

BUSINESS, TRADE AND EXCHANGE ACTIVITIES

ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

УДК 338.27

РОЛЬ ПРОГНОЗУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

Наталія Бондаренко

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара,
Дніпро, Україна*

Резюме. В умовах ринкових відносин у сучасній економіці, коли необхідна інформація про попит на товари і послуги відсутня в повному обсязі, коли неможливо передбачити поведінку не лише конкурентів, але й партнерів, коли необхідно приймати рішення, що забезпечують не стільки розвиток, скільки виживання підприємства, особливо гостро постає потреба в знанні та використанні методів бізнес-прогнозування. Проблеми прогнозування останнім часом набувають складнішого характеру, оскільки середовище діяльності фірм стає турбулентним і невизначеним. Обмежуючими факторами, що негативно впливають на використання прогнозування у вітчизняних умовах, є також низький рівень накопичення капіталу на підприємствах, що не дозволяє здійснювати ефективні витрати на організацію прогнозування. Розкрито сутність прогнозів, наведено та доповнено їх класифікацію. Розкрито значення прогнозування в системі управління бізнесом та наведено основні проблеми, що перешкоджають ефективному прогнозуванню на українських підприємствах. Визначено основні переваги точних прогнозів для бізнесу та наслідки неточних і неіснуючих прогнозів. Розкрито основні етапи прогнозування. Ефективне функціонування підприємств неможливе без використання в управлінні методів прогнозування. Відзначено, що вибір відповідного методу для використання в конкретній ситуації є важливим і складним завданням. Менеджери використовують ті методи прогнозування, які є найпридатнішими за умов наявних обмежень і відповідають ситуації, що склалася на підприємстві. Однак на практиці керівники деяких підприємств нехтують ними й використовують різні підходи, прийоми та принципи, що дозволяють, на їх думку, відмовитися від використання методів прогнозування. З урахуванням окреслених недоліків наведено шляхи вдосконалення процесу прогнозування в системі управління бізнесом. Також запропоновано авторське бачення удосконалення підходів до використання можливостей прогнозування в діяльності підприємств та запропоновано розробити «Положення про прогнозування», яким потрібно передбачити ресурсне забезпечення цього процесу, етапи та методи прогнозування й відповідальність виконавців за складання якісних прогнозів. Зазначено, що з урахуванням наведених рекомендацій українські підприємства зможуть уникнути багатьох ризиків господарської діяльності або зменшити їх негативний вплив у майбутньому.

Ключові слова: прогнозування, прогноз, управління бізнесом, методи прогнозування, ефективність прогнозування.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.04.123

Отримано 04.08.2021

UDC 338.27

THE ROLE OF FORECASTING IN THE BUSINESS MANAGEMENT SYSTEM

Natalya Bondarenko

Oles Honchar Dnipro National University, Dnipro, Ukraine

Summary. *In the market relations of the current economy, when the necessary information about the demand for goods and services is completely unavailable, when it is impossible to predict not only the behavior of competitors but also partners, when it is necessary to make decisions that provide not so much development as the survival of the enterprise, the need for knowledge and use of business forecasting methods is especially important. The problems of forecasting have become recently increasingly complex, as the environment of firms is becoming turbulent and uncertain. Limiting factors that negatively affect the use of forecasting in the domestic environment are the low level of capital accumulation in enterprises, which does not allow to make effective costs for the organization of forecasting. The essence of forecasts is revealed in this paper, their classification is presented and supplemented. The importance of forecasting in business management system is revealed and the main problems that hinder effective forecasting at Ukrainian enterprises are presented. The main advantages of accurate forecasts for business and the consequences of inaccurate and non-existent forecasts are identified. The main stages of forecasting are defined. The effective functioning of enterprises is impossible without the use of forecasting methods in management. It is noted that the choice of the appropriate method for use in a particular situation is an important and difficult task. Managers use those forecasting methods that are most appropriate under the existing constraints and correspond to the situation in the enterprise. However, in practice, managers of some companies neglect them and use different approaches, techniques and principles that, in their opinion, make it possible to abandon the use of forecasting methods. Taking into account the outlined shortcomings, the ways of improving the forecasting process in business management system are given. The author's vision of improving approaches to the use of forecasting opportunities in the activities of enterprises is also proposed and it is offered to develop «Regulations on forecasting», which should provide resources for this process, stages and methods of forecasting and responsibility of performers for quality forecasts. It is noted that taking into account the above mentioned recommendations, Ukrainian companies will be able to avoid many risks of economic activity or reduce their negative impact in the future.*

