

**УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**Кафедра економіки та управління виробничим
і комерційним бізнесом**

В. Л. Дикань, В. О. Овчиннікова

ЕКОНОМІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Конспект лекцій

Частина 1

Харків – 2025

Дикань В. Л., Овчиннікова В. О. Економічне управління підприємством: Конспект лекцій. – Харків: УкрДУЗТ, 2025. – Ч. 1. – 54 с.

Конспект лекцій розкриває частину першого змістового модуля дисципліни «Економічне управління підприємством».

Вивчення дисципліни «Економічне управління підприємством» дасть змогу здобувачу сформувати системне уявлення про економічне управління і забезпечити набуття практичних навичок про використання технологій та інструментарію бюджетного і фінансового управління підприємством із метою обґрунтування ефективних управлінських рішень. Предметом дисципліни є набуття знань закономірності формування і підтримування економічних процесів на підприємстві та інструментарій підготовки управлінських рішень. Одним із головних завдань дисципліни є вивчення системних характеристик економічного управління підприємством; оволодіння бюджетуванням як однією з найпоширеніших технологій економічного управління підприємством; набуття вмінь використовувати методи та інструменти фінансового менеджменту для управлінських рішень. Дисципліна «Економічне управління підприємством» пов'язана з такими дисциплінами, як «Економіка підприємства», «Економічна діагностика», «Стратегічне управління».

Рекомендовано для здобувачів вищої освіти другого освітньо-кваліфікаційного рівня спеціальностей 051 «Економіка» і 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність».

Бібліогр.: 12 назв.

Конспект лекцій розглянуто і рекомендовано до друку на засіданні кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом 11 квітня 2025 р., протокол № 12.

Рецензент

проф. І. В. Токмакова

ЗМІСТ

Тематичний план	4
Тема 1. Вступ до дисципліни «Економічне управління підприємством»	5
1.1 Генезис поняття «економічне управління підприємством»	5
1.2 Місце економічного управління в системі менеджменту підприємства	9
1.3 Предмет, об'єкти і суб'єкти економічного управління підприємством	11
1.4 Функції та мета економічного управління підприємством	14
1.5 Значення економічного управління підприємством у сучасних умовах господарювання	16
Тема 2. Системна характеристика економічного управління підприємством	19
2.1 Системна характеристика економічного управління підприємством	19
2.2 Методи економічного планування	21
2.3 Аналіз і контроль виконання фінансового плану	26
2.4 Організаційна структура служб підприємства, що забезпечують економічне управління підприємством	27
Тема 3. Технологія вирішення завдань економічного управління	32
3.1 Сутність економічних методів управління	32
3.2 Технологія комерційного та внутрішньогосподарського розрахунку	34
3.3 Технологія цінової політики та ефективного управління підприємством	40
3.4 Шляхи вдосконалення реалізації економічних методів управління	47
Список літератури	53

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН

Тема лекції	Кількість годин
Тема 1. Вступ до дисципліни «Економічне управління підприємством»	4
Тема 2. Системна характеристика економічного управління підприємством	4
Тема 3. Технологія вирішення завдань економічного управління	4

Тема 1. ВСТУП ДО ДИСЦИПЛІНИ «ЕКОНОМІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ»

План

- 1.1 Генезис поняття «економічне управління підприємством».
- 1.2 Місце економічного управління в системі менеджменту підприємства.
- 1.3 Предмет, об'єкти і суб'єкти економічного управління підприємством.
- 1.4 Функції та мета економічного управління підприємством.
- 1.5 Значення економічного управління підприємством у сучасних умовах господарювання.

1.1 Генезис поняття «економічне управління підприємством»

Актуальність економічного управління підприємством зростає в умовах нестабільного економічного середовища, посилення конкуренції та глобалізації ринку. Підприємства стикаються з необхідністю ефективно використовувати обмежені ресурси, оптимізувати витрати і підвищувати продуктивність, що потребує якісного управлінського підходу. Економічне управління дає змогу не лише раціонально планувати фінансові й виробничі процеси, а й оперативно реагувати на зміни в законодавстві, технологіях і споживчому попиті. Застосування сучасних інструментів аналізу, прогнозування та контролю сприяє ухваленню обґрунтованих рішень, що підвищують ефективність діяльності підприємства. У сучасних умовах саме грамотне економічне управління є запорукою стабільності, інвестиційної привабливості та довгострокового успіху підприємства на ринку. Отже, досягнення цілей і завдань, що постають перед сучасними підприємствами в умовах економічних трансформацій, політичної нестабільності та соціально-економічних викликів, потребує переосмислення традиційних підходів щодо управління. Необхідно вдосконалювати існуючі методи та

впроваджувати нові управлінські інструменти, які б сприяли стабільному інноваційному розвитку та зміцненню економічного стану підприємства.

Основою забезпечення стійкого функціонування підприємств і їхньої здатності до розвитку є забезпечення належного рівня конкурентоспроможності, прибутковості, платоспроможності, стійкості, а отже, зростання ринкової вартості підприємства. Ці параметри залежать від ефективності управління ними як на рівні підприємства в цілому, так і взаємної узгодженості дій усіх підрозділів і фахівців підприємства. Практичне вирішення цього завдання має бути забезпечено формуванням системи економічного управління підприємством.

Термін «економічне управління» почали використовувати в Україні на початку ХХІ сторіччя. З оглядом економічної літератури виявлено, що узгодженої думки науковців щодо трактування сутності економічного управління підприємством (далі ЕУП) немає.

А. Гончаров і Н. Олейнікова [1] визначають «економічне управління підприємством» як науку управління підприємством, спрямовану на досягнення його стратегічних і тактичних цілей, яка обумовлена потребами сучасного етапу розвитку ринкової економіки. За їхньою концепцією, ЕУП об'єднує «універсальні методи, напрацьовані ринковою цивілізацією», дає змогу досягти компромісу інтересів у питаннях регулювання маси і динаміки прибутку, збільшення майна акціонерів, контролю за курсовою вартістю акцій, дивідендної політики, підвищення вартості підприємства тощо.

Н. М. Євдокимова, Л. П. Батенко, В. А. Верба та ін. [2] трактують ЕУП як перспективне (стратегічне), поточне та оперативне планування, а також організацію і контроль за виконанням планів. Економічне управління будують на цілеспрямованих рішеннях, що ухвалюють на підставі аналізу та багатоваріантних економічних розрахунків на майбутній (плановий) період з урахуванням індикативного планування.

За визначенням П. Зозулі [3], це сукупність способів і методів впливу на діяльність підприємства, спрямованих на реалізацію його економічних цілей і завдань через порівняння реальних і необхідних ресурсних можливостей.

Л. О. Лігоненко, Т. В. Харчук [4] стверджують, що ЕУП – це циклічно повторюваний процес системного, планомірно організованого впливу на елементи господарського механізму підприємства шляхом взаємопов'язаних прямих і зворотних зв'язків для досягнення еталонно-інтегрального стану підприємства.

Л. І. Зятковська [5] вбачає в ньому сукупність економічних принципів, форм, методів, прийомів і засобів управління виробництвом і персоналом, а його сутність – у пріоритетному використанні економічних методів впливу та інструментів відносно інших засобів, що активно застосовують на підприємствах і в організаціях.

Економічна енциклопедія [6] визначає таке поняття, як напрям менеджменту, що забезпечує досягнення тактичних і стратегічних цілей підприємства на основі економічного та фінансового планування, контролю і регулювання внутрішніх і зовнішніх економічних відносин.

Як видно з аналізу наукових джерел, сутність економічного управління підприємством розглядають через такі змістовні характеристики, як напрям менеджменту, спрямований на досягнення тактичних і стратегічних цілей підприємства; вид управлінської діяльності, спрямований на вирішення економічних завдань; сукупність економічних принципів, форм, методів, прийомів і засобів управління виробництвом і персоналом; процес впливу на елементи господарського механізму підприємства; процес і методи розроблення планів роботи підприємства та заходів забезпечення їх виконання.

Аналізуючи наукові здобутки, можна констатувати, що дослідники поділяють *предметні сфери управління підприємством* так:

- *організаційне управління* концентрує увагу на методології управління і створенні передумов для її використання підприємством на основі обґрунтованого вибору форми організації управління, визначення та розподілу функцій між окремими учасниками управлінського процесу, забезпечення необхідної координованості та підборі кадрів, здатних до практичної реалізації тих функцій і завдань управління, які визначені для відповідного структурного підрозділу підприємства;

- *виробниче управління* зосереджено на виробничому процесі, його передумовах (використання устаткування та виробничих площ, технологічна підготовка виробництва, налагодження потоків необхідних матеріальних ресурсів), наслідках (продукція, її якість і конкурентоспроможність), процесах розвитку (розширення асортименту продукції, застосування удосконалених технологій виготовлення продукції, автоматизації виробництва);

- *економічне управління* пов'язане з розв'язанням проблем забезпечення високоефективної діяльності підприємства і створення передумов для його розвитку і передбачає системний аналіз господарської діяльності підприємства, обґрунтування найважливіших параметрів його стійкого функціонування (обсягів виробництва продукції, форми організації виробництва, цін на продукцію підприємства, варіантів його матеріально-технічного забезпечення, внутрішніх нормативів використання різних видів ресурсів, планування та розподілу прибутку, резервів підвищення ефективності діяльності, інвестиційних проєктів та ін.).

Українські дослідники В. Л. Дикань, І. В. Воловельська, Н. Є. Каличева є прибічниками розподілу видів управління підприємством на організаційне, виробниче, економічне. Виокремлюють вони також корпоративне управління. Так, у навчальному посібнику [7], окрім висвітлення завдань кожного з видів управління, вони доводять, що організація управління підприємством залежить від складності його

структури, масштабу й виду діяльності, наявності зв'язків з іншими суб'єктами господарської діяльності.

Акцентовано на належності переважної кількості українських підприємств до багаторівневих ієрархічних структур, що обумовлює перелік вимог до відносин між підсистемами: необхідність чіткого узгодження цілей між рівнями підсистем і системою в цілому; забезпечення інформаційної сумісності підсистем, можливості оперативної обробки та передавання даних до наступних ланок системи; застосування єдиної формалізації структури інформації у вигляді типових документів, форм обліку, показників контролю функціонування підсистем і підприємства загалом; обробка інформації, що надходить у режимі реального часу. Аналіз науково-методичних видань з дисципліни «Економічне управління підприємством» [1, 10] дає змогу визначити, що економічне управління підприємством визнано передумовою досягнення його стратегічних і тактичних цілей на основі використання двох основних інструментів – бюджетного та фінансового управління.

