

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

На правах рукопису

КУЛИК Юлія Романівна

УДК 330.33

**ЕКОНОМІЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА ФУНКЦІОНАЛЬНО-ВАРТІСНИЙ
АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-СИСТЕМИ ЕЛЕКТРОЛАМПОВОГО
ВИРОБНИЦТВА**

Дисертація

на здобуття наукового ступеня

кандидата економічних наук

Спеціальність 08.00.04 – економіка управління підприємствами

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
професор **ФЕДОРОВИЧ Р.В.**

Львів – 2008

ЗМІСТ

ВСТУП	4
Розділ 1	
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ	
ФУНКЦІОНУВАННЯ БІЗНЕС-СИСТЕМИ	9
1.1. Поняття бізнес-системи, її роль та значення	9
1.2. Формування структурних елементів бізнес-системи.....	18
1.3. Особливості механізму функціонування бізнес-системи електролампового виробництва.....	40
Висновки з першого розділу.....	49
Розділ 2	
АНАЛІЗУВАННЯ ТА ЕКОНОМІЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ	
ФУНКЦІОНУВАННЯ БІЗНЕС-СИСТЕМИ	51
2.1. Аналіз методик оцінювання функціонування бізнес-системи.....	51
2.2. Застосування методики функціонально-вартісного аналізу при оцінюванні діяльності бізнес-системи.....	69
2.3. Оцінювання економічного стану та ефективності функціонування бізнес-системи	97
Висновки з другого розділу.....	118
Розділ 3	
МЕТОДИКА ФУНКЦІОНАЛЬНО-ВАРТІСНОГО АНАЛІЗУ	
ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-СИСТЕМИ	120
3.1. Особливості функціонально-вартісного аналізу діяльності структурних елементів бізнес-системи	120
3.2. Оптимізація бізнес-процесу як складового елемента бізнес-системи	158
Висновки з третього розділу	167
ВИСНОВКИ	169
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	176
ДОДАТКИ	193

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В сьогоденній час на багатьох вітчизняних підприємствах склалася досить низька культура управління, зумовлена наявністю неусвідомлених елементів у професійних діях, феноменом “швидкого старіння” знань, процесами інтенсивної інформатизації суспільства. Ці обставини не дають можливості ефективно розвиватися виробництву. Абсолютна більшість використовуваних підприємствами систем управління не відповідають тим вимогам, які до них висуваються за нових умов. Саме системи управління за таких обставин покликані реорганізувати, впорядковувати, переорієнтувати діяльність інших систем і підсистем підприємства так, щоб вони були адаптовані до умов ринкового середовища. Розробки зарубіжних і вітчизняних учених-економістів у цій галузі знань і світова практика функціонування підприємств, починаючи з середини минулого сторіччя і до сьогодні, змусили керівників господарюючих суб'єктів визнати необхідність розвитку систем управління.

Важливою проблемою економічної науки і практики господарювання є розвиток концептуальних та створення організаційних і методичних положень щодо формування ефективної системи управління підприємством, яке має бути сприйнятливим до інновацій, орієнтованим на споживачів продукції і послуг, що надаються; здатним безперервно адаптуватися до змін зовнішнього і внутрішнього середовищ, маючи інструментарій швидкого реагування на макро– і мікроекономічні зміни, та володіючи здатністю достатньо точно діагностувати і передбачати проблемні події.

Окремі аспекти вдосконалення діяльності суб'єктів бізнесу висвітлені у працях багатьох учених, а саме: Абрютіна М.С., Ананькіна С.В., Артеменко В.Г., Баканов М.І., Балабанов І.Т., Барнгольц С.Б., Беллендир М.В., Белобородова В.А., Бухалков М.І., Вакуленко Т.Г., Горбунова Л.І., Грачев А.В., Данілочкіна Н.Г., Донцова Л.В., Герасименко Г.П., Герасимова В.Д., Ефимова О.В., Карлін Т.Р., Кузьмін О.Є., Клейнер Г.Б., Ковальов А.І., Ковальов

А.П., Ковальов В.В., Ковбасюк М.Р., Крейніна М.Н., Лозовский Л.Ш., Маркарьян Є.А., Мінаєв Є.С., Нікіфорова Н.А., Ніколаєва С.А., Ненашев Е.В., Патров В.В., Панагушин В.П., Півнів Р.М., Райзберг Б.А., Родіонова В.М., Савіцька Г.В., Сайфулін Р.С., Стародубцева Е.Б., Стоянова Е.С., Стоянов Е.А., Стражев В.И., Уткін Є.А., Федотова М.А., Фоміна Л.В., Хеддервік Д.О., Хелферт Е., Шеремет А.Д. та інші. Проте питання оптимізації функціонування бізнес-системи вимагає додаткового дослідження та з'ясування низки теоретичних і практичних проблем, оскільки зарубіжний досвід не може бути прямо перенесений у діяльність вітчизняних підприємств, а власний – потребує адаптації до ринкових реалій.