Key words: forecasting, forecast, business management, forecasting methods, forecasting efficiency.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.04.123

Received 04.08.2021

Постановка проблеми. Актуальність дослідження зумовлена тим, що наразі важко уявити собі сучасний бізнес без використання інструментів прогнозування. У сучасному бізнесі постійно виникають різні питання професійної діяльності менеджерів, топ-менеджерів, управлінського персоналу великих, середніх і малих підприємств, які повинні передбачати хід розвитку бізнес-процесу, циклічні коливання економічної кон'юнктури, вміти виробляти ефективну стратегію. Без цього прийняті рішення можуть у результаті стати помилковими, адже вкладені інвестиції не окупляться, а наслідки реалізації бізнес-проектів будуть протилежні очікуванню.

Завдання прогнозування не є прерогативою конкретного підрозділу фірми. За великим рахунком, усі підрозділи повинні займатися прогнозуванням параметрів майбутньої діяльності. Правильність прогнозу і можливість його застосування багато в чому залежать від наявності інформації у осіб, що приймають рішення. У свою чергу, вид інформації зумовлює можливість використання методу, який буде використовуватися для здійснення прогнозу. Тому надзвичайно важливо уважно вивчити всі наявні на даний час методи, методики й можливості, які дозволяють зробити процес прогнозування управління бізнесом компанії ефективним.

Системні методи бізнес-прогнозування допомагають уникати ментальних пасток і виробляти раціональні управлінські рішення, оцінювати альтернативи та можливі сценарії розвитку ситуації, будувати управління компанією на вищому рівні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання прогнозування в системі управління бізнесом стали предметом дослідження багатьох як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Основні положення щодо процесу прогнозування досліджені такими науковцями, як: Багацька К. В. [1] у своїй роботі дослідила особливості прогнозування діяльності сучасного підприємств в умовах зростання ризиків; Липарюк О. Т. досліджувала ефективні методи планування бізнес-діяльності підприємства; Павлов В. І. [2] розкрив основи діяльності підприємницьких структур, у т.ч. прогнозування їх діяльності; Москалюк В. Є. [3] вивчав особливості прогнозування показників діяльності компанії в рамках планування її діяльності в майбутньому; Покропивний С. Ф. [4] у своїх працях розглядав загальноекономічні основи діяльності підприємств, у т.ч. теоретичні аспекти прогнозування їх діяльності; Пономарьов Д. Е. [5] дослідив особливості прогнозування показників фінансового стану підприємства, які є індикаторами ефективності бізнес-діяльності підприємства; Примак Т. О. [6] наведено особливості планування й прогнозування діяльності підприємства, а також частину дослідження присвячено прогнозуванню бізнес-діяльності сучасних вітчизняних підприємств; Тютюнник Ю. М., Дорогань-Писаренко Л. О., Тютюнник С. В. [7] запропонували основні підходи до прогнозування фінансових результатів діяльності підприємства.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Не зважаючи на значну кількість досліджень, питання прогнозування в систему управління бізнесом набувають все більшої актуальності в сучасних умовах господарювання вітчизняних підприємств, адже скласти вірогідний прогноз стало надзвичайно складно через погіршення політичної та економічної ситуації в країні після 2014 р., а також через зростання ризиків підприємницької діяльності вітчизняних компаній. На сьогодні керівникам доводиться приймати рішення в оперативному і стратегічному управлінні в умовах невизначеності та турбулентності бізнес-середовища.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є виокремлення теоретичних засад прогнозування в системі управління бізнесом та надання практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності процесу прогнозування з метою досягнення високих показників діяльності компанії.

