

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА БІЗНЕСУ

Кафедра економіки і підприємництва

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

з дисципліни

ЕКОНОМІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

***для студентів галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
спеціальності 051 «Економіка»***

Харків 2018

Укладач: доц. Онісіфорова В.Ю.

Кафедра економіки і підприємництва

ТЕМА 1. ВВЕДЕННЯ В ДИСЦИПЛІНУ «ЕКОНОМІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ»

1.1 Поняття «ЕУП» та еволюція поглядів на нього

1.2 Місце ЕУП в системі функціонального управління підприємством

1.1 Поняття «ЕУП» та еволюція поглядів на нього

Основою забезпечення стійкого функціонування підприємств та їх здатності до розвитку є забезпечення належного рівня конкурентоспроможності, прибутковості, платоспроможності, стійкості та, як наслідок, зростання ринкової вартості підприємства. Ці параметри залежать від ефективності управління ними як на рівні підприємства в цілому, так і від взаємоузгодженості дій усіх підрозділів та фахівців підприємства. Практичне розв'язання цього завдання має забезпечуватися формуванням системи економічного управління підприємством.

Термін "економічне управління" почав використовуватися в Україні на початку ХХІ сторіччя. Огляд економічної літератури виявив відсутність узгодженої думки науковців щодо трактування сутності економічного управління підприємством:

1) А. Гончаров та 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 й динаміки прибутку, збільшення майна акціонерів, контролю за курсовою вартістю акцій, дивідендної політики, підвищення вартості підприємства тощо.

2) Л. Дядечко [2] трактує ЕУП як перспективне (стратегічне), поточне та оперативне планування, а також організацію і контроль за виконанням планів. Економічне управління будується на цілеспрямованих рішеннях, що приймаються на основі аналізу та багатоваріантних економічних розрахунків на майбутній (плановий) період з урахуванням індикативного планування.

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

4) О. Лисенко [4, с. 8] стверджує, 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.

5) Е. Киселиця [5] бачить у 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 застосовуються на підприємствах і в організаціях.

6) Л. Мясоедова, Е. Хабибулліна [6] трактують ЕУП як вид управлінської діяльності, який базується на економічному мисленні та спрямований на вирішення економічних завдань шляхом використання економічних методів управління на основі економічної інформації. При цьому система економічного управління підприємством повинна включати в себе сукупність форм і методів управління об'єктами з використанням економічних закономірностей, що виникають у процесі виробництва та реалізації товарів, продукції, робіт, послуг.

7) В. Панагушин [7] 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 стосунків.

Як видно з аналізу наукових джерел, сутність економічного управління підприємством розглядається 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 та методи розробки планів роботи підприємства та заходів забезпечення їхнього виконання.

1.2 Місце ЕУП в системі функціонального управління підприємством

Розглядаючи систему управління підприємством зазвичай виокремлюють три види функціонального управління:

- 1) організаційне,
- 2) виробниче
- 3) та економічне.

Визначимо перелік завдань, які вирішуються в процесі здійснення кожного із них.

Таблиця 1 - **Характеристика предметної сфери окремих видів управління підприємством [2]**

Вид	Характеристика предметної сфери видів
-----	---------------------------------------

управління	управління підприємством
Організаційне управління	<p>Вибір форми організації управління підприємством</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. і виробництвом. Визначення відносин і зв'язків між структурними 2. підрозділами підприємства. Визначення функцій кожного елемента структури 3. для підтримання нормальної діяльності підприємства. Розподіл основних функцій управління між 4. управлінськими підрозділами та окремими працівниками підприємства. 5. Забезпечення необхідної координованості дій підрозділів підприємства. 6. Підбір, розстановка та навчання кадрів. Здійснення контролю за якістю та ефективністю 7. роботи підрозділів управління підприємством. Формування механізму відносин з іншими 8. організаціями, постачальниками сировини, матеріалів, комплектуючих, зі споживачами продукції, джерелами фінансування
Виробниче управління	<p>Управління розвитком підприємства (розширення</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. асортименту продукції за рахунок випуску якісніших виробів, тобто поліпшення їхніх якісних та споживчих характеристик, застосування вдосконалених технологій виготовлення продукції, автоматизації виробництва). 2. Підвищення конкурентоспроможності продукції. Забезпечення більш ефективного використання 3. устаткування, наявних виробничих площ. Систематичний контроль технічного стану 4. устаткування, забезпечення його технічного обслуговування й ремонту. Забезпечення підвищення продуктивності праці 5. основного та допоміжного персоналу. 6. Зниження усіх видів виробничих витрат. 7. Оптиміальне планування, чіткий облік та

