1 Схема методики регулювання витрат і результатів виробничої діяльності підприємства

Як об'єкт регулювання виробниче підприємство можна представити у вигляді багатоцільової системи. Зокрема основними напрямками регулювання та контролю на підприємстві є: регулювання та контроль виконання плану виробництва та поставок сировини; регулювання та контроль якості продукції; контроль за ресурсами; регулювання розвитку виробництва; регулювання соціального розвитку на підприємстві; контроль за охороною навколишнього середовища. Характер регулювання та ефективність заходів у вищенаведених сферах контролю та регулювання на підприємствах легкої промисловості безпосередньо залежать саме від ефективності здійснення виробничої діяльності. А отже і від того механізму регулювання рівня витрат і результатів виробничої діяльності, який застосовується на підприємстві.

Контроль та регулювання витрат та результатів виробничої діяльності підприємства повинні базуватись на системному підході. Системний підхід передбачає дотримання ряду принципів, зокрема це такі принципи: цілісність системи; структурність; взаємозв'язок системи та середовища; ієрархічність; множинність досліджень.

Принцип цілісності системи передбачає сприйняття виробничої системи як єдиного цілісного механізму, що зрозуміло, складається з кількох складових. Отже, при проведенні регулювання виробничої діяльності окремого підрозділу підприємства потрібно пам'ятати про те, що він є складовою єдиного "механізму", і діяльність всіх складових "механізму" спрямована на досягнення загального результату.

Принцип структурності означає існування на підприємстві окремих, але взаємопов'язаних між собою структур.

При здійсненні регулювання виробничої діяльності завжди слід брати до уваги, що діяльність будь якої системи завжди безпосередньо пов'язана із оточуючим та внутрішнім середовищем. При чому вплив внутрішнього та оточуючого середовища може бути діаметрально протилежним. Регулювання виробничої діяльності слід здійснювати із врахування впливу середовища. Причому враховувати слід не лише сучасний вплив, але і той що прогнозується на майбутнє.

Ієрархічність системи передбачає здійснення процедури регулювання починаючи з найвищого рівня ієрархії управління і закінчуючи низовими ланками ієрархії.

Множинність досліджень означає проведення досліджень, спрямованих на досягнення максимального результату регулювання, одразу за кількома напрямками та показниками.

Кожен керівник виробничого підприємства чи підрозділу такого підприємства в процесі діяльності постійно стикається з такими щоденними проблемами, як незадовільна організаційно-технологічна підготовка виробництва, недостатній рівень розробки норм та стандартів оцінки якості продукції, погана організація контролю якості, неритмічність, "вузькі" місця в розвитку складської та заготівельної бази, нераціональне завантаження устаткування, неефективне використання сировини, матеріальних та трудових ресурсів. Саме з метою виявлення та подолання цих проблем на підприємстві і повинна діяти система контролю та регулювання виробничої діяльності.

Усвідомлюючи зміст механізму регулювання витрат і результатів виробничої діяльності підприємства, слід звернути увагу на те, що регулювання завжди відбувається ґрунтуючись на певних гіпотезах стану навколишнього середовища. Цілі виробничого підприємства можуть бути простими і складними, кількісно та якісно визначеними або ні. Регулювання виробничої діяльності за умов визначеності зовнішнього середовища зводиться до постановки єдиної мети, що задається у вигляді екстремуму, та вибору альтернативи, яка призводить до максимізації цілі за наявних обмежень. Досягнення найбільш оптимального значення досягається за допомогою обчислень із використанням математичного моделювання.

Вдало визначена сутність регулювання, як функції управління в [7, с.10] – "регулювання полягає у видачі керуючих дій, тобто в підтриманні об'єкта аналізу в необхідному стані на основі використання результатів аналізу. Функція регулювання в системі керування виробничою діяльністю підприємства сприяє прийняттю оптимальних управлінських рішень на основі результатів аналізу".

