

Глушевський В.В.,

кандидат економічних наук, доцент,
декан факультету економіки та управління
Запорізької державної інженерної академії

АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ІЗ ВИКОРИСТАННЯМ ПРОГРЕСИВНИХ МЕТОДІВ ОБЛІКУ ЗАТРАТ НА ВИРОБНИЦТВО

Досліджено взаємопов'язані процеси нормування затрат ресурсів на виробництво й реалізацію продукції та ціноутворення на вітчизняних виробничих підприємствах із використанням методу економіко-математичного моделювання. Обґрунтовано авторський підхід до розв'язання проблем адаптивного управління підприємством, заснований на використанні прогресивних методів обліку затрат на виробництво й реалізацію продукції.

The interrelated processes of normalization of the resources cost for production and sale of products and pricing on the domestic manufacturing enterprises using the method of economic-mathematical modelling are studied in the article. The approach of the author to solving problems of adaptive enterprise management based on using advanced methods of production cost for manufacturing and sale of products is scientifically grounded.

Ключові слова: концепція, адаптивне управління, затрати, моделювання, нормування, ціноутворення.

Основою успішності будь-якого бізнесу безперечно є стратегічне мислення в управлінні розвитком підприємства. Використання керівництвом підприємства з-поміж інших інструментів управління чіткого, адаптивного до можливих збурень внутрішнього та зовнішнього його середовища механізму генерації ефективних управлінських рішень, спрямованих на виявлення, оцінювання і превентивне вирішення ймовірних проблемних ситуацій, — необхідна передумова побудови системи підтримки прийняття рішень (СППР) в управлінні фінансово-господарською діяльністю підприємства. СППР має реалізовувати систему логічних правил виведення рекомендацій щодо запобігання або усунення негативних наслідків управлінських рішень, що здебільшого негативно позначається на економічній ефективності функціонування підприємства через зниження його прибутків. Отже, системний підхід до управління прибутком виробничого підприємства стає методологічною основою розробки СППР.

В узагальненому вигляді прибуток підприємства від виробничої діяльності можна представити адитивною, лінійною моделлю як різницю між загальним доходом підприємства від реалізації власної продукції (або від надання послуг промислового характеру) та загальними витратами, пов'язаними з її виробництвом і реалізацією. Зрозуміло, що обидва чинники залежно від мети дослідження можуть бути представлені через систему показників нижчого рівня із заданим ступенем деталізації. Продовженням цього процесу буде формування моделі прибутку підприємства у вигляді багаторівневої ієрархії, що, по суті, відбиватиме причинно-наслідкові

© Глушевський В.В., 2010

зв'язки між окремими техніко-економічними показниками діяльності підприємства. Чим повніше ці зв'язки відбиватимуться в ієрархічній моделі прибутку, тим, з одного боку, обґрунтованішою буде інформаційна база підтримки прийняття управлінських рішень, з другого боку, складнішою буде задача факторного аналізу оцінювання впливу окремих елементарних чинників на формування синергетичного ефекту від цілеспрямованого управління їхніми значеннями в допустимих діапазонах.

Отже, дослідник має дотримуватися “золотої середини”, що дасть йому змогу ефективно розв'язувати задачу факторного аналізу з урахуванням якомога більшої щільності ієрархічних зв'язків (як горизонтальних, так і вертикальних) між елементарними чинниками, що істотно впливають на величину прибутку.

Згідно з економічною теорією прибуток, будучи одним із основних показників оцінки результатів фінансово-економічної діяльності підприємства, слугує основою і джерелом інноваційного розвитку підприємства й формує його основний фінансовий ресурс. Заходи, спрямовані на зростання прибутку, покликані сформувати запас фінансової міцності підприємства, сприяти підвищенню його адаптивності до впливів зовнішнього середовища. Збільшення прибутку може здійснюватися екстенсивним або інтенсивним шляхом. Найпростішими, хоча й обмеженими на практиці, заходами екстенсивного шляху зростання прибутку є збільшення обсягів виробництва й підвищення ціни на асортиментний ряд підприємства, що має призвести до зростання вартості реалізованої продукції та, відповідно, загального доходу підприємства. Заходи інтенсивного напрямку збільшення прибутку орієнтовані переважно на виявлення складних, на перший погляд, навіть відсутніх (чи сильно завуальованих), важелів управління цільовим прибутком.