Актуальність проблеми, її недостатня наукова розробка стали основою для вибору теми дисертаційного дослідження «Економічне оцінювання та функціонально-вартісний аналіз діяльності бізнес-системи електролампового виробництва».

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дослідження є частиною науково-дослідної комплексної теми «___» кафедри економіки підприємств і корпорацій Тернопільського національного економічного університету (державний реєстраційний №).

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних і методичних положень та розробці на цій основі єдиної системи показників оцінювання діяльності бізнес-системи і методики функціонально-вартісного аналізу з метою оптимізації її функціонування.

Відповідно до предмета і мети роботи сформульовано основні **завдання дослідження**:

- здійснити термінологічний аналіз поняття «бізнес-система» та його елементів, враховуючи реалії сучасних умов господарювання;
- визначити роль і місце бізнес-системи в сучасному бізнес-просторі;
- дослідити і критично проаналізувати існуючі підходи до оцінювання діяльності бізнес-системи;

- розробити концептуальну модель оцінювання функціонування бізнес-системи;

- розробити методика функціонально-вартісного аналізу оптимізації структурних елементів бізнес-системи;

- сформулювати основні напрями оптимізації бізнес-системи.

Об'єкт дослідження - економічне оцінювання та функціонально-вартісний аналіз структурних елементів бізнес-системи електролампового виробництва.

Предмет дослідження – комплекс теоретичних і практичних питань економічного оцінювання функціонування бізнес-системи в електроламповому виробництві в умовах розвитку ринкової конкуренції та використання функціонально-вартісного аналізу її діяльності.

Для реалізації поставлених у дослідженні завдань було використано комплекс **методів**, що ґрунтуються на діалектичному методі наукового пізнання: спостереження, вимірювання, аналітичних групувань, аналізу і синтезу, індукції і дедукції, абстрагування і конкретизації, аналогії та порівняння.

Методологічною і теоретичною основою дослідження є законодавчо-нормативні та інструктивні документи України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, спеціалізовані періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій та семінарів, офіційні статистичні дані та дані фінансової звітності й аналітичного обліку об'єктів дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів. Проведене дисертаційне дослідження дало змогу вирішити комплекс завдань, пов'язаних з можливістю вдосконалення бізнес-систем загалом і в електроламповому виробництві зокрема. Наукова новизна результатів полягає в тому, що

вперше:

- структуровано елементи бізнес-системи і введено поняття «бізнес-підсистема»;

- виділено основні відмінності проведення функціонально-вартісного аналізу діяльності бізнес-системи в порівнянні з функціонально-

вартісним аналізом виробу, які аргументують доцільність вдосконалення існуючих методичних рекомендацій;

– викладено основні особливості проведення функціонально-вартісного аналізу оптимізації структурних елементів бізнес-системи на кожному з його етапів, враховуючи специфіку об'єкта дослідження, і в концентрованому вигляді подано алгоритм проведення функціонально-вартісного аналізу оптимізації функціонування бізнес-системи, де кожний із загальновизнаних етапів доповнений відповідними кроками в чіткій послідовності їх виконання;

вдосконалено:

- організаційну структуру елементів бізнес-системи;
- на основі функціонально-вартісного аналізу систему показників оцінки діяльності бізнес-системи, провівши попереднє їх групування за трьома блоками;
- методичні рекомендації з проведення функціонально-вартісного аналізу.

одержало подальшого розвитку:

- тлумачення поняття „бізнес-система” з конкретизацією її верхньої і нижньої меж;
- визначення сутності і компонентів діяльності бізнес-системи, її внутрішнього і зовнішнього середовища;
- дослідження структури бізнес-системи та її функціонування.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці науково обґрунтованих рекомендацій щодо формування організаційно-економічного механізму оптимізації функціонування бізнес-системи загалом і в електроламповому виробництві, зокрема. Отримані результати дослідження забезпечують підвищення достовірності, оперативності й аналітичності оцінки діяльності бізнес-системи, дають можливість ефективніше використовувати внутрішні і зовнішні резерви для підвищення ефективності функціонування бізнес-системи з метою максимізації прибутку і мінімізації витрат.

Результати дослідження впроваджено у практику роботи ВАТ „Іскра” та ВАТ „Ватра” (довідка №...) та рекомендовані до застосування на інших підприємствах електролампової промисловості України.

Окремі положення дисертаційної роботи застосовуються в навчальному процесі під час викладання курсів..... у системі підготовки бакалаврів та магістрів за напрямом «Економіка і підприємництво» спеціальності 7.050.... в Тернопільському національному економічному університеті, а також можуть бути використані у навчанні студентів інших вищих навчальних закладів, які мають економічні факультети.