У ринкових умовах господарювання менеджмент виробничого підприємства постійно намагається здійснювати регулювання результатів

діяльності. У залежності від мети та тривалості вирізняють тактичне і стратегічне регулювання. Метою стратегічного регулювання є досягнення оптимального рівня рентабельності та максимально можливого рівня прибутковості у довготривалому періоді. За допомогою тактичного регулювання здійснюється корегування стратегічного пану в залежності від сучасного стану речей як в самому середовищі дослідження так і поза ним.

Набагато ускладнюється процедура регулювання виробничої діяльності підприємства за умови існування множинних цілей. За цих умов альтернативних рішень керівництва може бути безліч. У цьому випадку слід обрати компромісне рішення, яке вважають найбільш оптимальним та ефективним за даних умов. Вибір такого рішення із множини альтернатив вимагає застосування спеціальних методів, основними з яких є аналіз витрат та результатів виробничої діяльності підприємства.

2 УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНТРОЛЬ ВИТРАТ І РЕЗУЛЬТАТІВ ВИРОБНИЦТВА

Процес регулювання рівня витрат та результатів виробничої діяльності підприємства нерозривно пов'язаний із здійсненням контролю за такою діяльністю. Отже контроль та регулювання виробничої діяльності підприємства можна розглядати як етапи єдиного процесу управління. Контроль забезпечує порівняння досягнутих результатів із запланованими. У випадку виявлення розбіжностей між планом та отриманими результатами, управлінський персонал виробничого підприємства, у процесі регулювання вносить відповідні корективи в організацію виробничої діяльності чи оперативно (по можливості) коригує плани.

Процес контролю та регулювання, представляє собою порівняння фактичних результатів із плановими показниками, з метою визначення відхилення та подальшого коригування отриманих розходжень. Все це знаходить своє відображення в діях, які спрямовані на приведення фактичних показників у відповідність із запланованими, або ж у коригуванні планів, якщо останні не можуть бути виконані. Цей процес дозволяє менеджменту підприємства виявити наявні проблеми, оцінити наскільки є можливим виконання стратегічного плану підприємства. Результати процесу контролю та регулювання є підґрунтям для зміни тактики, а можливо і стратегії виробничого підприємства.

Основний зміст регулювання полягає у аналізі розбіжностей між реальними і очікуваними результатами, дослідженні змін навколишнього середовища, та впливі, на основі отриманих результатів на виробничу діяльність підприємства.

Однією з головних передумов ефективного регулювання виробничої діяльності підприємства є здійснення постійного контролю як витрат так і результатів діяльності виробничого підприємства.

Система контролю витрат виробництва в сучасних умовах господарювання стає вирішальним

моментом щодо впливу на результати діяльності окремих підрозділів та підприємства в цілому.

У процесі контролю виробничої діяльності з боку управлінського персоналу підприємства важливу роль відіграє групування витрат виробництва на контрольовані та неконтрольовані. Суть такої концепції полягає у розподілі виробничих витрат між центрами відповідальності, виходячи з можливості контролю витрат у залежності від місць їх виникнення. Місце виникнення витрат може співпадати з центром відповідальності, або ж бути його частиною. На підприємствах легкої промисловості центрами відповідальності є структурні підрозділи підприємства або ж безпосередньо виробничі цехи. Виділення окремих центрів відповідальності залежить від організаційної структури підприємства. На виробничих підприємствах у легкій промисловості в основному використовується два типи організаційної структури –

цехова та безцехова. Сутність безцехової структури полягає в тому, що майстер виробничої ділянки підпорядковується безпосередньо директору підприємства. Безцехова структура характерна для малих підприємств, які у свою чергу не входять до основного кола підприємств галузі. Для підприємств легкої промисловості властива саме цехова організаційна структура.

У практиці діяльності виробничих підприємств використовуються кілька методів обліку та контролю витрат. Це такі методи як стандарт-кост, директ-костінг, нормативний метод, чекова форма контролю витрат. Вивчення особливостей методів контролю витрат дає змогу визначити реальні шляхи вдосконалення управління витратами виробничої діяльності підприємства. Мосаковський [6, с.29-30.] відзначає наступні методологічні відмінності між названими методами (таблиця 1).