Постановка завдання. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: розкрити сутність прогнозування управління бізнесом як процесу; охарактеризувати основні проблеми, що перешкоджають ефективності прогнозуванню діяльності та розвитку українських підприємств у системі управління бізнесом; з'ясувати основні методи та етапи прогнозування та запропонувати шляхи підвищення ефективності процесу прогнозування на українських підприємствах.

Для вирішення поставлених завдань використано такі методи: системний підхід, аналогія, узагальнення, аналіз.

Виклад основного матеріалу. В умовах розвитку ринкових відносин в економіці, коли відсутня повна інформація про попит на послуги, коли неможливо передбачити поведінку не лише конкурентів, а й партнерів, коли необхідно приймати рішення, що забезпечують не стільки розвиток, скільки виживання підприємства (фірми), особливо гостро постає потреба в знанні особливостей та методів прогнозування. Для чіткішого уявлення про прогностику розглянемо різні поняття, що входять до області прогнозу, а саме: передбачення, прогнозування й безпосередньо прогноз [4, с. 296].

Передбачення – це своєрідна попередня думка про можливий стан об’єкта або процесу в майбутньому. Це – екстраполяція минулого, заснована на фундаментальному припущенні про збереження в майбутньому всіх основних чинників дійсності.

Прогнозування – це вже виконана на базі інтуїції розробка можливих рішень – стратегій розвитку об’єкта або процесу в майбутньому.

Прогноз – це судження про можливий стан об’єкта в майбутньому, шляхи й терміни його здійснення.

Точна і своєчасна інформація про те, що може статися в компанії в майбутньому, завжди мала значення для керівників, які приймають відповідні бізнес-рішення. Прогнозування стало важливою частиною процесу планування будь-якої компанії. Розвиток сучасних економічних теорій, а також складних комп’ютерних програм вплинув на розвиток нових методів прогнозування. Одне з ключових припущень для більшості фахівців – це те, що минуле служить важливим ключем до поведінки в майбутньому. Це не означає, що соціально-економічні умови і глобальна економіка не змінюються в часі. Однак дані про минулі тенденції й діяльності дають необхідну інформацію для управління бізнесом.

На нашу думку, основними проблемами використання методів прогнозування українськими підприємствами є зниження рівня прогнозування, що зумовлено об’єктивними й суб’єктивними причинами. Об’єктивні причини полягають у недоліках системи прогнозування, яка не відповідає сучасним ринковим умовам, які швидко змінюються та потребують постійного аналізу і прогнозування ринкової ситуації. Суб’єктивні причини зумовлені недостатньою кваліфікацією керівників і фахівців з прогнозування. Крім того, важливими проблемами прогнозування на українських підприємствах на даний час є такі:

- слабе опрацювання питань теорії й практики прогнозування;
- недостатня координація дій з розвитку прогнозування, в тому числі з обміну інформацією та підготовки кадрів;
- незнання виконавцями багатьох методів прогнозування;
- недостатня інформаційна база для розроблення прогнозів, закритість багатьох даних;
- недостатність розроблення методик і процедур виконання прогнозів;
- формування прогнозу лише працівниками, без участі виконавців та клієнтів підприємства.

Обмежуючими факторами, що негативно впливають на використання прогнозування у вітчизняних умовах, є надмірно високий ступінь невизначеності на ринку, яка знижує масштаби і горизонти прогнозування, а також низький рівень накопичення капіталу на підприємствах, що не дозволяє здійснювати ефективні витрати на організацію прогнозування.