Безперечно, одним із таких важелів є управління цільовими затратами на виробництво й реалізацію продукції, яку підприємство позиціонує на ринку. Процес управління затратами має складний, динамічний характер через багатогранність виробничих і пов'язаних із ними супутніх процесів, які відбуваються на підприємстві та у зовнішньому середовищі. По суті, цей процес являє собою своєрідну проєкцію стратегічного й тактичного управління розвитком підприємства шляхом ефективного, раціонального використання його матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних та інших ресурсів із метою збереження конкурентоспроможності продукції, зміцнення ринкових позицій підприємства, набуття ним переваг перед іншими суб'єктами ринкового середовища.

З огляду на сказане складно дати чітке визначення такого багатогранного поняття, як “управління затратами на підприємстві”, що охоплювало б усі аспекти його економічної діяльності і враховувало багатокритеріальність цілей управління розвитком підприємства. Та в цьому й немає необхідності. Адже, по-перше, таке визначення перетворює робочий інструмент наукового пізнання на академічну абстракцію, “розмиваючи” й фактично нівелюючи завдання щодо формування теоретичного фундаменту для визначення об'єкта, предмета, мети й методів управління;

по-друге, позбавляє можливості розробити дієву й адекватну сучасним умовам концепцію реалізації процесу управління затратами сучасного вітчизняного підприємства, яка надалі слугуватиме теоретичним підґрунтям розробки й запровадження у практику управління підприємством ефективної системи превентивних заходів, спрямованих на підтримку й забезпечення його сталого розвитку.

Отже, досліджуючи поняття “управління витратами на підприємстві”, обмежимося колом найактуальніших у конкретних умовах місця й часу цілей і завдань, які розв’язуватиме підприємство у процесі управління своєю діяльністю. На нашу думку, під управлінням витратами слід розуміти механізм, що забезпечує можливість правильного (обґрунтованого, адекватного, цільового) визначення планових витрат на виробництво всього асортименту продукції й собівартості окремих виробів, точного визначення поточних фактичних контрольованих затрат (ефективна система обліку затрат), а також здатність оперативного впливу на процес формування фактичних керованих затрат (контроль виконання завдань щодо зниження затрат на виробництво й реалізацію продукції, виявлення резервів такого зниження тощо), з урахуванням цілей і завдань підприємства у стратегічному й тактичному плануванні.

За таких умов первинним етапом у виборі (розробці, модифікації наявної) підприємством оптимальної системи управління затратами має стати порівняльний аналіз існуючих у вітчизняній і світовій практиці методів управління затратами з визначенням їхніх переваг і недоліків та подальшою їх адаптацією до сучасних (або перспективних) умов функціонування підприємства з урахуванням мети й характеру його діяльності, особливостей законодавства тощо. Зазначимо також, що доцільним є не тільки і не так вибір одного методу управління затратами, навіть із його подальшою модифікацією, як поєднання набору прогресивних методів обліку й управління затратами на підприємстві в єдину концепцію, складові якої не суперечать одна одній. Така концепція має не лише охоплювати взаємопов’язані процеси прогнозування і планування затрат, їх нормування, облік і калькулювання, а також їх аналіз і контроль із позиції компенсації витрачених у виробництві ресурсів, а й поширюватися на нерозривні з ними процеси ціноутворення на продукцію підприємства, маркетингової діяльності тощо.

Останнє зауваження виглядає, на перший погляд, природним для менеджерів-практиків з управління затратами. Однак серед значної їх частини залишається популярним підхід, що реалізує таку послідовність етапів діючої системи управління затратами на продукцію підприємства: розробка продукту, зокрема нового — калькуляція затрат — визначення ціни, що покриває затрати на його виробництво, скориговані на нормативний прибуток, — виведення продукту на ринок. У сучасних економічних умовах внаслідок такого підходу істотно порушується адекватність відповідних управлінських заходів із маркетингової діяльності підприємства через те, що здебільшого процес виведення продукту підприємства на ринок відбувається у зворотному напрямі: ринок визначає рівень цін, за якими продукт можна на

ньому реалізувати. Тож актуальним є питання розробки такого продукту, собівартість якого забезпечила б необхідний рівень прибутковості в конкретних умовах місця й часу. Потрібно зважати й на той факт, що головним чинником успіху і конкурентоспроможності сьогоденного, а ще більше майбутнього, бізнесу стають інноваційні продукти. Тому особливої актуальності набуває завдання модифікації методології обліку затрат і калькуляції собівартості інноваційних продуктів із метою створення нових систем обліку затрат для отримання більш точної, оперативної й достовірної інформації у процесі оперативного контролю й аналізу рентабельності окремих видів продукції. Це потребує від менеджерів інноваційного мислення, тобто пошуку нестандартних рішень щодо використання у своїй діяльності нових підходів до управління затратами, урахування передусім поведінки споживачів, розробки відповідних інструментів планування, вимірювання, обліку й контролю затрат.

