

---

# Економічне управління підприємством

---

# Регламент роботи студентів при вивченні дисципліни «Економічне управління підприємством» (заочна ф. н.)

Тема Вид роботи за картою СРС	Контактні заняття		Міжсесійний період	Екзанаційна сесія
	10-14 .02	16-20.02		
	Т.1-6	Т. 10-12	Т. 7- 9	Т. 1-13
Аналіз кейсів, участь у дискусії, тестовий контроль, розв'язок задач і ситуаційних вправ (маx 15 балів)	х	х		
Модульний контроль (10 балів)		х		
Виконання індивідуальних завдань (15 балів)			х	Захист
Індивідуальна робота (одне завдання за вибором студента): Огляд наукових публікацій, написання реферату, участь у наукових студентських конференціях, підготовка наукової публікації (10 балів)			х	Захист

**Загальна поточна успішність – 50 балів**

# Розділ 1.

## Системна характеристика економічного управління підприємством



---

# Тема 1. Введення в дисципліну “Економічне управління підприємством”

---

---

# Питання для вивчення основного матеріалу

1. Ускладнення управління підприємством у сучасному бізнесі та необхідність реформування його економічної складової
  2. Сутність економічного управління підприємством, його задачі
-

---

## Рекомендована література

1. *Волкова В.Н., Денисов А.А.* Основы теории систем и системного анализа: Учебник для студентов вузов. 3-е изд.- Спб.: Изд-во Спб ГПУ, 2003.- 520 с.
  2. *Денисов А.А.* Современные проблемы системного анализа.- Спб: Изд-во Спб ГПУ, 2005.- 296 с.
  3. *Жданов С. А.* Основы теории экономического управления предприятием: Учебник. — М.: Финансы, 2000. — 528 с.
  5. *Новиков Д.А.* Теория управления организационными системами. 2-е изд. — М.: Физматлит, 2007.
  6. *Хан Д.* Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с нем. / Под ред. и с предсл. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. — М.: Финансы и статистика, 1997. — 800 с.
-

# Підприємство як складна організаційна система

**Підприємство** - це сукупність людських, матеріально-технічних та інформаційних ресурсів, між якими існують економічні, соціальні, управлінські взаємозв'язки, які об'єднують зазначені ресурси в єдину цілісну структуру.

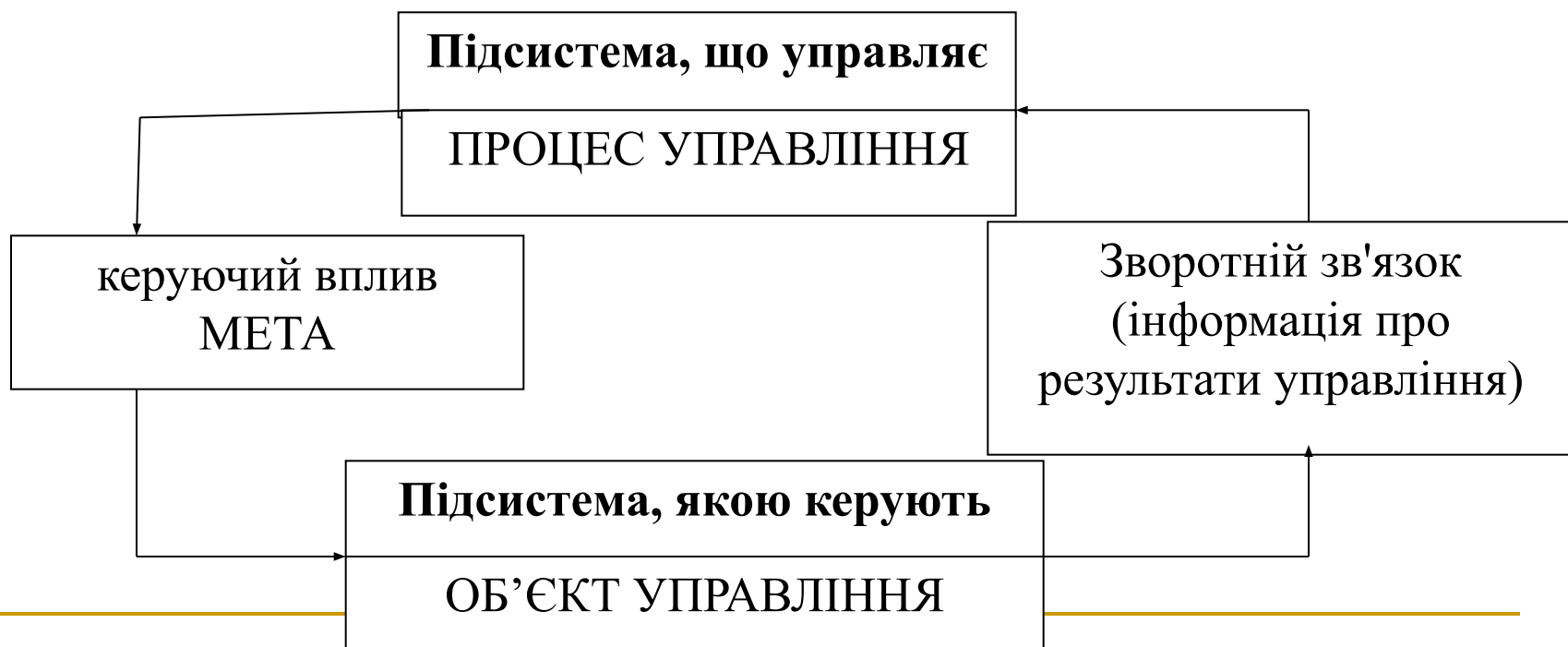
**Організаційним системам притаманні наступні властивості:**