Економічне управління підприємством – це напрям менеджменту, що забезпечує досягнення тактичних і стратегічних цілей підприємства на основі економічного і фінансового планування та контролю, а також регулювання внутрішніх і зовнішніх економічних відносин.

1.2 Місце економічного управління в системі менеджменту підприємства

Визначаючи місце економічного управління в системі менеджменту підприємства, слід зазначити таке. По-перше, підприємство – це складна соціально-економічна система, у складі якої сучасна економічна наука виокремлює різні підсистеми (виробничу, організаційну, соціальну, маркетингову (збутову), логістичну тощо), кожна з яких має відокремлений

перелік об'єктів, потребує специфічного управлінського впливу на кожен із них із метою досягнення специфічних цілей і завдань.

По-друге, усі визначені види спеціального управління мають зони взаємного перетину, незважаючи на те, що рисунок не відображує цей зв'язок.

По-третє, порядок наведення видів спеціального управління на рисунку не має за мету визначення їхньої ієрархії (значущості).

Розміри зони перетину предметної царини економічного управління з іншими видами спеціального управління, які обумовлені спільністю предмета, об'єкта, методів та інструментів впливу, є індивідуальними в кожному конкретному випадку. Вони залежать від сучасного рівня та напрямку розвитку відповідного виду спеціального управління.

Розбудова всіх видів управління відбувається відповідно до загальної теорії менеджменту і з урахуванням надбань теорії стратегічного управління.

Економічне управління посідає центральне місце в системі менеджменту підприємства, оскільки забезпечує раціональне використання ресурсів для досягнення стратегічних і тактичних цілей. Воно є основою для ухвалення рішень у всіх управлінських підсистемах — фінансовій, виробничій, маркетинговій та інноваційній.

Економічне управління відповідає за планування, облік, аналіз і контроль економічних показників діяльності підприємства. Його інструменти дають змогу оцінити ефективність роботи кожного підрозділу та визначити зони прибутковості чи збитковості. В умовах обмеженості ресурсів саме економічне управління допомагає розставити пріоритети і обґрунтовано розподілити фінанси, матеріали й трудові ресурси. Воно формує основу стратегічного менеджменту, забезпечуючи підготовку економічно доцільних рішень на основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища.

Економічна інформація, яку генерує ця підсистема, є основою для оцінювання ризиків і формування управлінських альтернатив. Крім того, економічне управління забезпечує зворотний зв'язок у системі менеджменту, даючи змогу своєчасно корегувати відхилення від планів. Воно тісно пов'язане з мотиваційною складовою, адже ефективна система оплати праці також базована на економічних показниках.

Отже, економічне управління є інтегруючим елементом менеджменту, що забезпечує цілісність, ефективність і збалансованість функціонування підприємства.

1.3 Предмет, об'єкти і суб'єкти економічного управління підприємством

Предметом економічного управління є економічна (господарська) діяльність підприємства, під якою розуміють комплекс різних видів діяльності, що здійснює підприємство: операційної, маркетингової, логістичної, фінансової, інвестиційної. Вона є синонімом терміна «господарська діяльність».

Головним призначенням ЕУП є забезпечення координації, взаємоузгодження та загальної спрямованості всіх цих видів діяльності, гармонізація всього спектра економічних відносин, що формуються в процесі діяльності як у межах підприємства, так і з агентами зовнішнього середовища.

Отже, *об'єктом економічного управління підприємством* слід визнати: 1) результати економічної діяльності; 2) економічні ресурси, необхідні для здійснення такої діяльності (економічний потенціал підприємства); 3) інтегральні характеристики стану, в якому перебуває підприємство внаслідок економічної діяльності та сучасного рівня використання наявних ресурсів (реалізації економічного потенціалу).

Виходячи з наведеного переліку, об'єкт економічного управління охоплює три взаємопов'язані площини (компоненти) – результативну, ресурсну та оцінну. Кожна площина залежить і узгоджена з двома іншими, що й дає змогу визначити таке угруповання, як цілісний об'єкт управління.

Розглянемо детальніше окремі компоненти (площини) об'єкта економічного управління.

1 Результати економічної діяльності підприємства. Формуються як наслідок різних видів діяльності: операційної, інвестиційної, фінансової. У межах цих видів можна виокремлювати підвиди, кожен із яких має власні результати. Наприклад, у складі операційної доречно розглядати як окремі об'єкти економічного управління результати виробничої, збутової та маркетингової діяльності; у складі фінансового управління – результати здійснення різних видів фінансових операцій, у складі інвестиційного управління – результати інвестиційної діяльності у сфері реальних і фінансових інвестицій тощо.

Економічні результати діяльності потрібно розглядати не тільки як обсягові характеристики, а і фінансові результати – обсяг прибутку або збитку, який формується внаслідок відповідного виду діяльності.

2 Економічні ресурси (економічний потенціал). У складі ресурсів підприємства виокремлюють такі різновиди, як матеріальні, трудові, фінансові, нематеріальні. Якщо перші три – це класичний (традиційний) перелік груп ресурсів підприємства – об'єктів управлінських зусиль, то в умовах переходу до економіки знань, посилення конкуренції, необхідності формування стійких конкурентних переваг пріоритетного значення як об'єкт економічного управління набувають нематеріальні ресурси – знання, компетенції, нематеріальні активи (ліцензії, торговельні марки) тощо. У процесі економічного управління не тільки управляють залученням і використанням окремих видів ресурсів, а має бути забезпечено

цілеспрямоване формування їхньої системи, створення умов для оптимального використання наявної системи ресурсів.

Для охарактеризування цілеспрямовано сформованої сукупності ресурсів, знань і компетенцій (нематеріальних ресурсів) підприємства в сучасній економічній літературі набув поширення та визнання термін «економічний потенціал», за допомогою якого можна розглядати процеси формування та використання економічного потенціалу як інтегрований об'єкт економічного управління в ресурсній площині.

3 Економічний стан підприємства. Як відомо, стан – це абстрактний термін, за допомогою якого характеризують сучасні значення певного переліку змінних параметрів об'єкта. Стан описує змінні властивості об'єкта, які змінюються в результаті певних дій або подій.

Суб'єктом економічного управління є коло осіб, які зацікавлені у здійсненні управлінського впливу на кожен із визначених об'єктів і мають повноваження щодо його здійснення. Такими суб'єктами є власники підприємства, керівники, топменеджери, фахівці економічної служби – економічних і фінансово-економічних підрозділів. Останні є професійними суб'єктами, оскільки основним призначенням їхньої діяльності слід визнати здійснення на постійній основі економічного управління підприємством, а також забезпечення сервісно-аналітичної підтримки власників і керівництва підприємства щодо об'єктів економічного управління.

1.4 Функції та мета економічного управління підприємством

Функціями економічного управління є цілеспрямований вплив на визначені об'єкти управлінських зусиль. Це уможливорює визначити як основні такі функції економічного управління підприємством:

1) управління результатами економічної діяльності, у тому числі в розрізі видів операційної, інвестиційної та фінансової діяльності, які здійснює підприємство;

2) управління економічними ресурсами (у тому числі матеріальними, фінансовими, трудовими, нематеріальними), що створює передумови для управління економічним потенціалом підприємства (формування та реалізація);

3) управління інтегральними характеристиками стану підприємства, у тому числі конкурентоспроможністю, економічним станом (зокрема діловою активністю, ефективністю, ліквідністю, платоспроможністю), економічною рівновагою, безпекою, стійкістю і життєздатністю підприємства.

Метою економічного управління, за теорією зацікавлених осіб (stakeholders), яка на сьогодні загальновизнана у світі, є забезпечення максимізації (зростання) цінності підприємства для всіх груп стейкхолдерів, тобто покупців, персоналу, суспільства та власників підприємства. Таке цілевизначення економічного управління сприяє загальній переорієнтації системи менеджменту виробничо-орієнтованого (максимальне використання можливостей виробничої системи) і фінансово-орієнтованого підходів (максимізація прибутку в коротко- та довгостроковій перспективі) на ціннісно-орієнтований. В основі цього сучасного підходу лежить прагнення врахувати в процесі управління економічною діяльністю інтереси всіх зацікавлених осіб (груп стейкхолдерів).

Цілеспрямованого впливу суб'єкта економічного управління на визначені об'єкти можна досягти переважно з використанням економічних методів управління. До їх переліку доречно віднести управлінський облік, моніторинг, економічний аналіз і діагностування; прогнозування, планування; економічне стимулювання; контроль. У процесі здійснення економічного управління можуть бути використані різні *інструменти*

(технології) управління, які поєднують окремі функції менеджменту і методи впливу на визначені об'єкти.

Базовою технологією економічного управління, яка забезпечує реалізацію його координуючої ролі, підвищує результативність використання окремих методів економічного управління, формуючи ефект синергії, є бюджетування, або бюджетне управління підприємством.

Термін «бюджетне управління» набув поширення в сучасній літературі з контролінгу та визначений як управління діяльністю підрозділів підприємства (центрів фінансової відповідальності) за допомогою бюджетів для досягнення встановлених цільових параметрів діяльності. Бюджетне управління визнано основним інструментом фінансового планування та контролінгу, економічним методом забезпечення досягнення цілей діяльності.

Цілком коректно і логічно визнати *бюджетне управління* базовою технологією економічного управління, оскільки постає об'єктивна необхідність координації як функцій економічного управління – обліку, аналізу, планування, регулювання, мотивування, організації, контролю відносно різних об'єктів управлінського впливу, так і діяльності різних підрозділів підприємства для досягнення стратегічної мети підприємства – зростання цінності та підтримки життєздатності.

Активний розвиток цього інструменту в останні десятиріччя показав величезний потенціал його результативності, хоча існують і скептичні оцінки доцільності його використання, які обумовили виникнення концепції «безбюджетного управління». Незважаючи на назву, ця концепція не відмовляється від управління за допомогою бюджетів, а тільки акцентує увагу на необхідності системного удосконалення технології їх розроблення.