Особистий внесок дисертанта. Дисертаційна робота є самостійно виконаним науковим дослідженням. Усі розробки та пропозиції, що в ній містяться, належать особисто автору. З опублікованих в співавторстві наукових праць у дисертації використані лише ті ідеї та положення, що пов'язані з дослідженням комплексу питань щодо оптимізації діяльності бізнес-системи.

Апробація результатів дисертації. Основні положення дисертації доповідались і одержали позитивну оцінку на наукових та науково-практичних конференціях, а саме: «Соціально-економічні, політичні та культурні оцінки і прогнози на рубежі двох тисячоліть» (Тернопіль, 2003), «Удосконалення системи обліку, аналізу та аудиту як складової інформатизації суспільства» (Мукачеве, 2004), «Соціально-економічні, політичні та культурні оцінки і прогнози на рубежі двох тисячоліть» (Тернопіль, 2007), „Управління у сфері фінансів, страхуванні та кредиту” (Львів, 2007), „Фінансові ринки та інститути” (Харків, 2007), „Соціально-економічні, політичні та культурні оцінки і прогнози на рубежі двох тисячоліть” (Тернопіль, 2008), «Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки України» (Чернівці, 2008).

Публікації. За результатами дисертаційного дослідження опубліковано 18 праць, з них 11 статей – у збірниках наукових фахових видань, 7 – матеріали і тези конференцій. Загальний обсяг особистого внеску становить 4,25 друкованих аркуша.

Структура та обсяг роботи. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (215 найменувань) та додатків. Загальний обсяг роботи викладений на ____ сторінках, основний зміст дисертації викладено на ____ стор. Робота містить 23 таблиці, 21 рисунок, 3 схеми, 7 графіків, 4 діаграми, 18 додатків.

Розділ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ БІЗНЕС-СИСТЕМИ

1.1. Поняття бізнес-системи, її роль і значення

В умовах становлення ринкових відносин в Україні принципово змінився підхід до організації всієї діяльності підприємств. Вони отримали повну свободу вибору нових форм і методів господарювання. На ринку з'явилась конкуренція, яка спонукає підприємства докладати значні зусилля для пошуку можливостей підвищення якості продукції чи послуг.

Проте необхідно враховувати, що на більшості підприємств протягом останнього десятиліття спостерігаються негативні наслідки реалізації економічних реформ. Вони призвели до руйнування єдиного технологічного та інформаційного простору, різкого скорочення виробництва наукоємної продукції, зниження частки складної сучасної техніки й устаткування в експорті країни. В умовах, що склалися, ефективна реалізація нових форм і методів керівництва економікою на практиці є досить складною. Назріла необхідність вживання кардинальних заходів з якісного переосмислення проблеми розвитку управління підприємствами з метою забезпечення їх конкурентоспроможності на світовому ринку.

У наш час вітчизняні підприємства реально конкурентноздатні в основному на ринках, пов'язаних з реалізацією природних ресурсів, предметів їх первинної переробки, виробництвом військової і космічної техніки.

Не варто заперечувати той факт, що на вітчизняних підприємствах склалася досить низька культура управління, що є перешкодою на шляху подальшого ефективного розвитку виробництва. Як стверджують вітчизняні науковці абсолютна більшість використовуваних підприємствами систем управління не відповідають сучасним вимогам за нових умов [17, 23, 131,134, 178]. Системи управління на сьогоднішньому етапі економічного розвитку країни покликані реорганізовувати, впорядковувати, переорієнтовувати

діяльність інших систем і підсистем підприємства з тим, щоб вони відповідали ринковим умовам щодо суб'єктів зовнішнього середовища. Розробки зарубіжних і вітчизняних учених-економістів у цій галузі знань і світова практика функціонування підприємств, починаючи з середини минулого сторіччя і по теперішній час, змусили керівників господарюючих суб'єктів визнати необхідність розвитку систем управління [7, 15, 48, 71, 115, 141, 154, 189].

Отже, однією з домінуючих проблем економічної науки і практики господарювання став розвиток концептуальних і створення організаційних і методичних положень формування ефективної системи управління підприємством, яке має бути сприйнятливим до інновацій, орієнтованих на споживачів продукції і послуг, що надаються; здатним безперервно адаптуватися до змін зовнішнього і внутрішнього середовищ; мати інструментарій швидкого реагування на макро- і мікроекономічні зміни; володіти здатністю достатньо точно діагностувати і передбачати проблемні події [21, 39, 136].

Зміни в сучасних умовах господарювання і функціонування ефективної системи управління вимагають передовсім здійснення термінологічного аналізу поняття «підприємства» та його елементів. Поняття «підприємства» в сучасному розумінні бізнесу є дещо вузьким і застарілим.

В економічному словнику дається таке визначення підприємства – це основна ланка народного господарства, яка забезпечує виробництво певної маси товарів і послуг, здійснює науково-дослідну і комерційну діяльність з метою привласнення доходу (прибутку).