Таблиця 1 Характеристика основних методів обліку і контролю витрат [6, с.29]

Назва методу	Порядок доведення завдань до підрозділу	Склад витрат	Спосіб виявлення відхилень проти плану (кошторису)	Особи, що відповідають за відхилення	Система стимулювання
Стандарт-кост	На певний період на підставі нормативних та конкретних даних	Прямі, загальновиробничі, а в окремих випадках і загальногосподарські витрати	Розрахунково	Керівники підрозділів	Побажання власника та наявність трудової угоди
Нормативний метод	На звітний період та більш короткі проміжки часу	Ті самі витрати, а також витрати на збут	За допомогою сигнальних документів і розрахунково	Особи, з вини яких сталися відхилення	Як правило, не передбачається
Директ-костінг	На звітний період	Лише прямі виробничі витрати з поділом на змінні та постійні	Розрахунково	Керівники підрозділів (центрів витрат)	Побажання власника та наявність угоди
Чекова форма контролю витрат	На виробничий період на основі нормативів	Виробничі витрати, включаючи і пов'язані з управлінням підрозділу, а також в разі потреби відрахування на покриття загально виробничих і загальногосподарських витрат	Розрахунково	Увесь колектив	За підсумками звітного періоду

Отже, вищенаведені методи контролю витрат відрізняються один від одного правовими та методологічними засадами. Ми погоджуємось, що перші три методи можна використовувати як засоби прийняття рішень. У свою чергу чекова форма є ще і засобом самоконтролю з боку керівників центрів відповідальності чи прибутків та певним стимулюючим важелем.

Слід відмітити, що система контролю витрат виробництва в ринкових умовах потребує належної побудови інформаційного забезпечення та налагодження матеріального стимулювання за результатами діяльності підрозділів.

З метою покращення рівня регулювання рівня витрат і результатів виробничої діяльності підприємства та вдосконалення контролю за витратами виробничої діяльності підприємства, на підприємствах легкої промисловості слід впроваджувати систему контролю за якістю виготовленої продукції. Ця система повинна входити у якості підсистеми у загальну систему управління виробничою діяльністю підприємства. Ми пропонуємо назвати таку систему "Системою контролю та регулювання якості продукції".

Ми, пропонуємо наступне визначення вищеназваної системи: система контролю та

регулювання якості продукції представляє собою сукупність способів, засобів та заходів спрямованих на обґрунтування, розробку, впровадження, гарантування і підтримку необхідної якості продукції в процесі її виготовлення. Завдання, які стоять перед цією системою можна вирішити завдяки:

- впровадженню нової техніки на виробництві;
- впровадженню нових більш прогресивних ресурсозберігаючих технологій;
- скороченню терміну розробки та впровадження у виробництво нових видів продукції;
- впровадженню на підприємстві системи стимулювання працівників (матеріального та морального) за підвищення якості продукції та постійного підтримання якості на належному рівні;
- чіткому визначенню функцій кожного центру відповідальності.

Отже на виробничому підприємстві слід постійно і оперативно здійснювати контроль собівартості загалом та витрат виробництва зокрема.

Важливу роль в управлінському контролі витрат виробничої діяльності та контролі результатів такої діяльності, на підприємствах легкої промисловості повинно відігравати використання в практиці діяльності центрів відповідальності. Центр відповідальності - це підрозділ або окремих працівників, де мають місце витрати будь-яких ресурсів або доходи, або здійснюються одночасно витрати ресурсів і одержання доходів [1, с.42].

Утворення центрів відповідальності на підприємствах легкої промисловості потрібно здійснювати виходячи з принципу відповідальності за витрати і результати діяльності і тільки в тих межах, в яких керівник такого центру або окремих працівників може безпосередньо впливати на них. Виходячи з такого принципу на виробничих підприємствах у легкої промисловості доцільно максимально децентралізувати оперативне управління з відповідним наданням центрам відповідальності потрібних прав та повноважень.

Взагалі, покращення результативності виробничої діяльності підприємства доцільно здійснювати такими двома основними глобальними шляхами: завдяки ліквідації непродуктивних витрат і витрат та шляхом впровадження нової техніки та технологій, беручи до уваги досвід передових вітчизняних та зарубіжних підприємств. Отже резерви зростання ефективності виробництва можна поділити на внутрішні – виявлені та використовуються на даному підприємстві, та зовнішні – впровадження НТП тощо. Вдало подана класифікація внутрішньовиробничих резервів в [7, с.67-72], там же [7, с.66] запропоновано класифікацію резервів підвищення ефективності виробництва.