Хоча дискусія щодо найбільш раціональної моделі організації бюджетного управління триває, у сьогоdnішніх умовах розвитку підприємств України доцільно визнати координуючу роль бюджетування

(бюджетного управління) у процесі реалізації цілей і завдань економічного управління підприємством.

1.5 Значення економічного управління підприємством у сучасних умовах господарювання

Значення економічного управління підприємством у сучасних умовах господарювання є надзвичайно важливим і багатогранним. В умовах динамічного ринкового середовища воно виступає головним чинником забезпечення стабільної діяльності підприємства, раціонального використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей. Економічне управління дає змогу підприємству ефективно планувати, контролювати і аналізувати виробничо-господарську діяльність, своєчасно виявляти проблеми та ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення. За допомогою сучасних методів управління підприємства можуть оперативно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, зменшувати ризики, підвищувати інвестиційну привабливість і конкурентоспроможність. Особливої актуальності набуває впровадження цифрових технологій, автоматизованих систем аналізу та прогнозування, що дають змогу підвищити точність управлінських рішень і знизити рівень витрат. Економічне управління також забезпечує фінансову стійкість підприємства, формує стратегічні орієнтири розвитку й визначає ефективну модель взаємодії з ринковими контрагентами.

Під час економічного управління підприємством ефективне керівництво повинно мати деякі основні якості, які забезпечують ухвалення зважених рішень, розвиток підприємства та адаптацію до сучасних викликів.

1 Стратегічне мислення. Керівник має вміти бачити перспективу, формувати чітке бачення майбутнього розвитку підприємства та ухвалювати рішення, що відповідають довгостроковим цілям.

2 Аналітичні здібності. Уміння аналізувати економічну інформацію, виявляти закономірності, оцінювати ризики та наслідки управлінських рішень є критично важливим у сучасних умовах.

3 Відповідальність. Керівник повинен бути відповідальним за фінансові результати, ефективність ресурсного використання і добробут підприємства загалом.

4 Гнучкість і адаптивність – здатність швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, впроваджувати нові методи управління та адаптувати стратегії до нових умов.

5 Комунікабельність і лідерство. Ефективне економічне управління потребує вміння будувати команду, мотивувати працівників, делегувати повноваження та забезпечувати зворотний зв'язок.

6 Інноваційність. Керівник повинен бути відкритим до нововведень, застосування сучасних технологій і нестандартних підходів для розв'язання економічних проблем.

7 Етичність і професійна доброчесність. Ухвалення управлінських рішень має базуватися на прозорості, законності та дотриманні норм корпоративної етики.

8 Вміння працювати в умовах стресу. Сучасне господарське середовище є нестабільним, тому керівництво повинно зберігати здатність мислити раціонально та ухвалювати рішення навіть в умовах високої напруги.

Разом ці якості формують компетентного управлінця, здатного ефективно здійснювати економічне управління підприємством у складних і динамічних умовах сучасного ринку.

Функції економічного управління підприємством охоплюють планування, облік, контроль, аналіз і мотивацію, що разом створює цілісну систему управління підприємством. У контексті зростання невизначеності та глобальних викликів (економічних, політичних, екологічних) роль економічного управління лише зростає.

Економічне управління підприємством сьогодні виконує не лише функцію швидкого реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, а й формує основу для сталого довгострокового розвитку. У короткостроковій перспективі воно забезпечує ефективне використання ресурсів, оперативне корегування планів і рішень залежно від економічної ситуації. Проте в ширшому вимірі економічне управління спрямоване на стратегічне планування, інвестиційне обґрунтування та прогнозування майбутніх тенденцій. Саме через цю функцію підприємство здатне забезпечити свою конкурентоспроможність у довгостроковому періоді. Економічне управління допомагає створити фінансово стійку бізнес-модель, орієнтовану на зростання, інновації та модернізацію. Крім того, воно дає змогу ефективно оцінювати ризики, формувати резерви й адаптуватися до структурних змін у галузі чи на ринку. За допомогою системного економічного аналізу підприємство може не лише уникати кризових ситуацій, а й перетворювати виклики на можливості. Такий підхід передбачає постійне оновлення управлінських рішень на основі аналітики і стратегічних пріоритетів. Отже, економічне управління стає не лише реактивним інструментом, а й активним важелем розвитку, що формує траєкторію успішного функціонування підприємства в майбутньому; ефективне економічне управління є фундаментом успішної діяльності підприємства в умовах сучасної економіки.

Тема 2. СИСТЕМНА ХАРАКТЕРИСТИКА ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

План

2.1 Системна характеристика економічного управління підприємством.

2.2 Методи економічного планування.

2.3 Аналіз і контроль виконання фінансового плану.

2.4 Організаційна структура служб підприємства, що забезпечують економічне управління підприємством.

2.1 Системна характеристика економічного управління підприємством

Економічне управління підприємством – це напрям менеджменту, що забезпечує досягнення тактичних і стратегічних цілей підприємства на основі економічного та фінансового планування і контролю, і регулювання внутрішніх і зовнішніх економічних відносин.

Основними системними елементами економічного управління є:

- економічне планування;
- фінансове планування;
- контроль;
- регулювання внутрішніх і зовнішніх економічних відносин.

Однією з головних функцій управління підприємством є **економічне планування**, сутність якого полягає в обґрунтованому визначенні потреб ринку, шляхів і способів насичення його, максимального завантаження потужностей підприємства на основі організаційної, виробничої і фінансово-господарської діяльності підприємства. Для того щоб ухвалювати управлінські рішення, потрібно скласти завдання, програму дії,

для чого розробляють виробничі програми, плани фінансових заходів, отримання прибутку та ефективного використання фінансових ресурсів.

Необхідно виділяти два види планування – економічне і фінансове.

За допомогою економічного планування визначають рівень економічних показників виробництва, що відображують потребу ринку, розрахунок точки беззбитковості виробництва, ефективне використання виробничих і трудових ресурсів.

Фінансове планування визначає забезпеченість фінансовими ресурсами для досягнення заданих економічних показників і, як наслідок, фінансовий стан підприємства. Воно реалізовано через аналіз і розрахунок показників виробничо-господарської діяльності, бюджетування, складання фінансових планів і вибору облікової політики. Фінансове планування повністю ґрунтується на економічному плануванні і залежить від вибраних цілей і стратегії в обсягах виробництва і продажу продукції.

Виконання поставлених економічних і виробничих цілей **контролює** економічна служба підприємства через оперативний аналіз виконання планів і складання звітності. Основним звітним документом економічного контролю є звіт про прибутки та збитки, що відображує рентабельність виробництва та ефективність управління собівартістю. Контроль за виконанням фінансового плану здійснюється на основі платіжного календаря, який відображує надходження і витрати грошових коштів підприємства.

Регулювання відносин через економічні механізми закладені у внутрішніх положеннях (регламентах) підприємства щодо управління витратами, ціноутворення, оцінювання діяльності підрозділів, оплати праці персоналу тощо, які розробляє і використовує для управління економічна служба підприємства.

2.2 Методи економічного планування

Планування економічних і фінансових показників здійснюється за допомогою певних методів і правил, які спираються на основні принципи планування на підприємстві:

1 Єдність і комплексність планів, які полягають у єдності підходів і взаємоузгодженні планів підприємства і всіх його підрозділів, координації їх функціонування, стратегічного планування технічного, економічного і соціального розвитку підприємства як єдиного комплексу.

2 Наукова обґрунтованість планів, яка передбачає необхідність ураховувати результати маркетингових досліджень, досягнення науки і техніки для ресурсозбереження та досягнення граничної собівартості, результати економічних і соціальних прогнозів, рівня інфляції та ін.

3 Безперервність планування, яке означає поєднання перспективних і поточних планів, їх розроблення з розподілом за роками, кварталами, регулярне корегування на основі аналізу ходу виконання, ситуації, що складається, і постійного маркетингового дослідження ринку.

4 Забезпечення можливості здійснення та контролю виконання планів потребує розроблення напружених, але реальних планів, забезпечених ресурсами, виробничими потужностями, виявлення в процесі виконання резервів, систематичного контролю і аналізу.

Плануючи фінансові та економічні показники, можливе застосування таких методів:

1 Нормативний метод планування фінансових показників полягає в тому, що на основі заздалегідь встановлених норм і техніко-економічних нормативів розраховують потребу підприємства у фінансових ресурсах і їхніх джерелах. Нормативи можна поділити на дві системи:

- 1) зовнішня система нормативів;
- 2) внутрішня система нормативів.

До зовнішньої системи нормативів належать федеральні, місцеві та галузеві системи нормативів. Вони діють для всіх підприємств і встановлюють ставки податків, платежів до позабюджетних фондів, норми амортизаційних відрахувань тощо. Внутрішню систему нормативів підприємство встановлює самостійно, використовуючи її для регулювання виробничо-торговим процесом і фінансовою діяльністю, контролю за використанням фінансових ресурсів, інших цілей з ефективного вкладення капіталу. До цих нормативів належать норми потреби в оборотних коштах, що постійно знаходяться в розпорядженні підприємства, норми запасів сировини, матеріалів, товарів, тари, нормативи розподілу фінансових ресурсів і прибутку, норматив відрахувань у ремонтний фонд та ін.

Нормативний метод планування є найпростішим методом. Знаючи норматив і об'ємний показник, можна легко розрахувати плановий показник.

2 Розрахунково-аналітичний метод полягає в тому, що на основі аналізу досягнутої величини показника, прийнятого за базу, та індексів його зміни у плановому періоді розраховують планову величину цього показника. Цей метод планування широко застосовують у тих випадках, коли відсутні техніко-економічні нормативи, а зв'язок між показниками може бути встановлений опосередковано, на основі аналізу їхньої динаміки і зв'язків. В основі цього методу лежить експертна оцінка. Розрахунково-аналітичний метод широко застосовуваний для планування суми прибутку і доходів, визначення величини відрахувань від прибутку у фонди накопичення, споживання, резервний за окремими видами використання фінансових ресурсів та ін.

3 Балансовий метод полягає в тому, що побудовою балансів досягають ув'язування наявних фінансових ресурсів і фактичної потреби в них. Балансовий метод застосовують передусім для планування розподілу прибутку та інших фінансових ресурсів, планування надходжень коштів.