Згідно з Господарським кодексом України підприємство – самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних і особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної та іншої господарської діяльності.

У Законі України „Про підприємства В Україні” наводиться таке визначення поняття „підприємство”: це „самостійний господарюючий статутний

суб'єкт, який має права юридичної особи та здійснює виробничу, науково-дослідну і комерційну діяльність з метою одержання відповідного прибутку (доходу)».

Такі автори як Н.М. Бондар, І.М. Бойчук, С.Ф. Покропивний та ін. під підприємством розуміють організаційно відокремлену і економічно самостійну ланку виробничої сфери народного господарства країни, що спеціалізується на виготовленні продукції та виконанні робіт і наданні послуг.

Дане визначення є дещо вузьким і зводиться лише до виробничої сфери окреслення кінцевого економічного результату такої діяльності. В економічному словнику дане поняття доповнюється метою – „привласнення доходу (прибутку)”, тобто вказується верхня межа, що є суттєвим фактором. Разом з тим, в даному визначенні відсутнє окреслення нижньої межі діяльності підприємства, хоча ці речі взаємопов'язані і повинні розглядатись в комплексі.

Теорія управління з початку 60-х років ХХ ст. розглядає об'єкт управління як складну відкриту систему. Такий підхід істотно змінив теорію і практику управління, оскільки вимагає принципово іншого механізму. Тому автор підтримує думку зарубіжних учених [82, 115, 128] про впровадження і застосування більш ємного й адаптованого до сучасних умов господарювання терміну – «бізнес-система».

Для детальнішого вивчення зазначеної проблеми насамперед необхідно визначити саме поняття «бізнес-система», позаяк на сьогодні цей термін дуже рідко використовується у вітчизняній науковій літературі і не має чіткого визначення.

Отже, бізнес (англ. – business) – ініціативна, самостійна, здійснювана від свого імені, на свій розсуд, під свою майнову відповідальність діяльність громадян, фізичних і юридичних осіб, спрямована на систематичне отримання прибутку від користування майном, продажу товарів, виконання робіт, надання послуг [142, с.115].

Система (від грецьк. – утворення, складання) – сукупність господарських одиниць, установ, організаційно об'єднаних в єдине ціле [142, с.767]

Поняття «бізнес-системи» вводиться для визначення змісту діяльності зі задоволення конкретної потреби, межі і складу учасників бізнесу, а також місця і значущості бізнес-системи в оточуючому ринковому середовищі.

На думку І.І. Мазур та В. Д. Шапіто, бізнес-система – це сукупність бізнес-процесів, кінцевою метою яких є випуск продукції. Під продукцією розуміють товари, послуги й документи [115, с.251]. Наведене поняття бізнес-системи, на думку автора, є найвдалішим і найповнішим. Разом з тим воно занадто конкретизоване, а позаяк це нове поняття, що потребує подальшого дослідження, то така конкретизація звужує поле дослідження.

Крім цього, у формулюванні І.І. Мазур, В. Д. Шапіро поняття бізнес-системи зводиться до сукупності бізнес-процесів, що не зовсім правильно. Досліджуючи ієрархію взаємозв'язків у бізнес-системі, автором встановлено, що між бізнес-процесами і бізнес-системою існує проміжна ланка – бізнес-підсистема, яка об'єднує окремі бізнес-процеси залежно від їх локальних цілей.

Виходячи із вищезазначеного, автором пропонується наступне визначення: бізнес-система є свідомо координованим соціально-економічним формуванням з певними межами, яке функціонує на відносно постійній основі для досягнення поставленої мети або відповідних цілей. Ми допускаємо, що таке визначення також може бути предметом критики і вдосконалення, але наведемо відповідні аргументи на його користь.

Бізнес-система є проекцією місії, цілей і стратегій організації та бізнесу. Цілі бізнес-системи в свою чергу утворюють „дерево цілей”, на кожному рівні якого формується своя мета і існують відповідні межі (рис. 1.1).

Виникає питання, чому одні бізнес-системи виявляються неефективними, тоді як інші існують і досить успішно розвиваються? Кожна теорія має свою відповідь на це питання. Зазвичай руйнування бізнес-системи пов'язують з неправильно вибраною стратегією або взагалі з відсутністю такої. Проте, масштаби і темпи, з якими в сучасному світі відбувається зміна складу і структури бізнес-системи, дають вагомні підстави для того, щоб засумніватися в справедливості цього положення.