Слід зазначити, що проблема розробки й використання в діяльності підприємств нових підходів до ефективного управління затратами виробництва широко обговорюється у вітчизняній і зарубіжній економічній літературі. Водночас поширення кризових явищ, високий рівень невизначеності ринкового середовища, необхідність розв'язання суперечливих маркетингових завдань потребують високої точності аналізу й наукового обґрунтування рішень щодо активізації стратегічного розвитку сучасного вітчизняного підприємства. За цих умов значно підвищуються роль системного підходу, орієнтованого на дослідження процесів розвитку в їх взаємозв'язку з іншими процесами діяльності підприємства, а також значимість економіко-математичних методів, які застосовуються для комплексного розв'язання широкого спектру узгоджених між собою техніко-економічних задач.

Зважаючи на викладене, метою статті є розробка концептуальних положень щодо можливості й доцільності опанування потужним апаратом та інструментарієм економіко-математичного моделювання як теоретичним підґрунтям СППР з адаптивного управління підприємством із використанням прогресивних методів обліку затрат на виробництво й реалізацію продукції. Об'єктом дослідження є взаємопов'язані процеси нормування затрат матеріальних, трудових і фінансових ресурсів на виробництво й реалізацію продукції та ціноутворення на українських виробничих підприємствах, за предмет дослідження взято відповідні їм методи й моделі.

Авторський підхід до розв'язання зазначених проблем подано нижче у формі концепції адаптивного управління підприємством із використанням прогресивних методів обліку затрат на виробництво. Передумовами формулювання концепції стало таке.

По-перше, ефективні управлінські й фінансові рішення мають спиратися на результати аналізу достовірної та вичерпної інформації про виробничі й повні затрати, пов'язані з виготовленням і доведенням продукції до споживача. Тому нині головною є проблема організації ефективної системи обліку затрат на виробництво

й реалізацію продукції, яка б без труднощів інтегрувалася у стратегічний управлінський облік, підтримуючи стратегію зниження затрат ще на стадії проектування продукту й виступаючи стратегічним, а не лише операційним інструментом управління виробничим підприємством.

По-друге, систему управління підприємством має бути організовано з урахуванням поєднання й узгодження системи обліку затрат із процесами бюджетування на підприємстві, планування прибутку, ціноутворення тощо. В результаті такого синтезу запроваджена на підприємстві система управління набуває здатності до моделювання цільової собівартості продукції з наперед заданими властивостями, що особливо актуально при проектуванні нової продукції.

По-третє, процес прийняття рішення з управління затратами має ґрунтуватися на прогностичній інформації про можливі (ймовірні) сценарії розвитку внутрішнього та зовнішнього для підприємства середовища, яке є щодо нього джерелом випадкових збурень, що призводять до негативних наслідків, істотно знижують передбачуваність майбутніх подій і, відповідно, керованість підприємством. Тому система управління підприємством повинна мати адекватний механізм відстеження і вчасного попередження подібних негативних тенденцій, що дасть можливість заздалегідь виявляти помилки (невідповідності) у плануванні та прогнозуванні затрат.

По-четверте, на “виході” системи управління підприємством має бути прототип продукту (під прототипом розуміємо модель майбутнього продукту — віртуальний або/та пробний зразок продукції, який задовольняє функціональним, техніко-економічним, маркетинговим та іншим вимогам і відповідає обмеженням технологічного рівня підприємства, системі контролю якості, екології тощо), що максимально відповідає очікуванням його споживачів і реалізується за вигідною для підприємства і прийнятною для конкурентного ринку ціною. Отже, функції маркетингу й управлінського обліку поєднуються і взаємодоповнюються, що сприяє виконанню підприємством завдання щодо задоволення потреб ринку, яке є головною умовою його успішного розвитку.

На основі сформульованої концепції розроблено відповідну концептуальну модель (рис.), зміст і призначення кожного з блоків якої розглянемо детальніше.