- ❑ **цілеспрямованість** на досягнення певних цілей функціонування;
- ❑ **складність** (система складається із різнорідних підсистем, об'єднаних зв'язками різного характеру);
- ❑ **цілісність** (виключення будь-якого елемента із системи приводить до зміни всієї системи);
- ❑ **різнорідність елементів** (система включає елементи різних типів – економічне, соціальні, технічні, тощо);
- ❑ **ділимість** (кожну систему можна розподілити на підсистеми, що мають свої окремі завдання);
- ❑ **емерджентність** (властивості всієї системи неможливо вивести із властивостей одного або декількох елементів).

# Структура системи управління

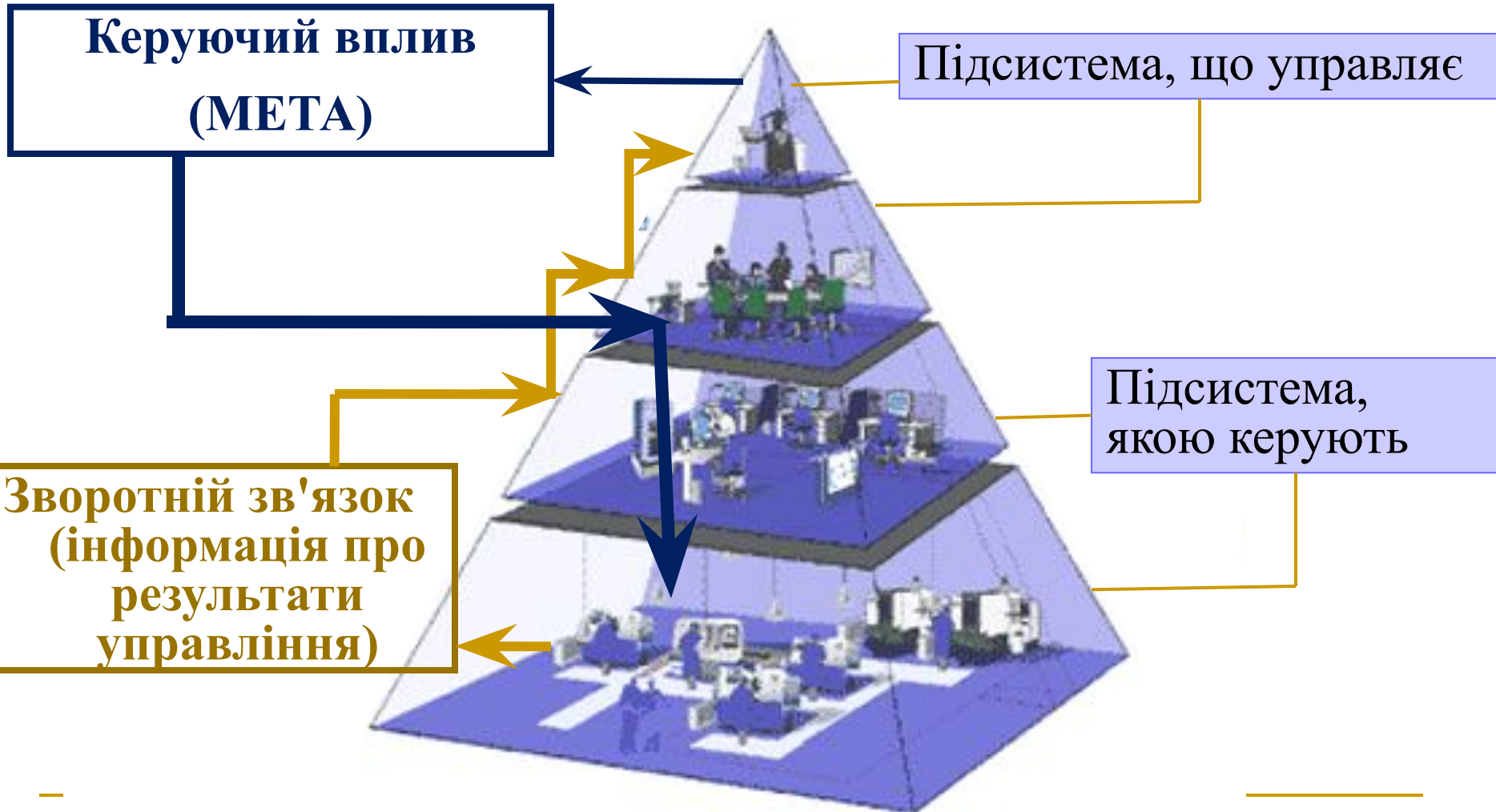
Під управлінням з точки зору системного підходу можна вважати цілеспрямований вплив на систему, що забезпечує досягнення того чи іншого корисного ефекту.