4 Метод оптимізації планових рішень передбачає розроблення декількох варіантів планових розрахунків, щоб вибрати з них найбільш оптимальний. При цьому можуть бути застосовані різні критерії вибору:

- 1) мінімум витрат;
- 2) мінімум вкладення капіталу за найбільшої ефективності результатів;
- 3) мінімум часу на оборот капіталу, тобто прискорення оборотності коштів;
- 4) максимум доходу на грошову одиницю вкладеного капіталу;
- 5) максимум виторгу (обсягів продажу) на грошову одиницю вкладеного капіталу;
- 6) максимум збереження фінансових ресурсів, тобто мінімум фінансового ризику.

Економіко-математичне моделювання полягає у встановленні кількісних зв'язків між економічними або фінансовими показниками і чинниками, що їх визначають. Цей зв'язок виражений через економіко-математичну модель. Економіко-математична модель являє собою точний математичний опис економічного процесу, тобто опис чинників, які характеризують структуру та закономірності зміни певного економічного явища за допомогою математичних символів і прийомів (рівнянь, нерівностей, таблиць, графіків та ін.).

Економічне планування

Економічне планування дає змогу спрогнозувати економічні показники діяльності підприємства, а також заздалегідь виробити заходи щодо підвищення ефективності виробництва, рентабельності продукції та запобігання економічній кризі на підприємстві. Для цього необхідно визначити такі показники результатів виробничо-господарської діяльності підприємства:

- 1) структуру планового прибутку, у тому числі частку прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства;
- 2) рентабельність виробничих фондів;
- 3) рентабельність найважливіших видів продукції;
- 4) оборотність запасів товарно-матеріальних цінностей;
- 5) фондівіддачу основних виробничих фондів;
- 6) витрати на одну грошову одиницю товарної продукції.

Основою для розроблення економічного плану є звіт відділу маркетингу з вивчення ринку, продукції конкурентів і визначення обсягу потреби у вироблюваній продукції і рівень її ціни. Обсяг потреби ринку в продукції необхідно зіставити з виробничими можливостями підприємства, для чого визначають виробничу потужність підприємства. Після зіставлення потреби ринку і виробничої потужності необхідно розрахувати точку беззбитковості виробництва певної продукції на підставі калькуляції постійних і змінних витрат. Ці дослідження мають передувати складанню плану реалізації продукції, виробничої програми і звіту про прибутки і збитки.

Фінансове планування

Фінансове планування забезпечує контроль фінансового стану підприємства і ухвалення рішень з управління грошовими потоками і запобігання фінансовій кризі на підприємстві. Управління грошовими потоками є одним із найважливіших напрямів діяльності фінансового менеджера. Воно включає розрахунок часу обороту грошових коштів (фінансовий цикл), аналіз грошового потоку, його прогнозування, визначення оптимального рівня грошових коштів, складання бюджетів грошових коштів та ін.

Приблизно 1,5 % капіталу середнього підприємства знаходяться у вигляді грошових коштів, які визначено як загальний обсяг банківських

депозитів до запитання і грошей, що знаходяться на розрахунковому рахунку і в касі:

1 Грошові кошти можуть знадобитися для виконання поточних операцій, оскільки між надходженням і витратами грошових коштів завжди є часовий лаг, підприємство змушене постійно тримати вільні грошові кошти на розрахунковому рахунку.

2 Діяльність підприємства не має жорстко зумовленого характеру, тому грошові кошти необхідні для виконання непередбачених платежів.

Разом із тим «омертвляння» фінансових ресурсів у вигляді зберігання (резервування) грошових коштів пов'язане з певними втратами – із деякою часткою умовності їхню величину можна оцінити розміром упущеної вигоди від участі в будь-якому доступному інвестиційному проєкті. Тому будь-яке підприємство має враховувати дві взаємно виключені обставини: підтримання поточної платоспроможності й одержання додаткового прибутку від інвестування вільних грошових коштів. Отже, основними завданнями фінансового планування на підприємстві є управління грошовими ресурсами, оптимізація їх середнього поточного резерву (залишку) і поточний контроль надходжень і витрат грошових коштів.

Фінансовий план підприємства являє собою прогноз доходів і витрат. Він акумулює інформацію з усіх інших планів: відомості про виторг, змінні і постійні витрати, а отже, дає змогу проаналізувати приплив і відтік грошових коштів, що може підприємство одержати у планованому періоді від основного виду діяльності і позареалізаційних доходів, і виявити чистий грошовий приплив.

Складаючи фінансовий план, використовують інформацію, надану відділом економічних завдань про виробничу програму підприємства, прогноз виторгу від реалізації продукції, операційні і позареалізаційні доходи і витрати, а також дані про матеріальні та грошові потоки на підприємстві, забезпечені графіками постачання матеріальних цінностей,

розрахунків з дебіторами і кредиторами за різних умов договорів. Така інформація може бути виражена в прогнозному балансі руху майна підприємства та зміні джерел забезпечення його. Складанню фінансового плану передують розрахунок усіх податкових і соціальних відрахувань, які має зробити підприємство в планованому періоді.

2.3 Аналіз і контроль виконання фінансового плану

Контроль у фінансовому менеджменті зведений до перевірки організацією виконання фінансових планів. За допомогою контролю збирають інформацію про використання фінансових коштів і фінансовий стан об'єкта, розкривають додаткові резерви і можливості, вносять зміни у фінансовий план, організацію фінансового менеджменту. Складовою контролю є аналіз фінансових результатів.

Оскільки аналіз є частиною процесу планування фінансів, то фінансовий контроль – частиною фінансового планування. Мета контролю – виявлення ступеня відповідності фактично отримуваних доходів плановим і витрачання їх на заплановані потреби. Цього досягають оперативним контролем і аналізом руху грошових коштів на основі платіжного календаря.

Платіжний календар показує, за якими статтями виникають відхилення від планових термінів надходження та витрачання коштів, що дає можливість своєчасно вживати необхідних заходів.

У тих випадках, коли платіжний календар показує нестачу коштів для фінансування запланованих витрат, необхідно передбачити збільшення надходжень грошових коштів або зменшення витрат підприємства, наприклад через збільшення обсягів продажу і відвантаження продукції, скорочення завезення товарно-матеріальних цінностей, посилення заходів зі стягнення дебіторської заборгованості або отримання позик на тимчасові

потреби тощо. У тому випадку, якщо на невідкладні платежі грошових коштів вистачає, то порядок платежів буде залежати від таких критеріїв:

1) важливість оплати для підприємства і розмір доходу, очікуваного до отримання від певного вкладення грошових коштів;

2) розмір пені або штрафів та інших збитків через прострочення платежу.

Вибираючи ці критерії, необхідно розглянути їхні переваги і недоліки залежно від сформованої ситуації, розрахувати розміри очікуваних доходів від вкладання грошових коштів і можливих втрат від затримки платежу.

2.4 Організаційна структура служб підприємства, що забезпечують економічне управління підприємством

Основною метою економічної служби є забезпечення економічного управління підприємством. Склад, найменування підрозділів економічної служби та їхні функції встановлює кожне підприємство самостійно. Єдиним структурним підрозділом цієї служби, існування якого є обов'язковим, а функції регламентовані загальнодержавними нормативними актами, є бухгалтерія. Склад підрозділів економічної служби та їхні функції має визначати здоровий глузд і фінансові можливості підприємства. Визначаючи їх, потрібно зіставити вигаш від більш якісного вирішення економічних завдань із витратами на утримання фахівців. Іноді для вирішення унікальних економічних завдань підприємствам доцільно залучати сторонніх фахівців з економічних і консалтингових фірм.

Після визначення раціональної структури економічної служби її слід зафіксувати у внутрішніх нормативних документах, стандартах підприємства, положенні про систему управління і т. п. Там же вказують цілі і функції кожного з підрозділів цієї служби, склад вирішуваних завдань, методи взаємодії з іншими підрозділами підприємства. Діяльність окремих

фахівців економічної служби регламентовані посадовими інструкціями, що розробляє кожне підприємство.

До складу економічної служби виробничого підприємства зазвичай включені такі структурні підрозділи:

- 1) бухгалтерія;
- 2) фінансовий відділ;
- 3) відділ економічних завдань;
- 4) відділ персоналу.

Функції підрозділів економічної служби

Склад функцій підрозділів економічної служби визначено змістом вирішуваних завдань.

Бухгалтерія:

1 Відображення на рахунках бухгалтерського обліку всіх здійснюваних господарських операцій.

2 Надання підрозділам підприємства оперативної інформації про його господарську діяльність.

3 Розрахунок податків і платежів у позабюджетні фонди.

4 Складання у встановлені терміни офіційної податкової та бухгалтерської звітності.

5 Аналіз діяльності підприємства за даними бухгалтерського обліку і звітності спільно з іншими підрозділами.

6 Оформлення спільно з керівником підприємства організації договірних документів, а також документів, які є підставою для приймання і видання товарно-матеріальних цінностей і грошових коштів, а також розрахункових, кредитних і грошових зобов'язань,

7 Проведення грошових розрахунків із контрагентами через розрахункові та інші банківські рахунки підприємства.

Фінансовий відділ:

1 Розрахунок необхідного підприємству обсягу грошових коштів.

2 Визначення джерел отримання необхідних грошових коштів (джерел фінансування).

3 Організація залучення грошових коштів.

4 Ефективне зберігання надлишку грошових коштів.

5 Забезпечення фінансової спроможності підприємства та платоспроможності.

6 Фінансове планування та управління системою бюджетів підприємства і його підрозділів.

Відділ економічних завдань:

1 Управління витратами підприємства, розроблення кошторисів і калькуляцій витрат.

2 Розрахунок цін на продукцію.

3 Оцінювання ефективності діяльності підприємства, його підрозділів, окремих видів бізнесу, продукції, господарських заходів.

4 Оцінювання показників об'єму виробництва і реалізації продукції підприємства.

5 Економічні розрахунки, пов'язані з виконанням господарських договорів із контрагентами підприємства (постачальниками, покупцями, кредиторами та ін.).

6 Техніко-економічний аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства.

7 Ведення і подання у встановлені терміни офіційної статистичної звітності.

Відділ персоналу:

1 Підбір і навчання персоналу.

2 Управління чисельністю і складом персоналу підприємства.

3 Організація оптимальної для підприємства системи оплати праці персоналу.

4 Нарахування заробітної плати згідно з чинною на підприємстві системою оплати праці.