Блок формування інформації — це невід’ємний структурний елемент концептуальної моделі, основним призначенням якого є накопичення, групування і зведення первинної інформації про досліджувані об’єкт, економічну систему, її оточення, соціально-економічні явища або процеси, що протікають через неї або/та через її оточення, відповідно до мети й завдань дослідження. Даний блок має забезпечувати потрібною інформацією інші блоки концептуальної моделі, тому в нього закладено механізм трансформації первинної інформації в необхідний формат, зручний для її використання у процесі розв’язання задач інших блоків.

Первинні інформаційні потоки містять різномірну інформацію, яку можна згрупувати за певними ознаками, зокрема: результати маркетингового дослідження

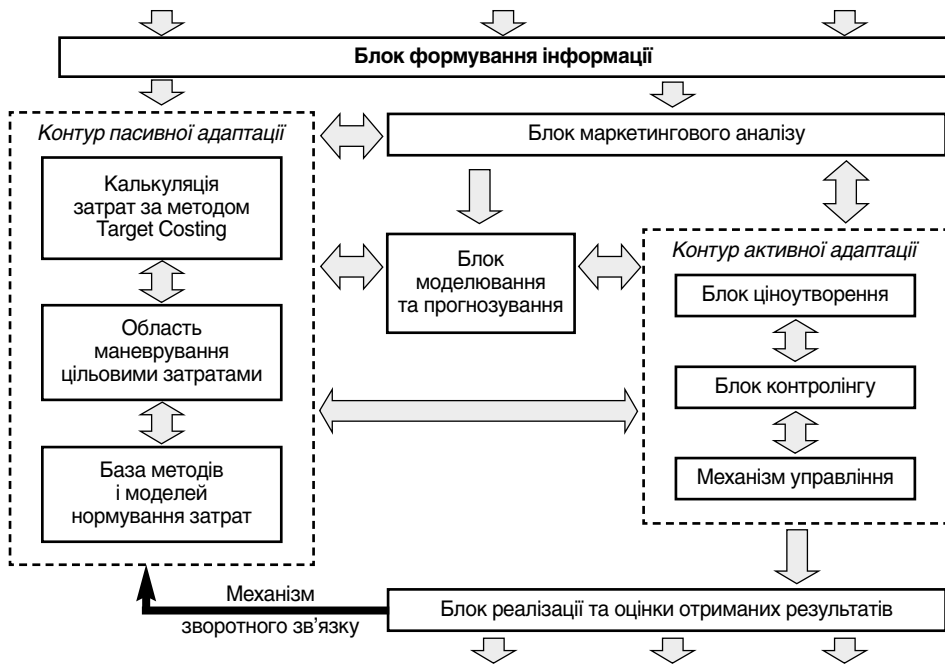


Рис. Концепція адаптивного управління підприємством із використанням прогресивних методів обліку затрат на виробництво

конкурентного ринку, на якому підприємство позиціонує продукцію, а також маркетингова інформація про ринки супутніх продуктів (наприклад, дані про конкурентів, постачальників сировини, матеріалів і комплектуючих, споживачів продукції, ринкові ціни тощо); аналітична інформація про стан вітчизняного й зарубіжних фінансових ринків (наприклад, показники, що характеризують і оцінюють інфляційні процеси; статистика валютного ринку; банківські проценти тощо); форми фінансової та бухгалтерської звітності підприємства, зокрема за ретроспективний період; дані внутрішньогосподарчого обліку — управлінського та бухгалтерського; конструкторська й технологічна документація, нормативи, оперативні звіти про протікання процесу виробництва продукції на підприємстві тощо.

Схема прийняття рішень має залишатися гнучкою й адекватною в умовах будь-яких можливих змін як функціонування підприємства (зміни внутрішнього середовища), так і його зовнішнього оточення, тобто повинна мати адаптивні властивості. В концептуальній моделі адаптивність процесу управління підприємством забезпечують два контури — пасивної та активної адаптації. Сутність пасивної адаптації полягає у пристосуванні (налаштуванні) діючої системи нормування затрат до наперед заданої цільової собівартості продукції через формування так званої області маневрування, яка являє собою первинний набір адаптивних реакцій (заходів щодо зниження затрат ресурсів, зокрема трудових, на виробництво

продукції) підприємства з управління власними затратами на можливі зміни умов його взаємодії із зовнішнім оточенням. Трансформація адаптивних реакцій підприємства у систему управлінських заходів, спрямованих на “погашення” передбачених збурень зовнішнього оточення підприємства, їх реалізація зовні через гнучку політику ціноутворення на власну продукцію є основою й відбиває сутність активної адаптації підприємства у взаємодії із зовнішнім середовищем у конкретних умовах місця й часу.