Щодо пропозицій покращення діяльності підприємства, то вони залежатимуть від тієї ситуації, що склалася на даний конкретний момент часу. Спробуємо навести конкретні приклади, що можуть мати місце в процесі виробничої діяльності підприємства:

Варіант 1: фактичні показники кращі за прогнозні – виробнича діяльність розширюється, зростають обсяги реалізації продукції та прибуток.

У цьому випадку керівництво повинно зосередитись на контролі прибутковості, продажу і витрат. Здійснення такого роду контролю необхідне для своєчасного виявлення та усунення перших ознак погіршення динаміки розвитку виробництва та подолання негативних явищ, що їх викликали.

Варіант 2: контроль виявив зниження фактичних показників рентабельності та прибутковості у порівнянні з прогнозними – відбувається зниження підприємницької активності.

За даного варіанту розвитку подій вплив управлінського персоналу на ситуацію, що склалася на підприємстві полягає, перш за все в оцінці впливу окремих чинників, що призвели до негативних наслідків. У тому випадку, якщо недоотримання прибутку відбулося в результаті придбання та введення в дію нових основних засобів, то необхідно прийняти рішення про розширення асортименту продукції, номенклатури товарів, оптимізацію виробничих запасів та витрат обігу, зміни політики ціноутворення.

Якщо не відбулось введення в дію нових основних засобів, то слід оптимізувати змінні витрати виробничої діяльності, по можливості мінімізувати постійні витрати. Доцільно реалізувати непродуктивне обладнання, фізично зношені та морально застарілі основні засоби. Бажано також оптимізувати залишки готової продукції, стимулювати шляхом надання знижок та використання інших способів залучення покупців. Крім усього іншого по можливості слід залучати кредити (лише при умові вигідного відсотку), або ж отримати в лізинг нове більш сучасне та ефективне устаткування. Особливу увагу ми пропонуємо приділити маркетинговим дослідженням ринкового середовища, шукати нові ринки збуту продукції.

Одним з методів, який пропонуємо використовувати для регулювання рівня витрат і результатів виробничої діяльності є прогнозування потреб у продукції, що виробляється з використанням маркетингових досліджень. Тут можуть бути розроблені різні варіанти розвитку виробничої системи. З метою ефективного регулювання витрат та результатів виробництва можливе проведення спеціального дослідження спрямованого на скорочення витрат виробництва на окремі вироби. Як результат такого дослідження – це отримання рекомендацій спрямованих на вдосконалення виробництва, вдосконалення та розробку нових моделей та фасонів одягу з використанням нових матеріалів та новітніх технологій.

Підґрунтям для ефективного регулювання витрат та результатів виробничої діяльності підприємства є створення умов та безпосередня організація аналітичної роботи. Проведення аналітичних досліджень ми пропонуємо розділити між окремими аналітиками чи групами аналітиків. Кожна група спеціалізуватиметься на дослідженні окремих питань присвячених: матеріалам, технології, устаткуванню, інформаційній та комп'ютерній

підтримці, потенційним ринкам. В процесі аналізу групи діляться між собою отриманими результатами. Узагальнення результатів усіх груп знаходить відображення розробці плану регулювання виробничої діяльності. Якщо на підприємстві не вистачає кваліфікованих спеціалістів, то для проведення процедури аналізу можливо залучати і аналітиків зі сторони.

На нашу думку, в контексті розгляду даної проблематики слід приділити увагу оперативному регулюванню такої діяльності. Перш за все нам би хотілось виділити основні завдання оперативного регулювання виробничої діяльності підприємства. До них зокрема відносяться:

- забезпечення ритмічного виробництва згідно встановлених обсягів і номенклатури та часу виготовлення та постачання продукції постачальникам;
- забезпечення максимально можливої за даних умов безперервності виробництва, зменшення тривалості виробничого циклу, збільшення кількості оборотів обігових коштів;
- забезпечення повноти та комплексності завантаження устаткування.