	<p>нормування основних технологічних операцій.</p> <p>Управління технологічною підготовкою 8.виробництва продукції.</p> <p>Оперативне диспетчерське регулювання усіх 9.матеріальних потоків і технологічних операцій, починаючи від складів із сировиною, матеріалами, напівфабрикатами, і закінчуючи процесами збирання, контролю готової продукції та її виходом з виробничих цехів на склад готової продукції</p>
Економічне управління	<p>Виявлення впливу основних економічних 1.показників (обсягу випуску продукції, постійних та змінних витрат, ціни, прибутку) на забезпечення беззбитковості, прибутковості підприємства, його самоокупності та самофінансування розвитку виробництва.</p> <p>Обґрунтування доцільності обсягів виробництва, 2.співвідношення постійних та змінних витрат у собівартості кожного виду продукції.</p> <p>Вибір найдоцільнішого варіанта оснащення 3.підприємства машинами та устаткуванням.</p> <p>Обґрунтування ефективності інвестиційних 4.проектів з реконструкції підприємства, модернізації устаткування й оновлення продукції.</p> <p>Пошук наявних резервів підвищення економічної 5.ефективності виробництва.</p> <p>Обґрунтування найраціональнішої для 6.підприємства форми організації виробництва (кооперації, спеціалізації тощо).</p> <p>7.Розробка шляхів поліпшення якості продукції.</p>

Отже:

- організаційне управління концентрує увагу на методології управління та 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 та завдань управління, які визначені для відповідного структурного підрозділу підприємства;

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

- економічне управління пов'язане із вирішенням проблем забезпечення високоефективної діяльності підприємства та створення передумов для його розвитку і передбачає здійснення системного аналізу 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 проектів та ін.).

ТЕМА 2. СИСТЕМНА ХАРАКТЕРИСТИКА ЕУП

2.1 Предмет, об'єкти, суб'єкти, функції, мета ЕУП.

Визначаючи місце економічного управління в системі менеджменту підприємства, слід зазначити таке.

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 з них з метою досягнення специфічних цілей та завдань.

Наразі необхідною умовою гармонізації управлінських цілей (визначених в окремих видах спеціального управління) та підпорядкування їх загальній меті є виокремлення інтегруючого та координуючого виду управління. Таким видом пропонується визнати економічне управління підприємством.

Предметом економічного управління є економічна (господарська) діяльність підприємства, під якою розуміється комплекс різних видів діяльності, які здійснює підприємство, – операційної, маркетингової, логістичної, фінансової, інвестиційної. Вона є синонімом терміну "господарська діяльність".

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

Отже, об'єктом економічного управління підприємством мають бути визнані:

- 1) результати економічної діяльності;
- 2) економічні ресурси, необхідні для здійснення такої діяльності (економічний потенціал підприємства);
- 3) інтегральні характеристики стану, в якому перебуває підприємство внаслідок проведення економічної діяльності та існуючого рівня використання наявних ресурсів (реалізації економічного потенціалу).

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

1. Результати економічної діяльності підприємства.