Ключовою системою управління на сучасному підприємстві є система економічного управління.





# Структура системи економічного управління підприємством



# Сутність економічного управління підприємством

Бизнес – это война...

Победа – не лучший выбор; это единственный выбор.

Чтобы победить в войне, ты должен....

- определить цели организации,
- установить цепь коммуникаций, ...
- создать правила работы,
- установить систему контроля, делегирования, оценки продуктивности....



отточить все до ювелирной точности, изменить (если необходимо) и снова действовать. Короче, ты должен управлять.

*V. «Менеджер мафии»*

# Сутність економічного управління підприємством

- Економічна складова присутня практично у кожному комплексному управлінському рішенні через визначення ключових параметрів діяльності підприємства:
  - обсягів виробництва,
  - витрат ресурсів,
  - фінансових результатів.
- **Зміст економічного управління** полягає у визначенні:
  - **Цілей** діяльності (бажаного майбутнього стану) підприємства у відповідності з наявними ресурсами,
  - **Методики та критеріїв оцінки** фактичного стану підприємства,
  - **Організаційно-економічного механізму** здійснення управлінського впливу для досягнення поставлених цілей.

# Критерії вибору показників

- Набір показників має бути **інтегрований у всі основні управлінські процеси**: визначення цілей, планування і оцінка результатів діяльності підприємства,
- **Показників повинно бути 5-10** для кожного рівня управління, вони повинні бути простими й зрозумілими виконавцям.
- Набір показників має бути **пов'язаний з основними чинниками, які визначають вартість бізнесу**, щоб за їх допомогою відстежувати зміни, наприклад, у капіталізації компанії.



---

# Система економічного управління підприємством

Економічне управління підприємством – це управління підприємством за критерієм економічної ефективності залучення та використання ресурсів підприємства

Економічне управління здійснюється через відповідну систему управління, що призначена для такого впливу на об'єкт управління, який переводить цей об'єкт у бажаний стан та (або) надає параметрам процесів, які здійснюються в ньому, певних характеристик (значень).

---

# Система економічного управління підприємством

- У функціональному і структурному аспектах (елементи, з яких складається система – методологія, економічні показники, технічне забезпечення тощо та функції управління, на виконання яких ці елементи спрямовані)
- В організаційному аспекті (ієрархія працівників підприємства, які виконують певні функції в процесі економічного управління)
- В процесному аспекті - сукупність управлінських дій, які утворюють єдиний процес розробки економічно ефективних управлінських рішень, який ґрунтується на закономірностях і правилах взаємоузгоджень ключових параметрів економіки даного підприємства

# 1. Система економічного управління у функціональному аспекті

Функціональний аспект характеризує функції системи економічного управління на підприємстві щодо:

- планування основних показників діяльності підприємства на плановий період,
- корегування, аналізу і контролю показників операційної діяльності,
- розподіл відповідальності між виконавцями конкретних функцій в системі економічного управління.