Об'єктами діяльності кожного з підрозділів економічної служби є одні й ті самі економічні категорії, наприклад витрати, фінансовий результат, необоротні активи, джерела фінансування і т. п. Однак кожен підрозділ вирішує відносно цих категорій свої спеціальні завдання. Наприклад, купуючи верстат, відділ економічних завдань розраховує економічну ефективність цієї операції, первісну вартість верстата як об'єкта основних фондів. Фінансовий відділ вишукує джерело фінансування. А бухгалтерія відображує операції, пов'язані з купівлею, у бухгалтерських документах.

Слід зазначити, що часто керівництво підприємства через відсутність необхідних спеціалізованих економічних підрозділів покладає на бухгалтерію вирішення невластивих їй економічних завдань, наприклад оцінювання економічної ефективності господарських заходів або складання бізнес-плану і т. п. З розвитком ринкової економіки і ускладненням умов діяльності потік таких завдань зростає. Для їх вирішення потрібне застосування спеціальних методів, що не належать до інструментарію бухгалтерії, тому бухгалтерія їх зазвичай якісно не вирішує. Підприємство зазнає втрат. Лише створення повноцінної економічної служби, у якій дотримуються жорсткої спеціалізації, може забезпечити нормальне функціонування господарського механізму підприємства.

Винятком є економічна служба малого підприємства, на чисельність персоналу якого накладені обмеження. Усю економічну роботу зазвичай виконує невелика група економістів (іноді одна людина). Через це економіст малого підприємства повинен бути універсалом, що володіє широким колом спеціальних знань і має високий професійний рівень.

Слід також зазначити, що *на великих підприємствах* економічні підрозділи можна створювати також у складі окремих структурних підрозділів (виробництв, цехів, відділів).

У вирішенні економічних завдань беруть участь усі підрозділи підприємства. Зазвичай вони є або споживачами, або постачальниками інформації. Економічні розрахунки проводять з вирішенням усіх організаційних, технічних, технологічних, виробничих завдань. Наприклад, розробляючи проєкт нового літака, обов'язково розраховують економічну ефективність його застосування. І до складу конструкторської документації включають розділ техніко-економічного обґрунтування. Плануючи виробничу програму, розраховують її економічні параметри: собівартість валової, товарної, реалізованої продукції, потребу в грошових коштах та ін. Рекомендації економічної служби мають бути вирішальними для вибору кращого варіанта рішення в таких завданнях. Кожен захід, який планують реалізувати, має проходити економічну експертизу.

На сьогодні наша країна переживає економічну кризу, пов'язану з переходом від адміністративно-командної моделі економіки до відкритої, ринкової. Одна з ознак цієї кризи – складний фінансовий стан більшості виробничих підприємств. Найважливішим завданням економічної служби таких підприємств стала реалізація заходів антикризового менеджменту. Метою антикризового менеджменту є недопущення банкрутства підприємства. Підприємство стає банкрутом (неплатоспроможним), якщо не може виконувати оплату своїх зобов'язань перед партнерами – постачальниками сировини, матеріалів, банками, податковими органами, персоналом.

Нормальне фінансове становище підприємства ґрунтується на виконанні двох умов: а) рентабельна діяльність; б) достатність грошових коштів. До створення і підтримання цих умов і зведений антикризовий менеджмент. На деяких підприємствах існують спеціальні підрозділи, що займаються вирішенням цього завдання. Вони досліджують діяльність підприємства, визначають причини важкого фінансового стану (вирішують завдання діагностики), розробляють бізнес-плани фінансового

оздоровлення, здійснюють їх реалізацію. Кризовим менеджером зазвичай є економіст високого класу, який має спеціальну підготовку. Часто для виконання цієї роботи вдаються до послуг спеціалізованих консалтингових і аудиторських фірм.

Тема 3. ТЕХНОЛОГІЯ ВИРІШЕННЯ ЗАВДАНЬ ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

План

3.1 Сутність економічних методів управління.

3.2 Технологія комерційного та внутрішньогосподарського розрахунку.

3.3 Технологія цінової політики та ефективного управління підприємством.

3.4 Шляхи вдосконалення реалізації економічних методів управління.

3.1 Сутність економічних методів управління

Основним елементом механізму управління підприємством за ринкової економіки є методи і моделі управлінського впливу на господарську діяльність для створення економічних умов ефективної реалізації підприємницької діяльності, які забезпечують отримання стійкої вигоди від здійснення цієї діяльності.

Основними економічними методами (моделями) у менеджменті підприємства, що забезпечують його ефективне функціонування в ринкових умовах господарювання, є:

- комерційний розрахунок;
- внутрішньофірмовий розрахунок;

- цінова політика і механізми ціноутворення;
- механізми і методи підвищення якості та забезпечення конкурентоспроможності продукції і підприємства в цілому.

Економічні методи управління у процесі управління підприємством – це сукупність засобів та інструментів, за допомогою яких цілеспрямовано впливають на внутрішні змінні підприємства (цілі, завдання, структури, технології і людей) для створення сприятливих економічних умов забезпечення його ефективного функціонування і розвитку в ринковій економіці.

Економічний механізм менеджменту включає основні функції та методи управління господарською діяльністю підприємства, орієнтовані на підвищення продуктивності та ефективності виробництва за постійної адаптації діяльності підприємства в цілому, для зміни кон'юнктури ринку і поведінки всіх її учасників. У вітчизняній практиці економічний механізм управління підприємством називають господарським механізмом.

Економічні методи управління і економічний механізм менеджменту в цілому визначає соціально-економічна природа ринкової економіки і навколишнього середовища підприємства.

Ці методи орієнтовані на створення умов для розвитку підприємства з організацією виробництва і збуту продукції і послуг на ринку, передбачають визначення вимог і формування якісних змін у діяльності підприємства для ефективного господарювання з урахуванням об'єктивних чинників зовнішнього середовища, у якому йому доводиться функціонувати. Зміст управлінських впливів з проведенням таких змін орієнтований на управління підприємством із метою його ефективного функціонування в ринкових умовах господарювання, що має також ураховувати об'єктивні тенденції розвитку громадського виробництва, його концентрацію та інтернаціоналізацію, а також поглиблення спеціалізації наукомісткого виробництва і підвищення його капіталомісткості. Це пов'язано з

необхідністю впровадження у виробництво досягнень науково-технічного прогресу для формування і підтримання конкурентної позиції підприємства, а також забезпечення стійкого зростання його продуктивності в умовах жорсткої конкуренції на світовому ринку. У системі методів управління виділяють:

- адміністративний метод;
- економічний метод;
- соціально-психологічний метод.

Під економічними методами господарювання розуміють сукупність засобів і інструментів, що цілеспрямовано впливають на створення сприятливих умов для функціонування і розвитку фірми. Економічні важелі господарського механізму відповідають соціально-економічній природі фірми і є одним із чинників розвитку виробництва та обміну на ринковій основі.

3.2 Технологія комерційного та внутрішньогосподарського розрахунку

Економічний механізм функціонування і розвитку підприємства припускає використання методу комерційного розрахунку, виходячи з глобальної господарської політики і цілей фірми, зокрема в сфері забезпечення рентабельності виробництва і збуту; розподілу капіталовкладень і розміщення виробництва; фінансування і кредитування; розвитку технології, кадрової політики, політики придбання нових підприємств і структури капіталу та ін.

Ухвалення централізованих рішень із цих питань поєднано з диференційованим підходом щодо окремих підрозділів залежно від характеру і змісту їхньої діяльності, територіального розміщення

підприємств і ступеня участі в загальній виробничо-збутовій діяльності фірми.

Комерційний розрахунок об'єднує функції управління і економічні важелі (методи, інструменти), спрямовані на порівняння витрат і результатів діяльності підприємства для забезпечення економічної доцільності конкретної підприємницької діяльності (конкретного бізнесу) і підприємства в цілому.

Кінцевою метою комерційного розрахунку є визначення сукупності управлінських дій для отримання підприємством стійкого прибутку та інших вигід із реалізацією конкретної господарської діяльності. *Найважливішими елементами, економічними механізмами, реалізованими централізовано за допомогою важелів і методів комерційного розрахунку, є:*

- глобальна політика та інструменти її реалізації у сфері ціноутворення і оптимізації витрат виробництва (у тому числі скорочення витрат на всіх його етапах), що забезпечують конкурентну позицію підприємства на ринку та одержання сталого прибутку;
- організація умов стійкого фінансування (з урахуванням кредитування) виробничої діяльності та розвитку підприємства.

Бізнесмен на власний розсуд реалізує виготовлену ним продукцію на ринку, одержуючи при цьому певну суму грошей (її називають сумою продажів або валовим доходом). Зіставляючи отриманий валовий дохід із витратами, насамперед вирішують, як забезпечити самоокупність. Виділені на господарську діяльність гроші мають бути повністю відшкодовані за рахунок виторгу від продажу товарів, чим забезпечена беззбитковість їх виготовлення. Усі підприємці прагнуть отримати також прибуток – приріст первинно витраченої на виробництво суми грошей. Інакше господарська діяльність не має економічного сенсу, а підприємство зазнає краху. Прибуток є джерелом самофінансування. Отриманий дохід використовують

для подальшого розширення і вдосконалення виробництва, розв'язання соціальних проблем трудового колективу та на інші цілі. Коли фірмі бракує власних коштів для виробничих потреб, вона отримує від банків позикові кошти. Прибуток завжди матеріально зацікавляє господарів підприємства і працівників у поліпшенні результатів виробництва. Його обсяг залежить не тільки від виробничої, а і комерційної діяльності. Нарешті, бізнесмен несе всю повноту економічної відповідальності за кінцеві результати роботи. В умовах ринкової економіки власники, господарі підприємств самі розплачуються за зазнані ними збитки, невиконання взятих зобов'язань і договорів із контрагентами.

Усі властиві з комерційним розрахунком організаційні відносини націлені на те, щоб краще реалізувати власність на речові чинники виробництва – отримати від неї дохід. Такі відносини розвивають ініціативу і заповзятливість, сприяють раціональному веденню справи для збільшення прибутку. В умовах ринкової економіки саме підприємництво з його новаторством і комерційний розрахунок засновані на певному ризику, який пов'язаний із непередбаченими змінами господарської кон'юнктури. Проти такого ризику застосовують два спеціальні засоби. Перше з них – дотримання комерційної таємниці. Держава передбачає в законодавчому порядку правовий захист усіх видів підприємницької таємниці: виробничої, комерційної (із ким і на яких умовах укладені торговельні угоди), фінансової, науково-технічної та ін. На заході фірми витрачають великі кошти (що приблизно дорівнюють витратам на рекламу) на охорону своїх секретів. Інформаційна безпека запобігає руйнуванню фірм.