Оперативне регулювання виробничої діяльності підприємств у легкій промисловості, загалом повинно полягати у контролі виконання планів-графіків та у поточній координації роботи окремих цехів. Ми вважаємо, що оперативному контролю та регулюванню підлягають всі стадії виробничого процесу починаючи від проектування одягу і закінчуючи його виготовленням. Звичайно певні корективи в цей процес привносять особливості роботи на умовах давальницької сировини. У цьому випадку відпадає необхідність та можливість регулювання процесів розробки фасонів продукції та вибору конкретних матеріалів.

Ми пропонуємо, з метою більш ефективного здійснення регулювання витрат та результатів виробничої діяльності підприємства, здійснювати ранжування показників оперативного економічного аналізу. Ранжування показників дозволяє визначити, які саме показники підлягають регулюванню у першу чергу. Ранг показників може залежати від рівня управління, на якому здійснюється регулювання діяльності. Наприклад, показником першого рангу може бути показник виконання плану у вартісному виразі. Наступні за рангом будуть показники випуску продукції в натуральному виразі, продуктивності праці, фондівіддачі, фондомісткості. Ієрархія показників повинна безпосередньо відображати їх значимість для відповідного рівня управління.

Задачі контролю та регулювання виробничої діяльності на підприємствах легкої промисловості залежать від того, у якому підрозділі вони здійснюються. Наприклад цехи основного виробництва (експериментальні, підготовчі, розкрійні, пошивочні) повинні забезпечувати ритмічний випуск продукції, отже контролю та регулюванню тут підлягають витрати матеріальних ресурсів, енергоресурсів, продуктивність праці, якість продукції. Зокрема контролюються терміни

підготовки моделей до виробництва, відхилення фактичного витрачання тканини від норми, виконання графіків подачі крою до цехів, сортність.

Оперативний контроль за виробничою діяльністю підприємства ми пропонуємо здійснювати шляхом складання оперативних виробничих планів на місяць або на тиждень. Такий план повинен узгоджуватись з оперативним фінансовим планом підприємства. Існування такого оперативного виробничого плану на підприємстві дасть можливість оперативно контролювати виконання плану та регулювати процес виробництва. Таким чином, правильно організований контроль за виконанням оперативного плану виробництва дозволяє виявити, чи відповідає потребам виробництва постачання ТМЦ, чи існують відхилення від плану з вини персоналу підприємства та своєчасно усунути виявлені недоліки.

Слід зауважити, що керівництво виробничого підприємства повинно здійснювати регулювання та контроль не лише на основі подій, які вже мали місце у минулому, хоча б і недалекому, але і по можливості здійснювати регулювання майбутніх подій, які стосуються виробничої діяльності підприємства. Звичайно не завжди можна точно оцінити можливість настання тієї чи іншої події у майбутньому. Отже у ситуації, коли неможливо оцінити ймовірність майбутніх подій менеджери підприємства мають можливість обрати один з 4-х варіантів розвитку майбутніх подій (4-х критеріїв):

Максимакс (Maximax) – оптимістичний прогноз, який передбачає вибір альтернативи з найкращим значенням результату.

Максимін (Maximin) – песимістичний прогноз, який передбачає вибір найкращої альтернативи серед найгірших можливих варіантів.

Мінімакс (Minimax) – (мінімізація найгіршого варіанту) за допомогою цього прогнозу визначають можливу втрату прибутку через недостачу запасів та реальну вартість зайвих запасів.

Лапласа – вибір альтернативи з найкращим середнім значенням можливого результату. Опис цих критеріїв можна знайти у Голова С. Ф. [2, с.269-270] та Колпакова В. М. [3, с.207-208]

У практиці діяльності підприємств легкої промисловості вибір можливого варіанту із запропонованих вище, залежить як від внутрішніх факторів (вподобань керівника; його психологічних особливостей; його менталітету; його бачення майбутнього розвитку подій як у внутрішньому так і зовнішньому середовищі підприємства; виробничих можливостей підприємства; кваліфікації працівників; морально-психологічного становища на підприємстві), так і від зовнішніх факторів (конкурентного середовища; економічної політики держави та її складової фіскальної політики; вподобань споживачів; рівні платоспроможного попиту; якості та цін на сировину, що використовується у виробничому процесі). У свою чергу, зовнішні фактори можна розділити на такі, які діють в межах України та такі, які діють за кордоном, адже більшість замовлень підприємства легкої

промисловості Закарпаття отримують від іноземних партнерів на умовах переробки давальницької сировини.