Формуються як наслідок проведення різних видів діяльності: операційної, інвестиційної, фінансової. У межах цих видів можуть виокремлюватися підвиди, кожен з яких має власні результати. Наприклад, у складі операційної доречно розглядати в якості окремих об'єктів економічного управління результати виробничої, збутової та маркетингової діяльності; у складі фінансового управління – результати здійснення різних видів

фінансових операцій, у складі інвестиційного управління – результати здійснення інвестиційної діяльності у сфері реальних і фінансових інвестицій тощо.

Економічні результати діяльності мають розглядатися не тільки як обсягові характеристики, а й як фінансові результати – обсяг прибутку або збитку, який формується внаслідок здійснення відповідного виду діяльності.

2. Економічні ресурси (економічний потенціал).

У складі ресурсів підприємства виокремлюють такі їх 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 в якості об'єкта економічного управління набувають нематеріальні ресурси – знання, компетенції, нематеріальні активи (ліцензії, торговельні марки) тощо.

У процесі економічного управління не тільки здійснюється управління залученням та використанням окремих видів ресурсів, а повинно забезпечуватися цілеспрямоване формування їх системи, створення умов для оптимального використання наявної системи ресурсів.

Для характеристики цілеспрямовано сформованої сукупності ресурсів, знань і компетенцій (нематеріальних ресурсів) підприємства в сучасній економічній літературі набув поширення та визнання термін "економічний потенціал", який дає змогу 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 існуючі значення певного переліку змінних параметрів об'єкта. Стан описує змінні властивості об'єкта, які змінюються в результаті певних дій або подій.

У сучасній економічній літературі набули поширення різноманітні інтегральні оціночні характеристики економічного стану підприємства. Визначаючи взаємоузгодженість між ними, об'єктом економічного управління слід визнати такі інтегральні характеристики, як: конкурентоспроможність; ефективність, платоспроможність, ліквідність, ділова активність, які у сукупності формують економічний (фінансово-майновий, фінансово-економічний) стан; економічна рівновага, економічна безпека, економічна стійкість, економічна життєздатність (перспективність) підприємства тощо.

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, ТОП-менеджери, 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.

Назва економічних (фінансово-економічних) підрозділів підприємства, чисельність і склад їх фахівців визначаються складністю господарсько-фінансової діяльності підприємства та її ресурсного забезпечення, обсягами діяльності, станом зовнішнього оточення, менталітетом та освітою власників (менеджменту) тощо.

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

1) управління результатами економічної діяльності, у т. ч. у розрізі видів операційної, інвестиційної та фінансової діяльності, які здійснює підприємство;

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

у управління інтегральними характеристиками стану підприємства, у т. ч. конкурентоспроможністю, економічним станом (у т. ч. діловою активністю, ефективністю, ліквідністю, платоспроможністю), економічною рівновагою, безпекою, стійкістю та життєздатністю підприємства.

Метою економічного управління відповідно до теорії зацікавлених осіб (stakeholders), яка на сьогодні загальноновизнана в світі, є забезпечення максимізації (зростання) цінності підприємства для усіх 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) та 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 усіх зацікавлених осіб (груп стейкхолдерів).

ТЕМА 3. ТЕХНОЛОГІЯ РОЗВ'ЯЗАННЯ ЗАВДАНЬ ЕУП

3.1 Технологія ЕУП

3.2 Функціональні обов'язки економічних служб підприємства при розв'язанні завдань ЕУП

3.1 Технологія ЕУП

Цілеспрямований вплив суб'єкта економічного управління на визначені об'єкти досягається 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 використовуватися різноманітні інструменти (технології) управління, які поєднують окремі функції менеджменту та 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 визначається як управління діяльністю підрозділів підприємства (центрів фінансової відповідальності) за допомогою бюджетів для досягнення встановлених цільових параметрів діяльності. Бюджетне управління визнається основним інструментом фінансового планування та контролінгу, економічним методом забезпечення досягнення цілей діяльності [11; 12].

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 щодо 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" [13]. Незважаючи на назву, ця концепція не відмовляється від управління за допомогою бюджетів, а тільки акцентує увагу на необхідності системного удосконалення технології їх розробки.