Іншим засобом проти комерційного ризику є страхування. На заході застосовують численні види страхування. Так, страхуванню підлягають:

- власність (покривають збитки від пожежі, вибуху, урагану, пошкоджень транспорту та ін.);
- нещасні випадки (псування майна, тілесні ушкодження тощо);

- життя людей (захищають права власності спадкоємців померлих);
- винагорода за працю (відшкодовують втрати у випадку виробничих травм);
- зобов'язання перед фірмою (відповідальність працівника за крадіжку майна, захист певних обов'язків за господарськими договорами).

Страхуванням займаються спеціальні організації (державні, акціонерні та ін.). Вони створюють і використовують грошові фонди, у які юридичні та фізичні особи вносять встановлені платежі. Витрати фірм на такі цілі належать до загальних витрат господарювання, а отже, включені в ціну товарів.

Існують різні способи і форми використання моделей.

Конкретні механізми (моделі) комерційного розрахунку для забезпечення ефективного управління функціонуванням і розвитком промислового підприємства визначають на основі його глобальної політики, цілей і стратегій, що формує на вищому рівні керівництво підприємства. Тому встановлення внутрішніх зв'язків елементів відповідної моделі передбачає необхідність їх розгляду за централізованого управління.

У результаті в рамках комерційного розрахунку виникла і розвинена така форма відносин усередині фірми, яку можна назвати внутрішньофірмовим розрахунком.

Внутрішньофірмові розрахунки – це економічні відносини, зумовлені внутрішнім середовищем господарюючого суб'єкта, під впливом ринку. Внутрішньофірмові розрахунки можна поділити на такі різновиди:

- розрахунки між фірмою, дочірніми і залежними товариствами;
- розрахунки між фірмою, її філіями, представництвами та відокремленими робочими місцями, розташованими на окремих територіях поза межами основного місця розташування фірми;
- розрахунки між структурними підрозділами фірми.

Кожен із видів внутрішньофірмових розрахунків має свої особливості, принципи, механізм реалізації та нормативну базу. Розрахунки між фірмою, дочірніми і залежними товариствами слід кваліфікувати як розрахунки групи взаємодіючих підприємств. Цей вид розрахунків обумовлений вимогою зростання прибутковості оборотного капіталу, інвестованого фірмою, яка виступає головною організацією. Розрахунки між фірмою, її філіями, представництвами та іншими відокремленими підрозділами пов'язані переважно з вимогами податкового законодавства, де передбачено окремі види податкових платежів за місцем знаходження відокремленого структурного підрозділу. Розрахунки між структурними підрозділами фірми призначені для стимулювання ефективної роботи персоналу, засновані на внутрішніх документах, розроблених і затверджених керівництвом з урахуванням чинного законодавства. У них можуть бути елементи ринкових відносин, зокрема здійснення внутрішньогосподарського обороту на оплатній основі, у тому числі з використанням трансфертних цін.

Необхідність розроблення специфічних методів та інструментів взаємодії і розрахунку між підрозділами підприємства викликана об'єктивними потребами створення механізму оптимізації витрат і підвищення продуктивності на всіх етапах виробничо-збутової діяльності, що реалізують його підрозділи, в умовах надання їм оперативної самостійності. Характер відносин між підрозділами підприємства в рамках внутрішньофірмового розрахунку багато в чому залежить від їхнього господарсько-економічного та правового становища.

Підрозділи (виробничі відділення та філії), що не мають юридичної самостійності, не укладають внутрішньофірмових угод на договірній основі. Вони взаємодіють з іншими відділеннями (відділами) на основі календарних планів поставок і взаємних зобов'язань щодо кількості і якості поставлених товарів (послуг), термінів постачань і цін. Такі підрозділи мають основні та оборотні кошти і звітують за найважливішими

показниками рентабельності, прибутку і частки ринку. Усі розрахунки веде центральна бухгалтерія підприємства, де в них є свої розрахункові рахунки (субрахунки). Ці рахунки автоматично консолідовані з рахунками материнської компанії, тобто їхні прибутки враховують і оподатковують як складову прибутку підприємства.

Внутрішньофірмовий розрахунок реалізований на промислових підприємствах, що мають децентралізовану структуру управління і різні господарські відносини між підрозділами (виступають центрами прибутку).

Правові відносини всередині підприємства визначають відповідальність за кількість і якість продукції і терміни поставок. Господарські відносини між окремими підрозділами побудовані на умовно-розрахункових трансфертних цінах, які відображують переміщення (перехід) продукту в межах власності одного підприємства (корпорації). У цьому випадку продукт виступає товаром за формою, не будучи товаром по суті.

Відносини в рамках внутрішньофірмового розрахунку відображують потребу в забезпеченні мінімальних витрат на всіх проміжних стадіях виробництва кінцевого продукту в рамках підприємства.

У відповідності з усталеними відносинами в рамках внутрішньофірмового розрахунку побудована система внутрішньофірмових цін, відрахувань і платежів. Ці відносини є важелями впливу на виробничу та економічну діяльність самостійних відділень, філій і дочірніх компаній, що входять у підприємство (корпорацію), забезпечуючи цим роль регулятора витрат виробництва.

Комерційний і внутрішньофірмовий розрахунок являють собою єдину систему розрахунку, що впливає із загальних цілей і завдань фірми і її підрозділів. Внутрішньофірмовий розрахунок містить елементи комерційного розрахунку, оскільки він орієнтований на реалізацію цілей комерційного розрахунку.

Відмінною особливістю внутрішньофірмового розрахунку є те, що він здійснюваний у межах єдиної власності компанії, між тим як комерційний розрахунок – це метод господарювання, що передбачає ведення розрахунків і відносин між різними власниками. Отже, за комерційного розрахунку ціни відображують реальні процеси, і повною мірою проявляються товарно-грошові відносини, що складаються на ринку.

3.3 Технологія цінової політики та ефективного управління підприємством

Ціна – фундаментальна економічна категорія, у якій перетинаються і взаємопов'язані практично всі основні елементи економіки, проблеми розвитку суспільства в цілому. Насамперед це стосується виробництва і реалізації товарів, надання послуг, створення, розподілу та використання ВВП і національного доходу.

Існують два основні погляди на теорію ціни. На думку прихильників однієї теорії, ціна товару виражає його вартість. Прихильники іншої теорії вважають, що ціна товару являє собою суму грошей, за яку продавець згоден продати, а покупець готовий заплатити за товар визначеної корисності.

Деякі економісти більше конкретизують другу точку зору, що ціна (англ. Price, Cost, Value) є грошовим вираженням цінності продукту, товару, послуги, чинника виробництва у процесі обміну.

Зі свого боку цінність – це значущість (корисність) товару як продукту споживання для покупця (споживача). Деякі економісти зазначають, що для покупця ціна є «економічною жертвою». Покупець, ухвалюючи рішення про придбання товару, постійно порівнює цю «жертву» зі своїм уявленням про цінності. З ряду альтернативних товарів рішення ухвалюють на користь того товару, співвідношення цінності якого та його ціни не нижче, ніж

співвідношення цінності цього товару з передбачуваною можливою ціною покупця і ціною подальшого споживання.

Іншими словами, вибираючи, покупець визначає ефективне для себе співвідношення цінності блага (якості, корисності тощо) і ціни (маси грошей або інших еквівалентів, що потрібно віддати взамін, щоб отримати і ефективно експлуатувати бажане благо). Для продавця ціна є винагородою за результат праці та відшкодуванням зазначених витрат на створення (виробництво, транспортування, рекламу та ін.) придбаного покупцем товару.

Теорії корисності та цінності благ (товару) приділено велику увагу закордонними та вітчизняними економістами. Вони використовують різні підходи для оцінювання корисності благ. Однак у будь-якому випадку вимірювання цінності товару ґрунтовано на суб'єктивних відчуттях покупця, що особливо характерно для споживчих товарів для населення. Меншою мірою вимірювання цінності товару базовано на будь-яких технічних та об'єктивно обґрунтованих показниках, що характерно для промислового споживання. На практиці корисність, а саме співвідношення цінності товару і ціни, обліковують у параметричних методах ціноутворення.

Ціні і ціноутворенню належить центральне місце в економічному механізмі управління промисловим підприємством. У сучасних умовах концентрації виробництва і монополістичного регулювання ринків істотно змінилися умови формування цін, їхні роль і значення в економічній діяльності підприємства. Відбулися якісні зміни механізму ціноутворення, який являє собою складну систему взаємозалежних дій і функцій регулювання і ринкової конкуренції.

Зросла роль чинників, що визначають рівень цін на кінцеву продукцію, не пов'язаних із дією закону вартості. Через це роль цін як регуляторів виробництва істотно ослаблена. До таких чинників слід

віднести управлінські рішення, пов'язані з реалізацією функцій маркетингу та планування з найбільш повним урахуванням потреб ринку.

Зросла роль довгострокових планів і програм розвитку виробництва в орієнтації на них усієї виробничої діяльності підприємства, його відділень і дочірніх компаній. Це висуває вимоги відносної стійкості ринкових умов і стабільних цін або стабільних тенденцій щодо їх зміни.

Ринкові ціни на більшість товарів світового ринку встановлені в результаті стихійної конкуренції, а не за погодженням виробничої та ринкової стратегії і політики відповідних фірм галузі.

Промислові підприємства планують свою політику цін у довгостроковій перспективі і прагнуть пристосувати пропозицію товарів до заздалегідь прогнозованого попиту.

Ураховуючи ці зміни, політика ціноутворення має зумовлювати короткострокову і довгострокову рентабельність продукції та підприємства в цілому. Ефективне ціноутворення в багатьох випадках дає можливість збільшити прибуток підприємства. Особливе місце займає цінова політика підприємства в довгостроковому плані його розвитку.

Цілі цінової політики:

1 Забезпечення обґрунтованого планування та узгодженого регулювання цін на базі проведення всебічного аналізу ринку і цільової орієнтації виробництва з урахуванням оптимізації обсягів виробництва, ступеня завантаження виробничих потужностей, забезпечення необхідних капіталовкладень і новацій для підвищення продуктивності, якості і технічного рівня виробництва, достатніх для утримання і зміцнення ринкової позиції підприємства в умовах конкуренції.