За функціями управління формується цикл економічного управління, тобто період часу протягом якого відбувається складання планових документів, реєстрація в системі обліку фактичних показників діяльності підприємства та здійснюється їх контроль і аналіз відхилень від планових значень.

# Задачі економічного управління підприємством

- Виявлення впливу ключових економічних параметрів діяльності підприємства на забезпечення його прибутковості.
- Обґрунтування ринкових позицій підприємства;
- Системний аналіз господарської діяльності і фінансового стану підприємства; виявлення і кількісне обґрунтування резервів підвищення ефективності використання ресурсів.
- Обґрунтування рівня цін на продукцію підприємства та методів ціноутворення.
- Техніко-економічне обґрунтування інвестиційних проектів, розробка стратегічних і поточних планів діяльності підприємства, аналіз і контроль їх виконання.



---

# Тема 2. Технологія розв'язання задач економічного управління підприємством

---

---

# Питання для вивчення основного матеріалу

1. Економічне управління підприємством як процес прийняття управлінських рішень
  2. Методи розв'язання задач економічного управління підприємством
  3. Формування системи ключових показників економічного управління підприємством
-

# Система економічного управління підприємством у процесному аспекті

- В процесному аспекті система економічного управління підприємством - це сукупність управлінських дій, які утворюють єдиний процес розробки економічно ефективних управлінських рішень, що ґрунтується на закономірностях і правилах взаємоузгоджень ключових параметрів економіки даного підприємства

# Методи розв'язання задач економічного управління

В залежності від ступеня використання у підготовці рішень формальних елементів, можна виділити три основні групи методів:

- математичні (формальні);
- евристичні (неформальні) - експертизи, консиліуми, наради тощо ;
- комбіновані математичні й евристичні Якщо експертні судження виражені кількісно (бальна чи рейтингова оцінка) або через шкалу типу «більше-менше» результати обробляються за допомогою різноманітних математичних методів.

# Математичні методи розв'язання задач економічного управління

Математичні методи найчастіше використовуються для обчислення значень показників, що характеризують результати функціонування підприємства, його підрозділів, та для оптимізації рішень при наявних варіантах досягнення результатів.

Виділяють декілька груп математичних методів, які використовуються в обґрунтуванні управлінських рішень:

- статистичні методи обробки інформації (визначення середніх оцінок, величини помилок, ступеня узгодженості оцінок експертів тощо);
- факторний аналіз (обґрунтування рішень за умов впливу різних чинників);
- регресійні і кореляційні методи (встановлення взаємозв'язків між змінними, що описують окремі аспекти економіки підприємства);
- імітаційні методи (ситуаційний аналіз зовнішнього середовища);
- методи дослідження операцій (напр. лінійне програмування).

# Показники економічного управління підприємством

Використовують два різновиди показників:

- фінансові (прибуток, чистий грошовий потік тощо);
- нефінансові (стратегічні) (підвищення конкурентоспроможності підприємства, збільшення частки ринку, підвищення ефективності бізнес-процесів, рівень лояльності клієнтів тощо).



Через сукупність показників діяльності підприємства відбувається зв'язок між стратегією підприємства, оперативними цілями і планом, а також здійснюється контроль виконання намічених дій і оцінка результатів.

Показники діяльності підприємства мають бути взаємоузгодженими і збалансованими

---

# Тема 3. Системи економічного управління підприємством

---

Викладач: к.е.н., доц. Кизенко Олена Олександрівна

---

# Питання для обговорення

1. Система економічного управління «витрати-випуск-прибуток» (CVP - аналіз)
  2. Система контролінгу
  3. Система збалансованих показників (BSC)
-