Хоча дискусія щодо найбільш раціональної моделі організації бюджетного управління триває, в сьогоденних умовах розвитку підприємств України є доцільним визнати координуючу роль бюджетування

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

3.2 Функціональні обов'язки економічних служб підприємства при розв'язанні завдань ЕУП

Суб'єктом здійснення економічного управління є економічна служба підприємства. Однак, на кожному підприємстві її склад, найменування підрозділів, функції тощо визначаються потребами підприємства та фінансовими можливостями. До складу економічної служби виробничого підприємства, як правило, включаються такі структурні підрозділи, як:

- бухгалтерія,
- фінансовий відділ,
- відділ економічних завдань,
- відділ персоналу.

Перелік функціональної відповідальності окремих підрозділів економічної служби наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 - **Функціональні обов'язки (завдання) економічної служби підприємства [11]**

Підрозділ	Зміст функціональних обов'язків підрозділів економічної служби підприємства
Бухгалтерія	Відображення на рахунках бухгалтерського обліку всіх здійснюваних господарських операцій. Надання підрозділам підприємства оперативної інформації про його господарську діяльність. Розрахунок податків і платежів до позабюджетних фондів. Складання у встановлені терміни офіційної податкової і бухгалтерської звітності. Здійснення (спільно з іншими підрозділами) аналізу діяльності підприємства за даними бухгалтерського обліку і звітності. Оформлення спільно з керівником підприємства організації договірних документів, а також документів, які є підставою для приймання і видачі товарно-матеріальних цінностей і грошових коштів, розрахункових, кредитних і грошових зобов'язань, проведення грошових розрахунків з контрагентами через розрахунковий та інші банківські рахунки підприємства

Фінансовий відділ	<p>Розрахунок необхідних підприємству обсягів грошових коштів. Визначення джерел їхнього формування (джерел фінансування). Організація залучення грошових коштів. Ефективне зберігання надлишку грошових коштів.</p> <p>Забезпечення фінансової спроможності і платоспроможності підприємства.</p> <p>Контроль за фінансовим станом підприємства. Фінансове планування і управління системою бюджетів підприємства і його підрозділів</p>
Відділ економічних завдань	<p>Управління витратами підприємства, розробка кошторисів і калькуляція витрат. Розрахунок цін на продукцію. Оцінка ефективності діяльності підприємства, його підрозділів, окремих видів бізнесу, продукції, господарських заходів. Оцінка показників виробництва і реалізації продукції підприємства. Економічні розрахунки, пов'язані з виконанням господарських договорів з контрагентами підприємства (постачальниками, покупцями, кредиторами та ін.). Техніко-економічний аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства. Складання офіційної статистичної звітності</p>
Відділ персоналу	<p>Підбір і навчання персоналу. Управління кількістю і складом персоналу підприємства. Організація оптимальної для підприємства системи оплати праці персоналу. Нарахування заробітної плати відповідно до системи оплати праці, що діє на підприємстві</p>

ТЕМА 4. ЕКОНОМІЧНИЙ ПОРЯДОК ПІДПРИЄМСТВА ТА ІНСТРУМЕНТИ ЙОГО ПІДТРИМУВАННЯ

4.1 Поняття економічного порядку підприємства

4.2 Алгоритм обґрунтування економічного порядку підприємства

4.3 Інструменти підтримування економічного порядку на підприємстві

4.1 Поняття економічного порядку підприємства

Економічний порядок – це рамкові умови господарювання, тобто сукупність інститутів, необхідних для того, щоб економічні суб'єкти могли приймати рішення і здійснювати дії, «гарантувати права, свободи кожної людини» [1].

Творцем теорії економічного порядку прийнято вважати найбільш значного з німецьких економістів ХХ ст. Вальтера Ойкена. Під «господарським порядком» він розумів зведення писаних і неписаних правил господарювання. Стрижневий термін «порядок» - зовсім не нейтральне поняття; В. Ойкен мав на увазі порядок у рамках певної соціально-економічної системи [1].