2 Створення умов для підтримання єдиних цін на однотипну продукцію на світовому ринку.

Реалізацію цих цілей здійснюють у поєднанні цінової політики з маркетинговою діяльністю, проведенням технічної та інвестиційної

політики підприємства, спрямованими на повне задоволення платоспроможного попиту ринку і підтримання рівня витрат виробництва і збуту, що забезпечує запланований прибуток і конкурентоспроможність.

Головне стратегічне завдання підприємства полягає в тому, щоб запропонувати покупцеві товар, цінність якого давала б змогу призначити ціну, що перевищує витрати.

Визначаючи цінову політику, слід розуміти, що, як довгострокова мета, підприємство завжди прагне до встановлення вищих цін на товар, якість якого може зацікавити покупця. Покупці вибирають постачальників, товари яких мають найбільшу цінність. При цьому цінність визначена як функція якості товару і його ціни. Стратегічні цілі і цінова політика підприємства мають передбачати конкурентоспроможність товару за рахунок інновацій, якості, швидкості доставлення, сервісу та інших переваг перед конкурентами, а не за рахунок зниження цін і зменшення його рентабельності (прибутковості).

Підприємства за взаємних розрахунків і розрахунків із зовнішніми контрагентами використовують два види цін: розрахункові і опубліковані.

Опубліковані ціни є твердими, фіксованими. До них відносять прейскурантні та довідкові ціни, ціни біржових котирувань, ціни фактичних операцій великих фірм на світовому ринку, відомості про які публікують у пресі. Публіковані ціни відображають рівень світових цін.

Розрахункові ціни – це ціни постачальника, що встановлені на складне промислове устаткування, яке виготовляють за індивідуальним замовленням, та іншу нестандартну продукцію. Такі ціни називають договірними. Договірні ціни відображують досягнутий рівень ефективності виробництва підприємством-виробником продукції.

Найбільш поширені прейскурантні ціни на стандартну кінцеву продукцію. Найчастіше підприємство випускає свої фірмові прейскуранти – марочні, оскільки вони надходять у роздрібну торгівлю під фірмовою

маркою (товарним знаком) виробника. Прейскурантні ціни фіксовані і не залежать від збутової мережі. Збутові закордонні філії і дочірні компанії підприємства реалізують товари, вироблені материнською компанією, за встановленими нею цінами. Прибуток таких компаній утворюється за рахунок наданих знижок із прейскурантної ціни.

Виробничі закордонні відділення і дочірні компанії самі виробляють і продають свої товари, можуть встановлювати на них ціни з урахуванням своїх витрат і випускати свої прейскуранти, розраховані на ринок певної (своєї) країни. Рівень цих цін підлягає схваленню керівництвом підприємства. Закордонні ліцензіати (покупці права виробництва) марочних товарів також можуть випускати свої прейскуранти для закріпленого за ними ринку і продавати ці товари з урахуванням умов ліцензії під маркою ліцензіара або своєю торговою маркою. Довідкові ціни на однорідну продукцію також відрізняє відносна стабільність і єдиний рівень на світовому ринку відповідно до проведеної узгодженої політики цін провідних фірм галузі. Довідкові ціни на сировинні товари зазвичай являють собою так звані базисні ціни (для визначеної якості, специфікації, розмірів, хімічного складу тощо). Однак методи встановлення довідкових цін на різні товари істотно відрізняються. Для визначення ціни продукції використовують один із відомих підходів (принципів) її формування, у тому числі ціноутворення на основі собівартості та цінності (споживчої) продукції (послуг), а також ціноутворення, засноване на обліку поведінки конкурентів. Принципи ціноутворення часто називають методами або методологією встановлення цін і визначення структури ціни. Розглянемо найбільш відомі методи ціноутворення.

1 Найпростіший метод ціноутворення полягає у встановленні ціни на рівні собівартості виконаних робіт плюс надбавка. У цьому випадку формування ціни передбачає встановлення собівартості на підставі змінних і постійних витрат на виробництво і збут продукції (послуг) з урахуванням

обсягу продажу, а також додавання до собівартості стандартної надбавки, яка становить прибуток. Цей метод поширений у сфері послуг, коли ціна становить повну вартість виконаної роботи з включенням в неї стандартної націнки.

2 Найбільш поширений у сучасних умовах метод, що називають в економічній літературі «цільовим» ціноутворенням, орієнтованим на собівартість. Цей метод передбачає встановлення повної ціни з урахуванням витрат виробництва і збуту плюс цільова норма прибутку. Нараховуючи розрахункову ціну на складне або комплектне промислове устаткування, встановлюють ціну загальною постачання і кожної окремої частини з урахуванням технічних послуг з проектування, монтажу і пуску обладнання в експлуатацію. Цільове ціноутворення є різновидом більш загального і більш трудомісткого методу на основі принципу беззбитковості. Рівень бажаного цільового прибутку в цьому випадку пов'язаний із конкретними інвестиціями і рівнем виробництва, що реалізований з урахуванням його точки беззбитковості.

3 Змінна ціна в момент укладання договору може бути встановлена переглядом базисної ціни з урахуванням зміни статей витрат у процесі виконання цього договору. Особливого значення в цьому випадку набуває встановлення структури ціни, що визначає процентне співвідношення в ній окремих статей витрат (постійних, на матеріали, зарплату тощо). Структура ціни дає змогу судити про реальні економічні результати діяльності підприємства і його окремих підрозділів щодо конкурентоспроможності продукції на ринку і про джерела прибутку.

4 В умовах жорсткої конкуренції все більше підприємств (компаній) встановлюють ціни на основі сприйманої цінності. Ключем до ціноутворення в цьому випадку служить сприйняття цінності товару покупцем, а не витрати продавця. Ціноутворення на основі цінності означає,

що продавець не може проєктувати товар і розробити маркетингову програму, перш ніж буде встановлена ціна на нього.

5 Ціноутворення на основі обліку конкуренції (поведінки конкурентів) може бути реалізовано двома методами: на основі рівня поточних цін і закритих.

6 Ціноутворення в рамках внутрішньофірмового розрахунку побудовано на інших принципах. Ціни в цьому разі виконують свої функції в модифікованому вигляді, оскільки внутрішньофірмовий розрахунок не має комерційного характеру. По суті внутрішньофірмові ціни є результатом господарської політики в інтересах підприємства (корпорації) в цілому і мають переважно розрахунковий характер.

Встановлення цих показників і їх оцінювання з аналізом господарської діяльності підприємства за технологічним циклом виготовлення продукції в умовах розвиненої внутрішньофірмової спеціалізації і кооперації виробництва пов'язані з деякими труднощами, основними причинами яких є:

- розходження в рівні накладних витрат у відділеннях, філіях і дочірніх компаніях, пов'язаних між собою єдністю технологічного циклу виробництва і збуту продукції (послуг);
- відмінність у підходах до внутрішньофірмового ціноутворення.

При цьому механізм внутрішньофірмового ціноутворення має безпосередній вплив на оцінювання господарської діяльності всіх структурних утворень підприємства, оскільки через цей механізм забезпечено узгодження інтересів відділень із загальнокорпоративними інтересами і сформовано стимули для поліпшення роботи. І від того, як виконані ці функції, багато в чому залежить ефективність економічного механізму внутрішньофірмового управління та результативність підприємства у цілому.

У практиці відпрацювання і впровадження механізму внутрішньофірмового ціноутворення склалися такі підходи (методи) визначення внутрішньофірмових цін: внутрішньофірмові ціни, засновані на витратах виробництва; внутрішньофірмові ціни, засновані на ринкових цінах; внутрішньофірмові ціни, засновані на фактичній ціні кінцевої продукції; внутрішньофірмові ціни, сформовані на договірній основі; змішані методи внутрішньофірмового ціноутворення.

3.4 Шляхи вдосконалення реалізації економічних методів управління

Основним напрямом із впровадження економічних методів управління на вітчизняних підприємствах є застосування методів економічного обґрунтування вибору управлінських рішень.

Розглянемо цей напрям більш докладно. Кінцева мета системи менеджменту – збільшення прибутку за рахунок підвищення конкурентоспроможності товару, розширення ринку його збуту і забезпечення стійкості роботи фірми. Поліпшення фінансового стану фірми можна досягти за рахунок підвищення якості товару (чим вище якість, тим вище ціна), реалізації політики ресурсозбереження, збільшення програми випуску конкурентоспроможного товару, організаційно-технічного і соціального розвитку фірми. Будь-які заходи з поліпшення цих сторін діяльності позначаються на зростанні прибутку фірми – виробника товару. У споживача товару головними критеріями є якість товару, його ціна і витрати на використання. Ці особливості прояву ефективності розвитку системи менеджменту у сферах виробництва і споживання товару потребують застосування різних методик розрахунку економічного ефекту за уніфікованих принципів підходу для розрахунків. До принципів економічного обґрунтування належать:

- облік чинника часу;
- облік витрат і результатів щодо життєвого циклу товару;
- застосування системного підходу;
- застосування комплексного підходу;
- забезпечення багатоваріантності технічних і організаційних рішень;
- забезпечення порівнянності варіантів за вихідною інформацією;
- облік чинників невизначеності і ризику.

Розглянемо докладніше деякі з цих принципів.

Сутність чинника часу полягає в тому, що інвестор, вклавши свої кошти в який-небудь захід, через кілька років отримає більшу суму. Віднявши з цієї суми початкові вкладення, отримаємо прибуток від вкладень.

Приклад 1. Припустимо, споживач купує знаряддя праці – нафтоапаратуру для розділу нафти. На «вході» системи (об'єкта або нафтоапаратури) буде нафта, а на «виході» – продукція переробки: бензин, мазут тощо. Для споживача важливою є віддача об'єкта (нафтоапаратури), що виражена в доході, отриманому від реалізації продукції, виробленої об'єктом (ціна продукції мінус собівартість). Чим вище якість об'єкта, тим вище його продуктивність, якість продукції, що випускає він (і відповідно ціна продукції), надійність і безпека роботи, менше витрат на експлуатацію, технічне обслуговування і ремонти, втрати з різних причин. Витрати на придбання і монтаж об'єкта будуть вираховувати від доходу.