Контур пасивної адаптації містить три блоки. Блок “Калькуляція затрат за методом Target Costing” реалізує цілісну концепцію управління, що підтримує стратегію зниження затрат, виконуючи функції превентивного контролю останніх і калькуляції цільової собівартості продукції підприємства (зокрема, нових продуктів, для яких аналоги відсутні) відповідно до умов ринку. Вибір саме цієї системи обліку й управління затратами зумовлено тим, що в її основу закладено адаптивні механізми формування собівартості виробництва продукції, особливо в інноваційних галузях економіки. Ідея, покладена в основу концепції Target Costing, нескладна й революційна одночасно — традиційна формула ціноутворення ($\text{Ц} = \text{С} + \text{П}$) є нібито “вивернутою”: $\text{С} = \text{Ц} - \text{П}$ (де С — цільова собівартість певного виду продукції; Ц — базова (ринкова) ціна одного виробу; П — розмір цільового прибутку на один виріб)¹. Установлена в такий спосіб допустима собівартість обмежує зверху всі затрати, які пов’язані з розробкою, виробництвом, просуванням на ринку і продажем запланованого обсягу продукту й одночасно узгоджені з його очікуваною ринковою ціною. Отже, менеджер отримує дієвий інструмент превентивного контролю й економії затрат ще на стадії проектування продукту (зазначимо, що на цій стадії калькуляція затрат щодо кожного компонента розробленого прототипу продукту проводиться з використанням діючих норм затрат ресурсів в умовах поточного технологічного рівня виробництва на даному підприємстві)².

Необхідною передумовою “правильного” калькулювання цільової собівартості продукції є припущення про науково-практичну обґрунтованість чинних норм затрат ресурсів³. Нормування — це метод розробки й установлення граничних величин запасу й затрат виробничих та інших ресурсів, потрібних для забезпечення процесу виробництва й реалізації продукції. Норми й нормативи встановлюються з метою запобігання нераціональним затратам (перевитратам) ресурсів, недопущення відхилень від заданих характеристик продукції, що випускається, дотримання належних умов праці, створення баз даних для планування діяльності підприємства тощо. Вдосконалення нормативної бази припускає застосування більш точних методів розрахунку норм і нормативів, розробку обґрунтованих

¹ GAAP.ru/Управленческий учет/Зарубежный опыт/Алгоритм Target Costing: [Електр. ресурс]. — <http://www.gaar.ru/biblio/mngacc/foreign/015.asp>.

² Троян И. Алгоритм Target Costing // Финансовый директор. — 2005. — № 11. — С. 55—58.

³ Нападовська Л.В. Управлінський облік: Підруч. для студентів вищих навчальних закладів. — К.: Книга, 2004. — 544 с.

норм на всі види робіт і процесів, використання обчислювальної техніки для розробки, затвердження, автоматизації збору, накопичення, систематизації й відновлення норм і нормативів, використання економіко-математичних методів і моделей. Ці функції виконує блок “База методів і моделей нормування затрат”.

Функцію адаптивного коригування діючої на підприємстві системи нормування затрат ресурсів на виробництво й реалізацію продукції внаслідок можливих змін протікання певних процесів у внутрішньому й зовнішньому середовищі в концептуальній моделі виконує блок “Область маневрування цільовими затратами”. Межі області маневрування визначаються технологічним та інженерним потенціалом підприємства, гнучкістю системи управління постачанням ресурсів, ринковими цінами на продукти-аналоги і продукти-замінники, інертністю системи маркетингового управління підприємством тощо.