Розвиток формування економічного порядку у ринковому типі господарських систем отримав у роботах Йохана Сильвіо Гезелля – німецького підприємця та фінансового теоретика, автора теорії «вільної економіки».

Однак зазначені науковці досліджували економічний порядок на макроекономічному рівні

Проектуючи визначення економічного порядку на підприємстві, можна запропонувати наступне:

Економічний порядок на підприємстві являє собою умови господарювання, за яких підприємство здійснює свою діяльність з найбільшою ефективністю (результативністю).

Тобто *економічний порядок* – це організаційна структура, методи управління і внутрішні норми та правила, що базуються на економіко-правових законах і закономірностях, за допомогою яких здійснюється управління діяльністю підприємства і його окремими підрозділами.

4.2 Алгоритм обґрунтування економічного порядку підприємства

Встановлення економічного порядку на підприємстві представляє собою формування порядку, правил та норм здійснення підприємством своєї діяльності задля досягнення визначеної мети і передбачає чітку послідовність дій.

Алгоритм обґрунтування економічного порядку на підприємстві включає вісім етапів.

Етап 1. Обґрунтування організаційної, виробничої та фінансової структур підприємства.

Можливість структуризації, виділення підрозділів підприємства та умовне об'єднання їх за певними ознаками в центри відповідальності, характеризується тим, що вони є адміністративно відокремленими і мають певну оперативно-господарську самостійність: за ними закріплені певні основні засоби, персонал, керівників, а у великих підрозділах навіть створюється власний апарат управління. Крім того, кожен підрозділ (як виробничий, так і управлінський) виконує певну функцію і, в цьому сенсі також є відокремленим.

Етап 2. Визначення функцій, повноважень та відповідальності певних підрозділів.

Цей етап повинен реалізовувати за допомогою організаційно-функціональної моделі (матриці (відповідальності)) [5]. Вона сприяє наочному визначенню організаційних ланок, закріплення функцій за ланками та межі відповідальності.

Етап 3. Формування керуючої та керованої підсистем.

При формуванні керуючої підсистеми, повинна враховуватися прийнята структура управління в певній організації: лінійна, функціональна, штабна або лінійно-функціональна, матрична [6]. Залежно від прийнятої структури управління здійснюється формування структури органів управління, яке полягає у визначенні ланок управлінського апарату, їх взаємозв'язку, кола обов'язків органів, зайнятих плануванням, оперативним керівництвом, контролем та ін.

Керована підсистема це операційна система підприємства, яка являє собою єдність технічних, технологічних, організаційних елементів і зв'язків між ними.

Для узгодження діяльності двох підсистем повинні визначатися регламент роботи кожної ланки, методи і форми їх взаємозв'язку.

Етап 4. Визначення оптимальної форми управління.

Форма управління може бути двох типів: централізована та децентралізована: централізована форма орієнтована на централізоване, директивне планування і управління; децентралізована форма – на самостійність підрозділів, на регулювання їх роботи за допомогою економічних методів. Форма управління підприємством залежить від низки характеристик самого підприємства [7].

Перша характеристика, що впливає на неї – виробнича структура. На підприємствах з технологічною структурою, де кожен цех відповідає за окрему стадію технологічного процесу, можливості щодо децентралізації структури управління обмежені саме можливостями розбиття єдиного технологічного процесу на окремі, самостійні стадії. На підприємствах же з предметною структурою, де кожен підрозділ виготовляє окремий продукт, можливості розширення самостійності структурних підрозділів набагато більше.

Друга характеристика підприємства, що впливає на форму управління, є належність підприємства до механічного чи органічного типу організації [8]. На підприємствах, що відносяться до механічного типу організації, управління здійснюється «з центру», обмежуючи свободу діяльності та прийняття рішень окремими підрозділами. На підприємствах, що відносяться до органічного типу, управління «з центру» здійснюється за обмеженим колом питань, наприклад, визначення стратегічних напрямів діяльності.