# Методологія як основа функціонального аспекту системи економічного управління

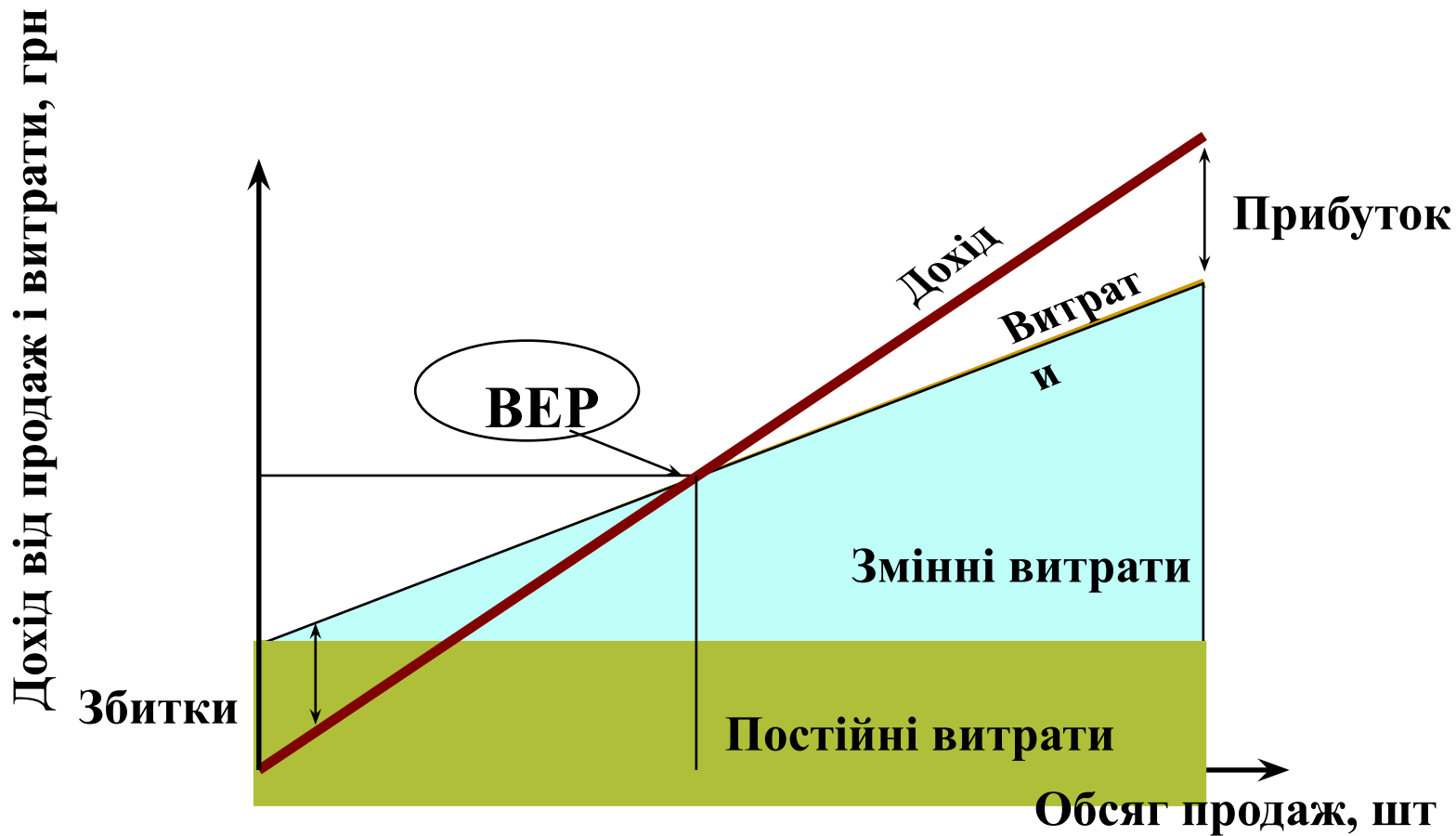
- Система фінансово-економічних показників на основі історичних баз даних бухгалтерського та оперативного обліку (CVP-аналіз, аналіз фінансових коефіцієнтів тощо)
- Бюджетування
- Контролінг (управлінський облік)
- Система збалансованих показників – СЗП (Balanced Scorecard - BSC, стратегічна карта, стратегічна модель)
- Проектний менеджмент

# Система економічного управління «витрати-випуск-прибуток» (CVP-аналіз)

Модель економічного управління підприємством «витрати – обсяг – прибуток» (Cost-Volume-Profit) – *метод системного дослідження взаємозв'язку витрат, обсягу діяльності та прибутку* підприємства з метою визначення:

- ❑ обсягу продажу, що забезпечує відшкодування всіх витрат і бажаного прибутку;
- ❑ величини прибутку за певного обсягу продажу;
- ❑ впливу зміни величини витрат, обсягу та ціни реалізації на прибуток підприємства;
- ❑ оптимальної структури витрат.