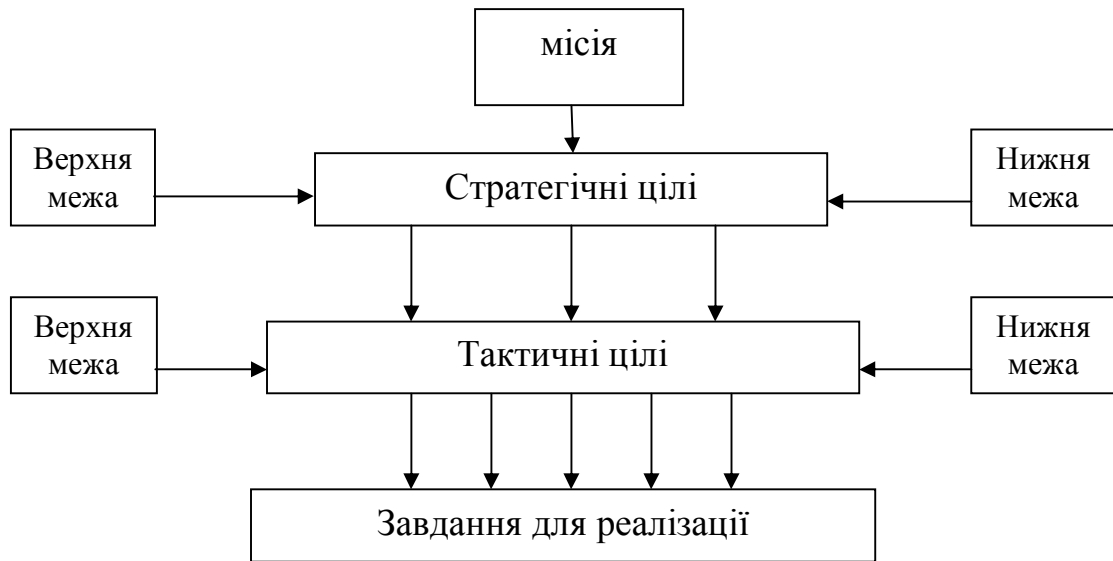


Рис. 1.1. „Дерево цілей” бізнес-системи

Практика показує, що вже давно назріло питання про визначення стратегії бізнес-системи як способу її оптимальної інтеграції в бізнес-простір, що постійно змінюється. З діалектичної точки зору, для того, щоб відповісти на питання, якою ми хотіли б бачити нашу бізнес-систему в майбутньому, насамперед необхідно усвідомити перспективи бізнесу, до якого вона залучена. Лише після визначення перспектив бізнесу, а також напрямів і методів його розвитку можна починати міркувати про відповідний розвиток бізнес-системи.

Очевидно, що бізнес-системи виникають і існують тільки тому, що допомагають людям отримувати вигоду із спільної діяльності там, де одиночні зусилля кожного або невігідні, або неможливі. Нобелівському лауреатові в області економіки Р.Г. Коузу свого часу вдалося показати і довести, що межі бізнес-системи визначаються витратами, пов'язаними зі встановленням господарських зв'язків, внаслідок чого людям вигідніше об'єднуватися і діяти як цілісне соціальне утворення, ніж функціонувати як незалежні економічні суб'єкти [87]. Якби в умовах ринку все визначалося виключно дією класичного закону відповідності попиту і пропозиції, то бізнес-система як суб'єкт ринку була б просто не потрібна. Достатньо, щоб продавець певного товару уклав

угоду із зацікавленим покупцем і кожен з них виконав би свої зобов'язання в строгій відповідності з умовами угоди.

У зв'язку з цим стає очевидним, що перед будь-якою бізнес-системою завжди постає подвійна економічна мета – максимізація прибутку і мінімізація ціни бізнесу. Отримання максимально можливого прибутку може розглядатися як верхня економічна межа бізнесу, а мінімізація витрат або ціни бізнесу – як нижня.

Правильна побудова бізнес-системи немислима без вирішення питань оптимізації верхньої і нижньої доцільної меж її бізнесу, без оптимізації рівня і способу вбудовування бізнесу у відповідне ринкове середовище.

Досягаючи реалізації своїх економічних інтересів, бізнес-система не може чинити як того бажає. Вона вимушена функціонувати в умовах обмежень, що накладаються різними чинниками внутрішнього і зовнішнього середовищ. Тому, щоб зрозуміти поведінку бізнес-системи на ринку, умови її функціонування і розвитку, необхідно в першу чергу ідентифікувати і структурувати середовище.

Внутрішнє середовище (мікросередовище) бізнес-системи – це сукупність внутрішніх чинників (виробничих, соціальних і ін.), що визначають процеси її життєдіяльності. Внутрішнє середовище бізнес-системи відрізняється індивідуальністю, зумовленою якісним рівнем чинників, характером їх взаємодій.

Для кращого розуміння умов і чинників функціонування бізнес-системи виділимо основні компоненти її діяльності:

- потреби (стан потреби в чомусь);
- мета, стратегії (бажаний стан системи і шляхи його досягнення);
- ресурси (матеріально-технічні, трудові, інформаційні тощо);
- середовище (все, що впливає на характер і ефективність діяльності бізнес-системи);
- процес, технологія (способи та умови перетворення ресурсів на продукт або послугу);

– ділові здібності (сукупність спеціальних технічних, організаційних та інших навиків і вмінь, що дозволяють створювати товари, які є цінними для споживача, й удосконалювати методи їх виробництва і збуту, тобто розробляти і здійснювати інновації);

– результат (підсумок діяльності бізнес-системи; може мати різні форми і види залежно від характеру діяльності і типів стратегій).