Третя характеристика, що впливає на форму функціонування внутрішнього механізму, є організаційна структура управління підприємством. Підприємствам з функціональною, лінійно-функціональною структурою управління притаманна централізована форма; зі штабною та дивізійною – децентралізована форма.

Етап 5. Вибір доцільних методів управління.

Оскільки підприємство є соціальною-економічною системою, то управління ним – це, передусім, управління персоналом. Диференціація методів управління здійснюється завдяки урахуванню специфічної форми реалізації дії керуючої підсистеми на свідомість і волю працівників. Згідно такої диференціації методи поділяються на економічні (методи спонукання), адміністративні (методи примушення) і психологічні (методи переконання).

Сутність адміністративних – в дії на суб'єкт управління через накази і розпорядження. Суть психологічних методів полягає у переконанні працівників. Застосування психологічних методів управління обумовлюється рівнем корпоративної культури. Сутність економічних методів управління полягає у впливі на суб'єкт управління через економічні важелі і інтереси [9].

Етап 6. Розробка внутрішніх норм та правил діяльності підприємства.

Використовуючи вище перелічені методи, підприємство повинно розробляти і регулярно переглядати відповідну систему техніко-економічних і соціальних норм і нормативів. Вона повинна повністю охоплювати виробничий процес по усіх його елементах, інакше вона не може стати основою для планування, контролю і оцінки виробничо-господарської діяльності підприємств.

В загальному вигляді, нормативна база підприємства повинна включати наступні основні групи (види) норм і нормативів [10]:

- норми витрат живої праці;
- норми витрат предметів праці;
- норми і нормативи використання засобів праці;
- норми організації виробничого процесу;
- соціальні нормативи.

Етап 7. Встановлення показників діяльності підрозділів.

Система показників діяльності є в певному розумінні «системою координат» економіки підприємства. Саме у розробці системи показників і визначенні їх кількісних значень полягає процес планування, а на забезпеченні досягнення планових показників будується система

стимулювання і відповідальності як окремих ланок, підрозділів так і працівників підприємства.

При цьому слід враховувати важливий методологічний принцип: система показників підрозділу має бути пов'язана з кінцевими результатами діяльності підприємства. Важливим є і те, що для цілей контролю і стимулювання повинні прийматися ті показники, на формування яких дійсно може впливати певний підрозділ.

Етап 8. Формування методичних засад і порядку внутрішнього планування, контролю та оцінки діяльності і стимулювання певних підрозділів.

Внутрішнє планування орієнтоване на рішення тактичних завдань. Це зумовлює такі його відмітні особливості як висока міра деталізації, безперервність і короткостроковий характер.

Внутрішнє планування складається з наступних процедур, що виконуються в суворій послідовності:

- розробка планів виробництва продукції (робіт, послуг) в розрізі окремих основних виробничих підрозділів;
- розробка планів виробництва продукції (робіт, послуг) в розрізі окремих допоміжних і обслуговуючих підрозділів;
- розробка плану матеріально-технічного забезпечення виробництва;
- розробка плану за собівартістю і прейскуранта внутрішніх цін і тарифів допоміжних і обслуговуючих підрозділів;
- розробка плану за собівартістю продукції, прейскуранта внутрішніх цін і тарифів основних підрозділів;
- розробка фінансового плану.

У відповідності з положеннями про внутрішнє планування на підприємстві організовується контроль та оцінка діяльності певних підрозділів. Процес контролю складається з:

- розробки стандартів (планів),
- виміру фактично досягнутих результатів,
- проведення коригувань процесів планових показників (бюджетів) у тому випадку, якщо досягнуті результати істотно відрізняються від встановлених стандартів.

З метою стимулювання досягнення персоналом встановленої мети, на підприємствах повинна розроблятися ефективна система мотивації. В її основу повинен бути покладений економічний інтерес. Відокремленість та відносна самостійність підрозділів призводять до того, що у кожного підрозділу з'являються власні економічні інтереси. Тому, при розробці системи стимулювання необхідно враховувати наступне.