У компаніях безлічі галузей точні прогнози (побудовані на аналізі тенденцій) дають реальні переваги, при цьому вони особливо ефективні при впровадженні комп’ютерних рішень, де одночасно виконується збір даних і поширення результатів прогнозування в усій компанії, наприклад:

- планування доходів і прибутків;
- внутрішньокорпоративне операційне планування;
- управління на рівні складу;
- планування виробничих ресурсів;
- планування людських ресурсів;
- переговори про ціни на певні обсяги продукції;
- планування капіталу;

- прогнозування продажів;
- планування потужностей обладнання;
- попит на послуги центру опрацювання дзвінків;
- планування проектів;
- попит на обслуговування клієнтів;
- використання прохідної здатності мережі;
- планування електронного бізнесу;
- планування сезонних перевезень тощо [7, с. 197].

Переваги точних прогнозів для бізнесу такі:

- оптимізація бізнесу зі скороченням витрат на операції;
- підвищення можливостей продажів для максимізації прибутків;
- забезпечення точної інформації, необхідної для прийняття кращих рішень.

З іншого боку, неточні й неіснуючі прогнози призводять до помилкових бізнес-планів, невдалих рішень і до неефективної взаємодії та співпраці.

Можливі різновиди прогнозів можна представити в такому вигляді:

- економічні прогнози, що носять переважно загальний характер, служать для опису стану економіки в цілому, підприємства, фірми, компанії або конкретних видів продукції (послуг);
- прогнози розвитку технологій, спрямовані на оцінювання перспектив розвитку технологій;
- прогнози стану ринку, що використовуються для аналізу динаміки зміни попиту на продукцію (послуги), а також динаміки зміни доходів юридичних і фізичних осіб, які формують попит у різних сегментах ринку;
- соціальне прогнозування, що відображає мотивацію і ставлення людей до різних суспільних явищ [2].

Зазвичай прогнозування здійснюється в кілька етапів:

1. Етап 1 полягає в зборі даних, а саме в отриманні коректних даних і обов'язковій їх перевірці на достовірність і точність. Найбільший інтерес для цілей прогнозування представляють дані, які зібрані або зафіксовані через послідовні проміжки часу.

2. Етап 2 – так зване ущільнення даних, тобто для здійснення прогнозування повинна бути підібрана оптимальна кількість вихідних даних, що мають пряме відношення до поставленого завдання й необхідних для отримання точних результатів.

3. Етап 3 полягає в підборі моделі прогнозування, яка найбільше відповідає зібраним даним у сенсі мінімізації помилки прогнозу, а також подальшого оцінювання обраної моделі.

4. Етап 4 – це екстраполяція обраної моделі, тобто фактичне отримання необхідного прогнозу. Часто прогнозування на недавно минулі періоди, для яких досліджувані величини вже відомі, використовується для перевірки точності результатів. Потім аналізуються помилки.

5. Етап 5 – оцінювання отриманого прогнозу, що передбачає порівняння величин, отриманих у результаті обчислень фактичних значень.

Існують різні методи прогнозування, кожен з яких має відповідну послідовність дій, які потрібно виконати для того, щоб отримати найбільш точні результати прогнозування, а також здійснити дії з оцінювання якості прогнозних значень. Вибір відповідного методу для використання в конкретній ситуації є важливим і складним завданням.

Найпопулярнішими методами прогнозування в системі управління бізнесом є такі (рис. 1).

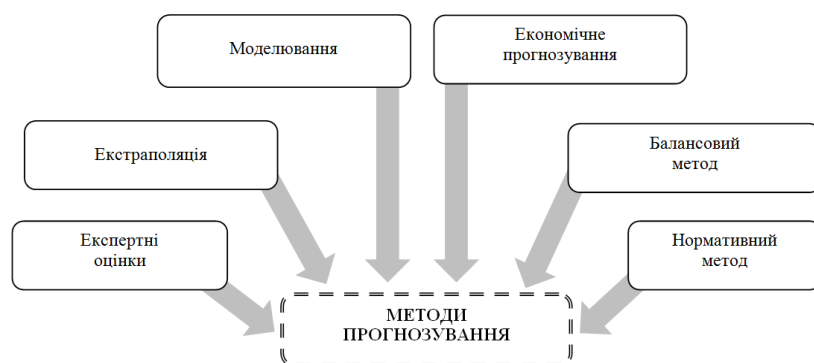


Рисунок 1. Найпопулярніші методи прогнозування в системі управління бізнесом

Figure 1. The most popular forecasting methods in business management system

Джерело: побудовано автором за даними [1; 4].