Значний вплив на якість регулювання виробничої діяльності підприємства має інформація, що стосується нововведень в даній галузі. Зокрема це стосується нових матеріалів, обладнання засобів контролю якості. Діяльність виробничого підприємства у легкій промисловості може бути перспективною лише за умови раціональних перспективних рішень спрямованих на удосконалення процесу виробництва.

Цікавим, у контексті розгляду даного питання, є пропозиція щодо використання в процесі регулювання виробничої діяльності підприємства евристичних методів економічного аналізу. До евристичних методів слід відносити сукупність методів розробки різних варіантів управлінських рішень, спираючись на суб'єктивну творчу діяльність людини. Дуже вдало ці методи описані у [7]. Евристичні методи засновуються в основному на інтуїції, набутому досвіді із введенням сучасних методик активізації мислення шляхом створення оптимальних умов для творчої діяльності. Зовні процедура пошуку рішень за допомогою евристичних методів часто носить довільний характер. Але саме завдяки цьому досягається почуття розкритості, створюється враження психологічного підйому. При використанні евристичних підходів до прийняття рішень в процесі регулювання виробничої діяльності підприємства можуть використовуватись індивідуальні та групові методи. Тобто, у першому випадку береться до уваги індивідуальне рішення керівника, яке в подальшому може підлягати математичній обробці, у другому випадку

отримуються та аналізуються точки зору групи експертів.

ВИСНОВКИ

Регулювання виробничої діяльності на підприємствах легкої промисловості повинно базуватись як на якості, споживчих якостях товарів, витратах ресурсів, так і на аналізі впливу кожного з етапів циклу виробництва на сукупні споживчі якості та витрати. Отримання бажаного рівня результативності виробництва багато в чому залежить від правильного розподілу витрат по циклам виробничого процесу. Результативність виробництва напряму залежить від якості проведення науково-дослідних робіт та впровадження їх у виробництво. Зокрема у легкій промисловості витрати на проведення науково-дослідних робіт (за винятком роботи на умовах давальницької сировини) є значними, адже продукція цих підприємств у більшості випадків характеризується складністю конструкцій.

Регулювання виробничої діяльності слід здійснювати шляхом поєднання традицій та навиків в організації внутрігосподарської діяльності з пошуком нових рішень в управлінні стосовно таких факторів виробництва як жива праця, предмети праці, технології та інформаційні ресурси, забезпечуючи при цьому їх адекватну економічну інтеграцію.

Одним з головних завдань процесу регулювання виробництва на підприємствах є його спрямування на створення і підтримання на належному рівні резервів виробничих потужностей, трудових матеріальних та фінансових ресурсів.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білоусова І. Проблеми розвитку управлінського обліку в Україні // Бухгалтерський облік і аудит. – 2001. - №2.
2. Голов С. Ф. Управлінський облік. Підручник. – К.: Лібра, 2003. – 704 с.
3. Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений. Учебное пособие. - К.: 2000. – 265с.
4. Мец В. О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства: Навч. посібник. – К.: Вища школа, 2003. – 278 с.
5. Мних С. В. Аналіз і оцінка виробничої діяльності підприємств. – К.: Львівський державний університет ім. І.Франка, 1994.
6. Моссаковський В. Система контролю витрат виробництва в сучасних умовах // Бухгалтерський облік і аудит. – 2002. - №9. - С.29-34.
7. Теорія економічного аналізу: Підручник / В. М. Серединська, О. М. Загородна, Р. В. Федорович; за ред. Р.В.Федоровича. – Тернопіль: “Укрмедкнига”, 2002. – 324 с.