По-перше, з такої системної властивості підприємства як емерджентність витікає необхідність узгодження різнопланових (різномірних) інтересів.

По-друге, для стійкості роботи підприємства необхідно правильно розставляти пріоритети: в першу чергу повинні задовольнятися інтереси підприємства в цілому, а потім – інтерес певних підрозділів та працівників.

Тобто, з'являється необхідність узгодження економічних інтересів керуючої та керованої підсистем.

4.3 Інструменти підтримування економічного порядку на підприємстві

Господарським кодексом України підприємствам (окрім казенних) надано право самостійно планувати свою діяльність і визначати перспективи розвитку. Підприємство самостійно визначає структуру управління і встановлює чисельність персоналу, будує взаємовідносини між окремими підрозділами.

При цьому слід враховувати наступні *обставини*:

1) Маючи широку самостійність, підприємство, поряд з цим, зобов'язане дотримуватися законодавчих вимог з охорони праці, соціальної захищеності персоналу, охорони довкілля і т.п.

2) Процес управління підприємством базується на розподілі прав і обов'язків окремих підрозділів, регламентації процедур планування, обліку, контролю і стимулювання.

Отже, з'являється необхідність документальної регламентації усіх сторін внутрішньої діяльності підприємства.

Передусім, управління підприємством здійснюється відповідно до *Статуту*, в якому визначаються органи управління, порядок їх формування, компетенція і повноваження керівництва підприємства і трудового колективу.

Ще одним документом, який відповідно до статті 65 Господарського Кодексу України в обов'язковому порядку складається на кожному підприємстві, є *Колективний договір*.

У рамках повноважень, визначених Статутом, для ефективного управління керівництво затверджує цілий комплекс внутрішніх документів підприємства. На основі цих документів, а також нормативних актів державних органів управління і повинен відбуватися економічний порядок на підприємстві.

У сфері технології виробництва продукції (робіт, послуг) діяльність підприємства і його окремих підрозділів визначається технологічними регламентами, виробничими і технологічними інструкціями. Окрім цих документів кожне підприємство розробляє внутрішні документи, що встановлюють вимоги охорони праці, довкілля.

Організаційна структура підприємства регламентується Положеннями про структурні підрозділи, посадовими інструкціями спеціалістів. Ці документи встановлюють права і обов'язки, як окремих фахівців, так і управлінських підрозділів. За допомогою цих документів відбувається делегування права ухвалення рішень, встановлюються сфери компетенції окремих фахівців та ін.

Економічні *взаємовідносини окремих підрозділів* деталізуються наступними внутрішніми документами підприємства:

- Наказом про облікову політику, в якому встановлюються основні принципи організації і ведення бухгалтерського обліку, визначаються методи оцінки запасів при вибутті, метод нарахування амортизації, оцінки дебіторської заборгованості і т. п.;

- Методикою (положенням) формування собівартості продукції (робіт, послуг), в якій приведені: перелік об'єктів витрат, в розрізі яких планується і враховується собівартість продукції (робіт, послуг), перелік постійних і змінних витрат, методи і бази розподілу непрямих витрат і т. п.;

- Положенням про оплату праці працівників підприємства, що містить: порядок формування фонду оплати праці окремих підрозділів, тарифні ставки і посадові оклади, види і розмір доплат і надбавок, умови їх виплати;

- Положенням про преміювання, що встановлює: перелік показників за виконання яких персонал преміюється, розмір премії, умови її виплати.

При високому рівні децентралізації управління взаємовідношення між окремими підрозділами, а також між підрозділом і керівництвом підприємства будуються на основі внутрішніх договорів. Ці договори деталізують Положення про внутрішній госпрозрахунок, встановлюють конкретні зобов'язання одного підрозділу перед іншим, встановлюють рівень відповідальності за порушення умов договору.