# Аналіз беззбитковості (графічний метод)



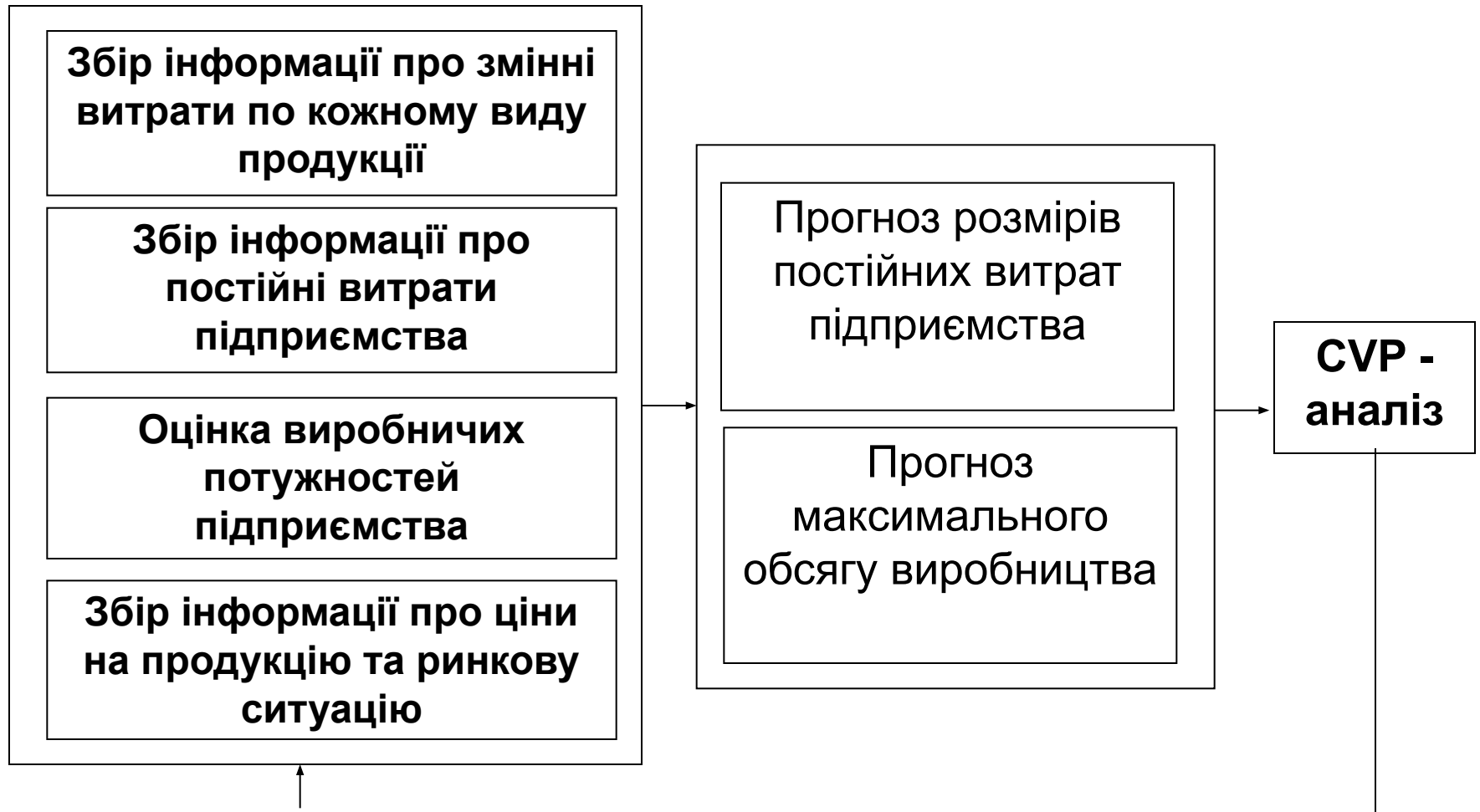
# Припущення CVR-аналізу

- ❑ всі витрати чітко розділені на змінні та постійні;
- ❑ поведінка сукупних витрат та виручки жорстко визначено та лінійно;
- ❑ постійні витрати не змінюються разом із змінами обсягу виробництва;
- ❑ змінні витрати прямо пропорційні обсягу виробництва;
- ❑ змінні витрати на одиницю продукції є постійними;
- ❑ ціни реалізації одиниці продукції; ціни на матеріали та послуги, що використовуються у виробництві не змінюються;
- ❑ продуктивність праці не змінюється, відсутні структурні зрушення;
- ❑ асортимент продукції є незмінним;
- ❑ передбачається, що вся виготовлена продукція буде продана протягом планового періоду часу;