Ці компоненти об'єднуються і комбінуються певним чином, створюючи можливості бізнес-системи і визначаючи особливості її ринкової поведінки задля досягнення верхньої і нижньої межі бізнесу. Беручи до уваги взаємозв'язки вищезазначених компонентів бізнес-системи, можна схематично показати функціонування її внутрішнього середовища (рис. 1.2).

Вивчення та оцінка внутрішнього середовища бізнес-системи необхідні для визначення ступеня її готовності вирішувати нові проблеми зі забезпечення необхідного рівня відповідності потенціалу умовам зовнішнього середовища

Зовнішнє середовище бізнес-системи – це сукупність зовнішніх чинників, зміна яких впливає на стан або результати її діяльності і досить часто коректує верхню межу бізнес-системи.

Загальними характеристиками зовнішнього середовища є:

– складність (визначається великою кількістю чинників різного роду та їх мінливістю. Кожній бізнес-системі відповідає відповідний рівень складності середовища. Він буде тим більшим, чим динамічніший ринок і ширша номенклатура та асортимент товарів, що випускаються);

– взаємозв'язок чинників (соціальні, економічні, політичні та інші тісно зв'язані між собою, створюючи багатоваріантність середовища і його відносин з бізнес-системою);

– динамічність (швидкість змін, що відбуваються в середовищі. Для різних галузей динамічність середовища відрізняється. Найбільшою динамічністю володіють хімічна, фармацевтична галузі, виробництво засобів обробки і передачі інформації та деякі інші.);