Отже, прогностика базується на використанні спеціальних методів, що дозволяють здійснити досить раціональний і точний прогноз. Однак на практиці керівники деяких підприємств (фірм) нехтують ними і використовують різні підходи, прийоми та принципи, що дозволяють, на їх думку, відмовитися від використання методів прогнозування. Класифікація основних методів прогнозування в системі управління бізнесом представлена в табл. 1.

Таблиця 1. Класифікація основних методів прогнозування в системі управління бізнесом

Table 1. Classification of basic forecasting methods in business management system

Ознаки класифікації прогнозів	Види прогнозів
Період охоплення (горизонт прогнозування)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ оперативні (до 1 місяця); ✓ короткотермінові (від 1 місяця до 1 року); ✓ середньотермінові (1–5 років); ✓ довготермінові (5–15 р.); ✓ дальньотермінові (від 15 р.)
Типи прогнозування	<ul style="list-style-type: none"> ✓ екстраполятивні; ✓ альтернативні
Ступінь ймовірності майбутніх подій	<ul style="list-style-type: none"> ✓ варіантні; ✓ інваріантні
Спосіб представлення результатів прогнозу	<ul style="list-style-type: none"> ✓ точкові; ✓ інтервальні

Джерело: побудовано автором за даними [3; 6].

На нашу думку, до цієї класифікації варто додати такі ознаки та види прогнозів:

1) за об'єктами прогнозування:

- економічні;
- прогнозування технологічного розвитку;
- прогнози ринкової ситуації;
- соціальні тощо;

2) за можливістю впливу на майбутній результат:

- пасивні прогнози;
- активні прогнози;

3) за підходами до прогнозування:

- нормативні;

- пошукові;
- комплексні;
- 4) за шириною охоплення:
 - вся діяльність підприємства;
 - окрема ділянка;
- 5) за розмірністю характеристик:
 - одновимірні прогнози;
 - багатовимірні.

Також зазначимо, що останнім часом для підвищення ефективності прогнозування в системі управління бізнесом використовуються сучасні методи та засоби. Все більше компаній розуміють важливість застосування комп'ютерного програмного забезпечення для бізнес-аналізу, бюджетування і планування, а також прогнозування. Ці додатки набувають дедалі більшої популярності [5, с. 61]. Для того, щоб створити середовище, яке підтримує прогнозування, необхідно застосовувати цілий ряд технологій і методів:

1. Репозиторій даних містить взаємопов'язану інформацію й дозволяє здійснювати пошук за різними вимірами для отримання прогнозу. Крім того, в ньому зберігаються планові та фактичні показники, необхідні для порівняння оцінювальних панелей і ключових показників ефективності.

2. Вхідні дані з різних корпоративних джерел. Технологічна платформа повинна масштабуватися для опрацювання зростаючих обсягів даних як вертикально, так і горизонтально, при цьому автоматично, періодично (в ідеалі – щодня) в систему повинні передаватися дані з різних джерел. Таким чином забезпечуються широкі можливості аналізу, деталізації й вивчення тенденцій.

3. Сховище даних. Інформація проходить очищення й відображає реальні історичні тенденції. Крім того, дані беруться з ряду джерел, забезпечуючи багату аналітичну базу для причинно-наслідкового аналізу. Один із факторів, з яким згодні майже всі фахівці за статистикою, – це те, що слабким місцем складної статистичної прогнозової моделі є недолік надійних даних [7, с. 174].