Як уже зазначалося, підприємство функціонує у певному економічному просторі, усі елементи якого (інші підприємства, організації, установи тощо) взаємодіють між собою в межах прояву як об’єктивних законів ринку, так і суб’єктивних (випадкових) закономірностей. Причому взаємодія підприємства із зовнішнім середовищем (економічним простором чи його частиною) має двоїстий характер: з одного боку, підприємство має враховувати вплив дестабілізуючих чинників свого оточення, з другого боку, воно само виступає джерелом збурень для інших елементів цього простору, чим активно впливає на зміну параметрів і характеристик його існування, вносячи корективи у ці самі закономірності. Отже, незважаючи на усвідомлення, прийняття або неприйняття підприємством цих законів і закономірностей, їх прояв у конкретних умовах місця й часу щодо певного підприємства може набути конструктивного або деструктивного характеру. Тому будь-яке управлінське рішення, яке підприємство приймає й реалізує у певному економічному просторі, має бути скориговане під поточні та/або перспективні реалії цього простору. Інакше таке рішення буде обтяжене значним ризиком, а стійкість підприємства зазнає серйозних загроз. У концептуальну модель для розв’язання зазначених проблем введено контур активної адаптації у складі трьох блоків — “Блок ціноутворення”, “Блок контролінгу” і “Механізм управління”.

Таким чином, процес призначення конкурентоспроможної ціни на продукцію підприємства є проявом впливу підприємства на ринкове середовище, а отже, має бути вивіреном і узгодженим як із затратами на її виробництво й реалізацію, так і з ринковим попитом на неї. Необґрунтовано завищена ціна може паралізувати попит. Підприємство не одержить очікуваної виручки, що може спричинити його фінансову дестабілізацію. І навпаки — занижена ціна позбавляє підприємство додаткових прибутків, що свідчатиме про неефективність системи маркетингу. Різниця між верхньою межею ціни, що визначається попитом, і нижньою межею, яка компенсує затрати на виробництво й реалізацію продукції, — це і є простір для встановлення цін. У концептуальній моделі ці функції реалізовано через “Блок ціноутворення”, що надає можливість менеджеру здійснювати варіативні (сценарні)

розрахунки ймовірнісних цін із використанням наявного арсеналу (бази, набору) методів ціноутворення, які в загальному випадку згруповано у три категорії⁴: витратні, ринкові й параметричні (економічні) методи. У функціонування даного блоку закладено можливості саморозвитку й самонавчання.

Процес ціноутворення на підприємстві відбувається одночасно з виробничими й маркетинговими процесами, які мають стохастичну природу. Отже, фактичні витрати на виробництво і збут продукції напевно відрізнятимуться від очікуваних витрат, закладених у планові розрахунки, що призводить до появи так званих вузьких місць. За цих умов нагальною проблемою стає вчасне виявлення таких місць із подальшою розробкою заходів з їх корегування й усунення. В концептуальній моделі зазначені функції покладено на “Блок контролінгу”. Контролінг слугує ефективним засобом адаптивного управління на підприємстві, націленим на розв’язання різнопланових проблем, дає змогу комплексно оцінити ефективність діяльності підприємства і його окремих підрозділів із точки зору вчасності та якості виконання запланованих заходів, дотримання встановлених норм і нормативів і спрямований на виявлення відхилень у значеннях системи індикативних показників та ухвалення невідкладних і енергійних дій щодо раннього попередження небажаних наслідків⁵.

Отже, процес ціноутворення має ітераційний характер і повинен здійснюватися шляхом послідовного звуження діапазону можливої ціни з урахуванням динаміки модельних (планових) затрат на виробництво й реалізацію продукції та модельного (очікуваного) попиту. При цьому слід брати до уваги: собівартість власної продукції; її якість, унікальні властивості порівняно з подібними товарами конкурентів; ціни на аналогічні товари у конкурентів; ціни на товари-замінники тощо⁶. Тому найважливішим завданням менеджменту й маркетингу підприємства є обґрунтування і встановлення конкурентноздатних цін на власну продукцію, розв’язання якого покладено на блок “Механізм управління”.

Слід зазначити, що, незважаючи на подолання українською бізнес-елітою (менеджерами вищого рівня) “маркетингової безграмотності”, вітчизняні підприємства часто нехтують класичними підходами до розв’язання маркетингово-виробничих проблем, порушують логічну послідовність етапів визначення ціни на власну продукцію, а іноді й істотно їх викривлюють. Це неминуче призводить до типових помилок у ціноутворенні, а саме⁷: ціноутворення є надмірно орієнтованим на затрати, а ціни — слабо пристосованими до зміни ринкової кон’юнктури;

⁴ Уткин Э.А. Цены. Ценообразование. Ценовая политика. — М.: ЭКМОС, 2000. — 224 с.

⁵ Атамас П.Й. Управлінський облік: Навч. посіб. — 2-ге вид. — К.: Центр учбової л-ри, 2009. — 440 с.

⁶ Денисов А.Ю., Жданов С.А. Экономическое управление предприятием и корпорацией. — М.: Дело и сервис, 2002. — 416 с.