# Аналітичні результати CVR-аналізу

- **Визначення точки безбитковості** – обсяг продажу, за якого доходи підприємства дорівнюють його витратам; маржинальний дохід дорівнює загальним постійним витратам;
- **Прогнозування величини маржинального прибутку** (збитків);
- **Аналіз чутливості прибутку** – визначення впливу на прибуток зміни витрат, ціни та обсягу продажу. Використовуються показники – коефіцієнт маржинального прибутку, коефіцієнт запасу міцності, операційний ліверидж (операційна залежність), який дає змогу оперативно аналізувати залежність прибутку від динаміки обсягу продукції і структури витрат.

# Принципова схема безперервного CVR-аналізу на підприємстві



# Контролінг

Контролінг – технологія управління різноманітними сферами фінансово-господарської діяльності організацій, що включає в себе визначення цілей діяльності, відображення їх в системі показників; систематичний вимірювання та контроль фактичних значень показників; аналіз та визначення причин відхилень фактичних значень показників від планових, прийняття на цій основі управлінських рішень щодо мінімізації відхилень та визначення відповідальних за їх появу.

Контролінг, як цілісна система економічного управління підприємством складається з двох частин:

- стратегічний контролінг;
- оперативний контролінг.

# Основні задачі контролінгу

- *Планування* – визначення дій у вигляді конкретних планів, необхідних для досягнення оперативних та стратегічних цілей підприємства.
- *Управлінський облік* – відображення у відповідних звітних формах фінансово-господарської діяльності підприємства в процесі виконання планів.
- *Організація* інформаційних потоків всередині підприємства.
- *Моніторинг* процесів, що діють на підприємстві, у необхідному часовому режимі.
- *Контроль* – оцінка отриманих результатів та визначення їх відповідності плановим значенням.



---

# Стратегічний контролінг

Стратегічний контролінг спрямований на:

- забезпечення довгострокових стійких конкурентних переваг,
- стеження за ступенем досягнення стратегічних цілей підприємства.

Напрями стратегічного контролінгу :

- аналіз оточуючого середовища;
  - аналіз ключових факторів успіху, рівня конкуренції;
  - аналіз стратегічних позицій підприємства;
  - аналіз стратегічних планів та ключових показників діяльності;
  - аналіз якості стратегічного портфелю.
-

# Оперативний контролінг

Оперативний контролінг спрямований на:

- створення ефективної системи досягнення поточних цілей підприємства,
- забезпечення прийняття ефективних оперативних управлінських рішень.

контрольні показники оперативного контролінгу:

- рентабельність,
- ліквідність,
- продуктивність праці
- прибуток.

---

# Система збалансованих показників - СЗП (Balanced Scorecard - BSC, стратегічна карта, стратегічна модель)

**Система збалансованих показників (СЗП),**— це механізм послідовного доведення до персоналу стратегічних цілей компанії і контроль їх досягнення через ключові показники ефективності (КПЕ)— Key Performance Indicator (KPI).

КРІ є, по суті, вимірниками досяжності цілей та ефективності бізнес-процесів підприємства і роботи кожного працівника.

ЗСП є інструментом, що визначає взаємозалежність стратегічного і оперативного управління.

---

---

# Характеристика перспектив BSC/ЗСП.

**Фінансова перспектива** визначає можливості досягнення довгострокового економічного успіху. Показники: оборот, доходи, структура цін, структура капіталу, структура заборгованості.

**Перспектива Клієнти** - визначення цільових ринкових сегментів, критеріїв і показників лояльності споживачів тощо.

**Перспектива внутрішніх бізнес-процесів**

**Перспектива навчання і розвитку.**

---

# Технологія розробки і реалізації стратегії підприємства

- Стратегічний аналіз.
- Формулювання цілей підприємства.
- Визначення КРІ у взаємозв'язку: проблема – ціль – показник. Прив'язка показників до КФУ.
- Планування заходів по досягненню цілей і показників на заданий період.
- Інтеграція BSC з бюджетом.
- Інтеграція BSC з системою мотивації.
- Декомпозиція цілей на рівень виконавців. Опис бізнес-процесів.