4. Сховища даних і засоби Business Intelligence повинні відігравати свою важливу роль у прогнозуванні. Оскільки більшість сховищ забезпечують єдине джерело управлінської інформації про минуле, так само засоби Business Intelligence можуть надавати дані і про майбутнє. Підтримка прогнозу вимагає періодичного оновлення таблиць, або, точніше, створення нових таблиць, що відображають нову версію прогнозу. При цьому клієнтам надається обмежений доступ до записів/читання окремих ділянок даних сховища. Для того, щоб гарантувати надійність, потрібно використовувати метод фіксації кожної версії прогнозу. Слідом за розроблення кожної нової версії користувачам гарантується обмежений доступ. Після того, як прогноз фіксується, ця чергова версія може використовуватися для звітності та аналізу.

5. Web-платформа. Для прогнозування необхідна захищена внутрішня/зовнішня інформація про операції, що виходить за рамки компанії, в тому числі відомості про клієнтів, постачальників і розповсюджувачів.

6. Механізм управління винятками. Управління безліччю продуктів і клієнтів практично неможливе без відповідного механізму попередження осіб, що займаються плануванням, про виникнення складних відхилень.

7. Статистичні інструменти. Для прогнозування необхідне статистичне моделювання, а також можливість анулювати статистичний прогноз. Сьогодні доступний широкий діапазон статистичних методів – від простих оцінювань тенденцій до розвинених методів причинно-наслідкового моделювання. Вибір відповідної статистичної моделі вимагає ретельного аналізу.

8. Інструменти короткотермінового планування. Ці засоби дозволяють проводити багаторівневе прогнозування й забезпечують агреговане подання інформації керівництву, а також детальної інформації планувальникам.

9. Загальна методологія. Необхідним є процес (на основі технологічної платформи), який забезпечує узгодження прогнозів різних підрозділів. Ця платформа дає безліч уявлень агрегованих і детальних даних за різними напрямками і часовими періодами. Мета – отримання прогнозу, що об'єднує всі напрямки, що стосуються продукту, клієнта і продуктивності.

Прогнозування дає відповіді на питання «що-якщо», важливі для бізнес-планування. Бізнес-менеджери повинні мати можливість моделювання різних сценаріїв при оцінюванні впливу своїх рішень і змін у прогнозі. Прогнозування – процес, в якому необхідна участь різних співробітників компанії та партнерів. ВІ-технологія повинна підтримувати кожен із кроків процесу: аналіз, моделювання, перегляд і публікацію версій прогнозів у оперативних системах. Для того, щоб це зробити, необхідно домогтися тіснішої співпраці для регулювання процесів управління бізнесом.

При побудові збалансованого середовища прогнозування потрібно враховувати й інші важливі чинники. Наприклад, потрібно пам'ятати про складність ПЗ, його доступність користувачам, наявність можливостей налаштування, час отримання результатів і, звичайно, про ціну. Однак зазвичай переваги точного детального прогнозу по всій організації істотно перевищують витрати на впровадження системи. Всі перераховані вище компоненти інтегруються в рамках ВРМ-продуктів. Засоби управління ефективністю бізнесу є найзручнішим середовищем для прогнозування [1, с. 18].

З метою удосконалення прогнозування в системі управління бізнесом рекомендуємо застосовувати наступні підходи, які допоможуть компаніям обійти багато труднощів:

1. Важливо співвідносити своє прагнення до деталізації з реальними можливостями. Варто обмежувати кількість прогнозованих параметрів. Чим більше деталей у прогнозі (особливо в довготерміновому), тим більша ймовірність, що він не буде виправданий.

2. Треба прагнути до такого процесу прогнозування, який врівноважує фінансові та операційні показники. Ці процеси можуть називатися по-різному (прогнози, засновані на економічних показниках; лідируючі прогнози; прогнози, засновані на предикативних індикаторах), але суть полягає в тому, що все більше й більше компаній переходять від чисто фінансового моделювання до іншого підходу, де враховуються можливі зміни бізнес-факторів.