⁷ Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент: анализ, планирование, внедрение, контроль: Пер. с англ. — 9-е изд., 10-е изд. — СПб.; М.; Харьков; Минск: Питер Ком, 1998, 2001. — 887 с.

ціна встановлюється без зв'язку з іншими елементами маркетингу; ціни недостатньо структуруються щодо різних видів товару й сегментів ринку тощо. Тому формуванню конкурентної ціни має передувати ґрунтовний маркетинговий аналіз ринкового середовища, за результатами якого підприємство й повинно будувати ефективну політику ціноутворення.

Розв'язання завдань щодо маркетингового дослідження конкурентного ринку, оброблення, узагальнення зібраної інформації та подання її у зручній для аналізу формі з метою виявлення закономірностей і тенденцій, що склалися на цьому ринку в конкретних умовах місця й часу, в концептуальній моделі покладено на “Блок маркетингового аналізу”. Інформація, якою блок забезпечує контури пасивної й активної адаптації, набуває форми системи економіко-статистичних показників, що кількісно характеризують напрям та інтенсивність протікання важливих ринкових явищ і процесів, зокрема: динаміку обсягу продажів у натуральних і вартісних вимірниках порівняно з попередніми періодами або різними сегментами ринку й каналами розподілу, а також обсягу продажів за зниженими цінами; позицію потенційних споживачів щодо товарів, які підприємство просуває на певному сегменті ринку; сегмент споживачів, які матимуть найбільшу вигоду від зниження цін, а також незадоволеність пропонованою ціною з боку споживачів або торгового персоналу; зміну цін конкурентів щодо різних груп товарів і, як наслідок, зміну позиції споживачів щодо товарів і цін підприємств-конкурентів; кількість втрачених або, навпаки, залучених споживачів порівняно з попередніми періодами; динаміку затрат, спрямованих на організацію і проведення маркетингових досліджень ринку тощо.

Система управління підприємством повинна адекватно й адаптивно реагувати не лише на фактичні, а й на прогнозні відхилення від запланованої траєкторії розвитку, внаслідок чого значно підвищується керованість виробничими, збутовими й маркетинговими процесами на підприємстві, зростає ефективність запроваджуваних управлінських заходів. Тому в концептуальну модель введено “Блок моделювання та прогнозування”, на який і покладено функції передбачення очікуваного (найімовірнішого) стану внутрішнього та зовнішнього середовища в умовах безперервної дії перешкод. Блок реалізує інтерактивне забезпечення необхідною прогнозною інформацією всіх інших блоків і контурів концептуальної моделі.

Описані вище елементи концептуальної моделі, виконуючи покладені на них функції, спільно утворюють взаємоузгоджену систему з генерації й підтримки прийняття управлінських рішень щодо забезпечення адаптивності й керованості пов'язаних між собою процесів управління затратами на виробництво й реалізацію продукції та маркетингового ціноутворення. В узагальненому вигляді функціонування логічної моделі СППР, реалізованої в концептуальній моделі через введення до неї “Блоку реалізації та оцінки отриманих результатів”, відбувається у чотири основні етапи: прогнозування можливої ціни реалізації за одиницю певної продукції або послуги; моделювання цільової собівартості одиниці продукції; порівняння цільової

та кошторисної собівартості продукції для визначення величини необхідного (цільового) скорочення затрат; перепроєктування продукту з одночасним удосконаленням виробничого процесу для цільового скорочення затрат.

Через механізм зворотного зв'язку до системи управління підприємством вводиться нова (модельна) інформація про можливість і шляхи поєднання конструктивних, технологічних, економічних і маркетингових рішень із метою приведення цільових затрат на виробництво продукції в цілому та окремих її компонентів або технологічних процесів до прийнятного рівня, а до виробничих підрозділів підприємства доводяться відповідні нормативи. Описаний вище процес повторюється, але вже з новими (адаптованими) параметрами.

Сформульована авторська концепція адаптивного управління підприємством із використанням прогресивних методів обліку затрат на виробництво слугуватиме надалі теоретичним підґрунтям у розробці ефективного інструментарію щодо комплексного управління затратами підприємства. У наступних працях буде розглянуто питання синтезу таких інструментів через конструювання економіко-математичних моделей, розробку ефективних алгоритмів та їх реалізацію у вигляді проблемно-орієнтованої інформаційно-аналітичної системи.