Приклад 2. Виробник нафтоапаратури удосконалює організацію виробництва (процесів). Об'єктом буде процес, на «вході» – ресурси для виготовлення нафтоапаратури, на «виході» – нафтоапаратура як результат перетворення «входу» в результат процесу. У цьому випадку економічний ефект заходу щодо удосконалення процесу як елемента системи менеджменту буде в зниженні собівартості виготовлення нафтоапаратури (за вирахуванням витрат на захід).

Приклад 3. Для фірми-виробника вдосконалюють «вхід» системи, наприклад якість матеріалів, комплектуючих виробів або інших складових. Це поліпшення вплине на підвищення якості «виходу» – якості нафтоапаратури і відповідно її ціни, а також якості процесу (як об'єкта) за рахунок скорочення браку у виробника, скорочення простоїв та інших чинників. Додатково підвищення якості «виходу», як і в прикладі 1, збільшить дохід споживача нафтоапаратури. Як бачимо, методика розрахунку економічного ефекту залежить і від нюансів системного підходу, ігнорувати які неприпустимо.

Забезпечення багатоваріантності технічних і організаційних рішень є одним із найважливіших принципів менеджменту. Без аналізу міжнародного досвіду, безпосередніх конкурентів нема чого братися за справу, витрачати даремно капітал. Інвестори (приватні або державні) в умовах ринкових відносин, жорсткої конкуренції повинні не сім, а сто разів відміряти (за допомогою комп'ютера), перш ніж відрізати. Важко, але ринок не терпить зухвалого менеджменту. Можна ще раз згадати співвідношення 1:10:100:1000, де один долар – економія на ухваленні спрощеного рішення на стадії його формування, а 10, 100, 1000 – втрати на наступних стадіях життєвого циклу рішення.

До реалізації беруть варіант із найбільшим економічним ефектом. Порівнянність варіантів розрахунку за вихідною інформацією забезпечено приведенням їх до одного об'єму (зазвичай за новим варіантом), одних термінів, рівня якості, умов застосування. На практиці не завжди одночасно проявляються всі перераховані чинники. Деякі з них набувають порівнянного вигляду через застосування для всіх варіантів однієї і тієї самої математичної моделі розрахунку. Детальніше ці прийоми розглянуті з викладенням конкретних методів розрахунку.

Отже, для забезпечення необхідних якості і ефективності процесу розроблення, ухвалення і реалізації управлінського рішення рекомендовано враховувати деякі особливості.

1 Імпульсом управлінського рішення є необхідність ліквідації, зменшення актуальності чи розв'язання проблеми, тобто наближення в майбутньому дійсних параметрів об'єкта (явища) до бажаних, прогнозних.

2 Для розв'язання проблеми необхідно відповісти на такі запитання:

- що робити (об'єкт)?
- як робити (технологія)?
- для кого (споживачі)?
- за якою ціною?
- з якими параметрами?
- з якими витратами?
- у якій кількості?
- у які терміни?
- де?
- кому (виконавці)?

3 Основні вимоги щодо якості інформації для ухвалення управлінського рішення: своєчасність; достовірність; надійність; комплексність; правова коректність; багаторазовість використання; висока швидкість збору і обробки.

4 До основних параметрів якості управлінських рішень слід відносити ступінь ризику вкладення інвестицій, імовірність реалізації рішення, ступінь адекватності теоретичної моделі фактичним даним.

5 До основних умов забезпечення високої якості та ефективності управлінських рішень належать застосування для розроблення рішення наукових підходів, вивчення впливу економічних законів на ефективність рішення, забезпечення якісною інформацією, прогнозування, моделювання та економічне обґрунтування, побудова дерева цілей, забезпечення

порівнянності альтернативних варіантів, багатоваріантність рішення, правова обґрунтованість, автоматизація, мотивація якісного рішення, наявність механізму реалізації рішення.

6 Альтернативні варіанти управлінських рішень мають бути приведені до порівнянного вигляду за чинниками часу, якості об'єктів, масштабом виробництва, рівнем освоєння, методом отримання інформації, умовами застосування об'єкта, чинниками інфляції, ризику і невизначеності.

7 До специфічних принципів аналізу належать принцип єдності аналізу та синтезу, принцип ранжирування чинників, принцип забезпечення порівнянності варіантів, принцип оперативності, принцип кількісної визначеності рішення.

8 До принципів прогнозування належать системність, комплексність, безперервність, варіантність, адекватність, оптимальність.

9 До принципів економічного обґрунтування управлінських рішень належать чинник часу, облік витрат і результатів за життєвий цикл об'єкта, застосування для розрахунку системного і комплексного підходів, багатоваріантність, порівнянність варіантів, урахування чинника невизначеності та ризику.

10 Економічне обґрунтування управлінських рішень має бути здійснено за одним із трьох методів: підвищення якості «входу» системи, підвищення якості процесу в системі, одночасне підвищення якості «входу» і процесу в системі.

Слід окремо виділити шляхи вдосконалення реалізації економічних методів управління в умовах цифрових трансформацій світової економіки. У межах зазначеного вдосконалення реалізації економічних методів управління набуває особливої актуальності. Один з основних шляхів – впровадження цифрових технологій для автоматизації планування, обліку та контролю, що дає змогу зменшити вплив людського чинника та підвищити точність управлінських рішень. Використання аналітики

великих даних (Big Data) дає змогу глибше аналізувати економічні процеси, виявляти закономірності та ухвалювати обґрунтовані стратегічні рішення.

Розвиток цифрових платформ управління підприємством (ERP-систем) сприяє інтеграції всіх функціональних підрозділів у єдиний інформаційний простір. Ефективним є застосування економіко-математичних моделей і прогнозової аналітики, щоб формувати сценарії розвитку підприємства з урахуванням різних чинників ризику. Важливим напрямом є цифрова трансформація системи мотивації персоналу на основі індикаторів продуктивності (KPI), що дає змогу чітко пов'язати результати праці з економічними показниками. Також необхідно розвивати цифрову компетентність керівників і фахівців, щоб забезпечити ефективне використання нових інструментів управління.

Застосування хмарних технологій і мобільних додатків дає змогу оперативно управляти фінансовими та виробничими процесами в режимі реального часу. Впровадження штучного інтелекту і машинного навчання відкриває нові можливості для оптимізації управлінських рішень.

Впровадження штучного інтелекту (ШІ) і машинного навчання (МН) значно змінює підходи щодо реалізації економічних методів управління на підприємстві. Однією з головних особливостей є здатність ШІ оперативно обробляти великі обсяги даних і формувати точні прогнози про фінансові, виробничі та ринкові показники. Це дає змогу керівництву ухвалювати більш обґрунтовані й ефективні рішення в умовах динамічного середовища. Машинне навчання забезпечує адаптивність економічних моделей управління, оскільки алгоритми самостійно навчаються на нових даних і вдосконалюють свої прогнози. Завдяки цьому можна автоматизувати аналіз витрат, прибутковості, попиту і цінової політики. ШІ також використовують для оптимізації процесів бюджетування, управління запасами, логістики та виробництва, знижуючи витрати і підвищуючи продуктивність.

У сфері управління персоналом алгоритми машинного навчання можуть визначати ефективність працівників і пропонувати персоналізовані моделі мотивації. Важливою особливістю є здатність ІІІ виявляти аномалії у фінансових звітах, що сприяє підвищенню рівня внутрішнього контролю та зниженню ризиків. Крім того, використання чат-ботів та інтелектуальних систем підтримки ухвалення рішень розширює можливості управління в режимі реального часу.

Загалом інтеграція ІІІ та МН в економічні методи управління формує нову якість управлінського процесу — більш точну, динамічну й орієнтовану на результат. У комплексі ці заходи сприяють підвищенню ефективності економічного управління в умовах цифрової економіки та забезпечують гнучкість, адаптивність і стратегічну стійкість підприємства.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1 Гончаров А. Б., Олейникова Н. М. Економічне управління підприємством : конспект лекцій. Харків : Вид. ХНЕУ, 2009. 366 с.

2 Економічне управління підприємством : навч. посіб. / Н. М. Євдокимова, Л. П. Батенко, В. А. Верба та ін.; за заг. ред. Н. М. Євдокимової; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». Київ : КНЕУ, 2011. 327 с.

3 Зозуля П. В. Економічне управління кредитною діяльністю торговельного підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.07.05. Донецьк, 2006. 18 с.

4 Лігоненко Л. О., Харчук Т. В. Економічне управління: еволюція поглядів та авторська концепція. *Бюлетень міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2013. № 1(6). С. 188–197.

- 5 Зятковська Л. І. Методологічні засади фінансового забезпечення підприємств. *Фінанси України*. 2007. № 6. С. 148–155.
- 6 Економічна енциклопедія : у 3-х т. / ред. кол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ : Академія, 2001. Т. 2. 846 с.
- 7 Дикань В. Л., Воловельська І. В., Каличева Н. Є. Економіка підприємства : конспект лекцій. Харків : УкрДУЗТ, 2021. Ч. 1. 45 с.
- 8 Білик М. Д. Бюджетування діяльності суб'єктів господарювання: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2013. 689 с.
- 9 Економічна діагностика : підручник / В. Л. Дикань, І. В. Токмакова, В. О. Овчиннікова та ін. Харків : УкрДУЗТ, 2022. 285 с.
- 10 Овчиннікова В. О., Обруч Г. В. Методичні вказівки до виконання контрольної роботи з дисципліни «Економічне управління підприємством». Харків: УкрДУЗТ, 2021. 39 с.
- 11 Дикань В. Л., Козинець А. С., Чупир В. Є. Діагностика фінансового стану підприємства : навч. посіб. Харків: УкрДАЗТ, 2007. 150 с.
- 12 Стратегічне управління: навч. посіб. / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз та ін. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 272 с.

В. Л. Дикань, В. О. Овчиннікова

ЕКОНОМІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Конспект лекцій

Частина 1

Відповідальний за випуск Овчиннікова В. О.

Редактор Ібрагімова Н. В.

Підписано до друку 30.06.2025 р.

Умовн. друк. арк. 3,0. Тираж . Замовлення № .

Видавець та виготовлювач Український державний університет залізничного
транспорту,

61050, Харків-50, майдан Фейєрбаха, 7.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 6100 від 21.03.2018