3. Прогнозувати менше параметрів, але частіше. Бажано не рідше, ніж раз на квартал. Потік вкладень в ІТ-технології призвів до надлишку даних у багатьох компаніях. Більш гнучкі й точні процеси прогнозування вимагають найважливішої інформації. Щоб не проводити повний фінансовий прогноз для всіх елементів звіту про прибутки і збитки і для балансу кожного кварталу, все більше компаній вибирають невеликий набір змінних, але аналізують їх щомісяця, щотижня або навіть щодня. І в цьому є сенс. Звичайно, потрібно півтора року, щоб виявити чітку тенденцію за допомогою щоквартальних показників прогнозів. Проте якщо буде проводитися щотижневе прогнозування, аналітики зможуть виявити тенденцію за 6 тижнів.

4. Необхідно дозволити керівникам підрозділів брати більше участі в процесі прогнозування й нести відповідальність за результат. Вони зазвичай найкраще знають, як працює саме їх відділ і якою буде його ефективність у майбутньому.

5. Керівники нефінансових підрозділів потребують базової підготовки та знання фінансових принципів, які дозволять їм розбиратися в процесі прогнозування. При цьому

фінансовий відділ повинен відігравати керівну роль, перевіряючи отримані від фахівців прогнози й спостерігаючи за процесом.

6. Дуже важливо, щоб прогнози різних підрозділів не конфліктували один з одним. Необхідна співпраця між відділами. Варто враховувати різні думки, домагатися узгодженості.

7. Не варто пов'язувати винагороду менеджерів з тими цілями, які вони самі встановили. Заробітна плата не повинна залежати від прогнозування [3, с. 172].

Таким чином, у міру впровадження описаних вище особливостей може істотно змінитися і традиційний процес бюджетування. Бюджет, отриманий у результаті тривалого обміну інформацією між фінансовими керівниками і різними підрозділами, часто застаріває вже в день своєї появи. Сьогодні ж процес бюджетування може ґрунтуватися на результатах ефективного прогнозування.

На нашу думку, у процесі прогнозування також необхідно враховувати:

- показники, що використовуються в прогнозі, не повинні виходити за межі цільових показників розвитку компанії, аби не збільшувались похибки при розрахунках;
- після отримання результатів прогнозу та їх порівняння керівник компанії повинен обрати той сценарій розвитку бізнесу, який відповідає поставленим цілям, досяжний з точки зору ресурсного забезпечення, є ефективним та найменш ризикованим.

У зв'язку з таким твердженням сформуємо такі вимоги до процесу прогнозування в системі управління бізнесом:

1. Прогнози повинні бути різноманітними.
2. При визначенні варіантів прогнозів повинні використовуватися:
 - гіпотези щодо альтернативних моделей поведінки суб'єктів економічних відносин, в яких бере участь підприємство;
 - гіпотези щодо можливостей змін зовнішньоекономічних і зовнішньополітичних умов діяльності підприємства;
 - оцінювання можливостей впливу соціально-економічних факторів на діяльність підприємства та їх наслідків (в межах кожного прогнозу);
 - оцінювання ймовірності, ступеня ризиків та наслідків виникнення ризикових ситуацій у кожному прогнозі.
3. Необхідно оцінювати рівень достовірності кожного прогнозу – достовірний прогноз, дещо достовірний або можливий прогноз).
4. Необхідно взаємоузгоджувати прогноз та майбутній план розвитку бізнесу за класифікаційними ознаками, наведеними вище.
5. В процесі прогнозування необхідною є інформація:
 - щодо стартових умов майбутнього розвитку бізнесу;
 - щодо можливих варіантів інтенсивності різноманітних економічних процесів, які будуть відбуватись у майбутньому;
 - щодо можливих поєднань дії внутрішніх та зовнішніх факторів у майбутньому.
6. Прогнозування має бути безперервним процесом, у ході якого усі прогнозні параметри повинні коригуватися з урахуванням результатів діяльності підприємства за минулі періоди [7].