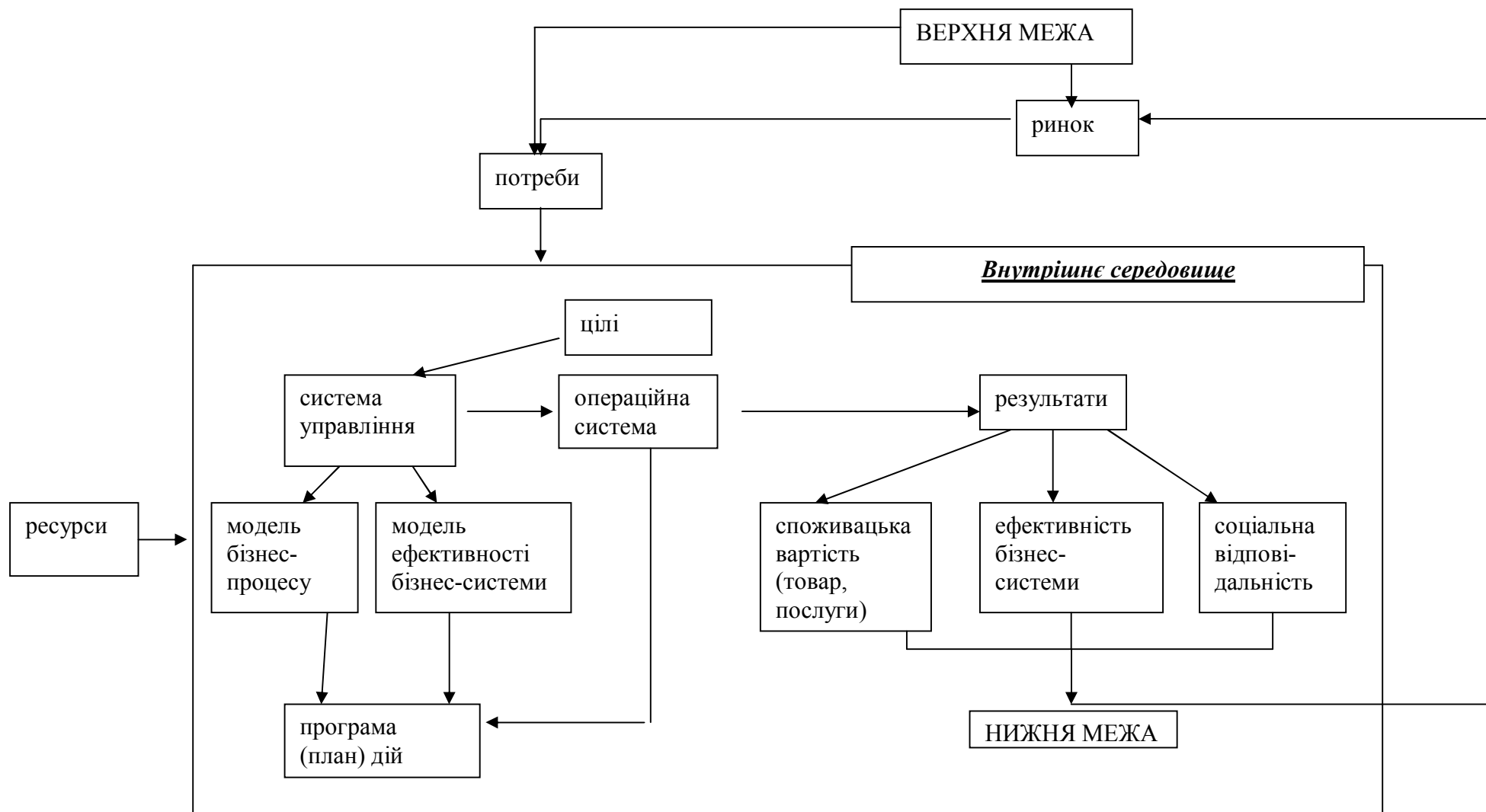


Рис. 1.2. Схема внутрішнього середовища бізнес-системи

– невизначеність (брак знань про майбутню ситуацію на ринку, тенденції її розвитку і наслідки схвалюваних рішень). Джерела невизначеності: неможливість обліку й оцінки всіх чинників середовища та їх взаємодій, неоднозначність причинно-наслідкових зв'язків, неможливість отримання необхідного обсягу достовірної інформації, затримка інформації про події, що відбуваються і т. п. Деякі види інформації є комерційною таємницею. Невизначеність збільшує ризики, ускладнює ухвалення ефективних рішень).

Елементи бізнес-системи, взаємодіючи між собою, володіють певною свободою і вибірковістю дії, що приводить до змін організації і конфігурації системи. Склад елементів у системі може змінюватися залежно від процесів, що відбуваються в макрооточенні та всередині неї. Одні елементи можуть отримувати кращі умови для розвитку, ніж інші, зміцнюючи своє становище в системі і породжуючи суперечності в ній, які вирішуються за законами еволюції.

Бізнес-системи відрізняються між собою масштабами і складністю, які зумовлюються різноманітністю і труднощами вирішення задач технічного, фінансового, наукового, соціального характеру, що виявляються в кількості елементів і їх взаємозв'язків, обсязі використовуваних ресурсів, особливостях технологій, величині і структурі витрат на виробництво продукції, інтенсивності конкуренції тощо.

Успішне функціонування бізнес-системи потребує постійного вдосконалення її структури і механізмів управління. Оптимізація структурних елементів бізнес-системи з метою максимізації прибутку і мінімізації витрат ґрунтується на вирішенні безлічі завдань, найважливішими з яких є:

1. Формування бізнес-системи у вигляді погодженої й несуперечливої системи, для якої справедливі наступні твердження:

- місія бізнес-системи визначена, зафіксована й відома всім її працівникам;
- ієрархія цілей бізнес-системи відповідає місії й визначає довготермінові орієнтири розвитку з окресленням верхньої і нижньої меж;
- тактичні завдання відповідають ієрархії цілей і визначають поточні завдання;

- плани роботи бізнес-системи являють собою комплекс заходів, спрямованих на досягнення намічених цілей і завдань,
 - обрано одиниці виміру й розроблена технологія проведення вимірів усіх видів витрат і результатів діяльності бізнес-системи;
- бізнес-підсистеми і бізнес-процеси структуровані, описують послідовність операцій, інформаційні потоки управління, виконавців, результати;
- системи й засоби автоматизації забезпечують своєчасну підтримку бізнесу.

2. Створення організаційної структури й системи управління, спрямованих на:

- досягнення ієрархії цілей, вирішення тактичних завдань, виконання розроблених планів;
- планування й організацію роботи, що забезпечують прибутковість діяльності бізнес-системи;
- розподіл влади, відповідальності й доходів, що забезпечують стимулювання роботи співробітників;
- створення для всіх працівників бізнес-системи системи цінностей, що відповідає її цілям.

3. Підвищення ефективності функціонування бізнес-підсистем і виконання бізнес-процесів за всіма ключовими напрямками:

- перетворення укрупнених стратегій роботи бізнес-системи в плани дій структурних підрозділів (планування);
- забезпечення погодженості виконання виробничих операцій у підрозділах бізнес-системи або передбаченої реакції на події (координація);
- забезпечення такої організації робіт, за якої бізнес-система працює з максимальною віддачею без дефіциту ресурсів і вчасно реагує на зміну зовнішніх умов (управління ресурсами);
- ведення погодженої політики через усі структурні підрозділи бізнес-системи (проведення політики).

4. Забезпечення інформаційної підтримки функціонування бізнес-підсистем і виконання бізнес-процесів та управління роботою бізнес-системи, тобто створення корпоративної інформаційної системи, інформація в якій є:

- точною, адекватною існуючому завданню;
- своєчасною для прийняття відповідних рішень;
- повною, що зачіпає всі аспекти прийнятого рішення;
- безпосередньо відноситься до справи;
- зручною у використанні.