Також зазначимо, що можливості прогнозування для бізнесу використовуються не усіма підприємствами. Ті з них, які використовують певні методи прогнозів, здійснюють їх несистематично, а при виникненні певних проблем або ж розробленні інвестиційних або інших проектів розвитку бізнесу. Підприємства повинні не лише систематично здійснювати прогнозування, але й сформулювати та затвердити відповідне «Положення про прогнозування», у якому розкрити такі аспекти цього процесу:

1. Основні визначення.
2. Відповідальні особи.

3. Робоча група з прогнозування.
4. Періодичність прогнозування.
5. Модель процесу прогнозування (етапи, показники, інформація, ресурсне забезпечення).
6. Відповідальність виконавців за точність прогнозів.
7. Комунікаційне забезпечення процесу прогнозування.
8. Складання прогнозу, використання результатів для планування діяльності підприємства.
9. Заключні положення [7].

Висновки. Прогнозування – необхідний інструмент діяльності кожного підприємства, що зумовлено значними та швидкими змінами економічної, політичної, ринкової ситуації в країні. Отже, задля убезпечення підприємства від певних ризиків керівництво повинно удосконалити процеси прогнозування, систематизувати їх та використовувати нові методи.

Conclusions. Thus, forecasting is necessary tool for every enterprise, due to significant and rapid changes in the economic, political, market situation in the country. Therefore, in order to protect the company from certain risks, management should improve forecasting processes, systematize them and use new methods.

Список використаної літератури

1. Багацька К. В., Шеремет О. О., Розіна Я. Е. Прогнозування діяльності підприємств харчової промисловості в умовах ризику. Економічний аналіз. 2016. № 2. Т. 23. С. 13–21.
2. Павлов В. І. Основи підприємництва: бізнес-планування. У 3 т.: навч. посіб. Т. 1. Луц. держ. техн. ун-т. Луцьк: Надстир'я, 1998. 202 с.
3. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. / за заг. ред. В. Є. Москалюка. К.: КНЕУ, 2005. 384 с.
4. Економіка підприємства: підручник / за заг. ред. С. Ф. Покропивного. К.: КНЕУ, 2006. 528 с.
5. Пономарьов Д. Е. Прогнозування показників фінансового стану підприємства як основа формування фінансової стійкості. Вісник ЖДТУ. 2016. № 1 (75). С. 59–64.
6. Примак Т. О. Економіка підприємства: навч. посібник. К.: Вікар, 2002. 176 с.
7. Тютюнник Ю. М., Дорогань-Писаренко Л. О., Тютюнник С. В. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Полтава: видавництво ПП «Астроя», 2020. 434 с.

References

1. Bahats'ka K. V., Sheremet O. O., Rozina Ya. E. (2016) Prohnozuvannya diyal'nosti pidpryyemstv kharchovoyi promyslovosti v umovakh ryzyku. Ekonomichnyy analiz. No. 2. Vol. 23. P. 13-21.
2. Pavlov V. I. Osnovy pidpryyemnytstva: biznes-planuvannya. U 3 vol.: navch. posib. Vol. 1. Luts. derzh. tekhn. un-t. Luts'k: Nadstyr"ya, 1998. 202 p.
3. Planuvannya diyal'nosti pidpryyemstva: navch. posib. Za zah. red. V.Ye. Moskalyuka. K.: KNEU, 2005. 384 p.
4. Ekonomika pidpryyemstva: pidruchnyk. Za zah. red. S. F. Pokropyvnoho. K.: KNEU, 2006. 528 p.
5. Ponomar'ov D. E. (2016) Prohnozuvannya pokaznykiv finansovoho stanu pidpryyemstva yak osnova formuvannya finansovoyi stiykosti. Visnyk ZhDTU. No. 1 (75). P. 59–64.
6. Prymak T. O. Ekonomika pidpryyemstva: navch. posibnyk. K.: Vikar, 2002. 176 p.
7. Tyutyunnyk Yu. M., Dorohan'-Pysarenko L. O., Tyutyunnyk S. V. Finansovyy analiz: navch. posib. Poltava: vydavnytstvo PP "Astraya", 2020. 434 p.