Отже, визначення ролі, стратегії, побудова бізнес-системи, структурування її середовища є важливими проблемами економічної науки і практики господарювання в умовах становлення ринкових відносин.

1.2. Формування структурних елементів бізнес-системи

Як зазначалося автором у підрозділі 1.1, реалії бізнесу сьогодення вимагають формування механізму постійної оптимізації функціонування структурних-елементів бізнес-системи. Для розробки такого механізму насамперед необхідно розібратись у структурі бізнес-системи та її елементів. Багато керівників до сьогодні не можуть дати відповіді на питання щодо організаційної структури бізнес-системи або системи існуючих бізнес-процесів. У більшості випадків єдиним набором визначених правил, відповідно до яких має функціонувати бізнес-система, є накреслена на аркуші паперу схема підрозділів та набір окремих положень і посадових інструкцій. З появою конкуренції на українському ринку керівники, намагаючись оптимізувати витрати, відчули складності в тому, як зробити продукцію прибутковою і конкурентноздатною. Тому виникла необхідність мати наочну модель бізнес-системи, яка відображала б усі механізми і принципи взаємозв'язку підсистем у рамках одного бізнесу, і була зорієнтована на певні фінансові та виробничі результати, тобто межі.

При всьому різноманітті видів діяльності і можливих масштабів бізнесу всі бізнес-системи володіють певними універсальними ознаками. Сучасна теорія

управління дозволяє виділити чотири стійкі групи: структури, потоки, процеси і культури (рис. 1.3.) [35]. Структура бізнес-системи дає узагальнену наочну уяву про склад зазначених груп.

Функціональна структура – найскладніша частина бізнес-системи. Актуальна потреба в її формалізації з'являється з розвитком бізнесу. Для її опису зараз використовуються різні методології функціонального моделювання. Така структура створюється для управління зовнішніми і внутрішніми інформаційними потоками та абсолютно необхідна для вирішення завдань автоматизації підприємства. Управління інформаційними потоками здійснюється через інтегрований процес «Маркетингу».

Його особливістю є той момент, що він включає і «внутрішній» (внутрішньофірмовий) маркетинг, а кожен одержувач інформації розглядається як споживач.

Організаційна структура не потребує докладного опису, позаяк будь-який підручник з менеджменту відкриє таємниці побудови організаційних структур.

Фінансова структура – взаємоорганізація і взаємопідпорядкованість центрів доходів і центрів витрат у структурі бізнесу. Потреба у формалізації цієї частини бізнес-системи з'являється тоді, коли центрів доходів стає два і більше. Інакше без окремого врахування по кожному центру буде важко оцінити економічну ефективність кожного з них. Через цю структуру здійснюється управління фінансовими потоками бізнесу. Налагодити управління фінансами дозволяє процес «бюджетування».

Виробнича структура – це сукупність і взаємна організація структурних підрозділів, що регулюють рух товарного потоку. Її основне завдання впорядкувати процес передачі товарно-матеріальних цінностей (купівлі-продажу) як між внутрішніми підрозділами бізнесу, так і зі зовнішніми агентами. Зазвичай цей рівень бізнес-системи створюється комерційними фахівцями: постачальниками і збувальниками. В ідеальному варіанті – скористатися послугами логіста. Саме на основі цієї структури будується матеріальний облік.

Технологічна структура – це сукупність здійснюваних операцій і підрозділів з формування доданої вартості продукту або послуги, що створюються бізнесом. На цьому рівні бізнес-системи формуються ознаки «якість» товару або послуг і «собівартість». Насамперед необхідна формалізація зазначеної структури і відповідно «технологічного» процесу, позаяк саме цей рівень формує економічну модель бізнесу. Від того, наскільки добре буде описано й оптимізовано цю частину бізнесу, залежить кінцеве співвідношення «доходи/витрати», або рентабельність бізнесу, тобто досягнення кінцевої мети бізнес-системою – максимізація прибутку і мінімізація витрат. Вибір фахівців визначається галузевою специфікою бізнесу.

Як зазначалося вище, бізнес-система є цілеспрямованою соціотехнічною системою зі складною структурою, тобто взаємозалежним комплексом бізнес-підсистем, бізнес-процесів та бізнес-операцій. З метою структуризації подальшого дослідження і виходячи із вищенаведеного, відобразимо на рис. 1.4. загальну схему функціонування бізнес-системи.

Терміни „бізнес-підсистема”, „бізнес-процес” та „бізнес-операції” в подальшому будуть розглядатися нами як структурні елементи бізнес-системи.

Поняття бізнес-підсистема не використовується, а правильніше сказати ігнорується як зарубіжними, так і вітчизняними вченими-економістами, але на нашу думку, бізнес-підсистема, хоч і проміжна, проте важлива ланка у бізнес-системі.

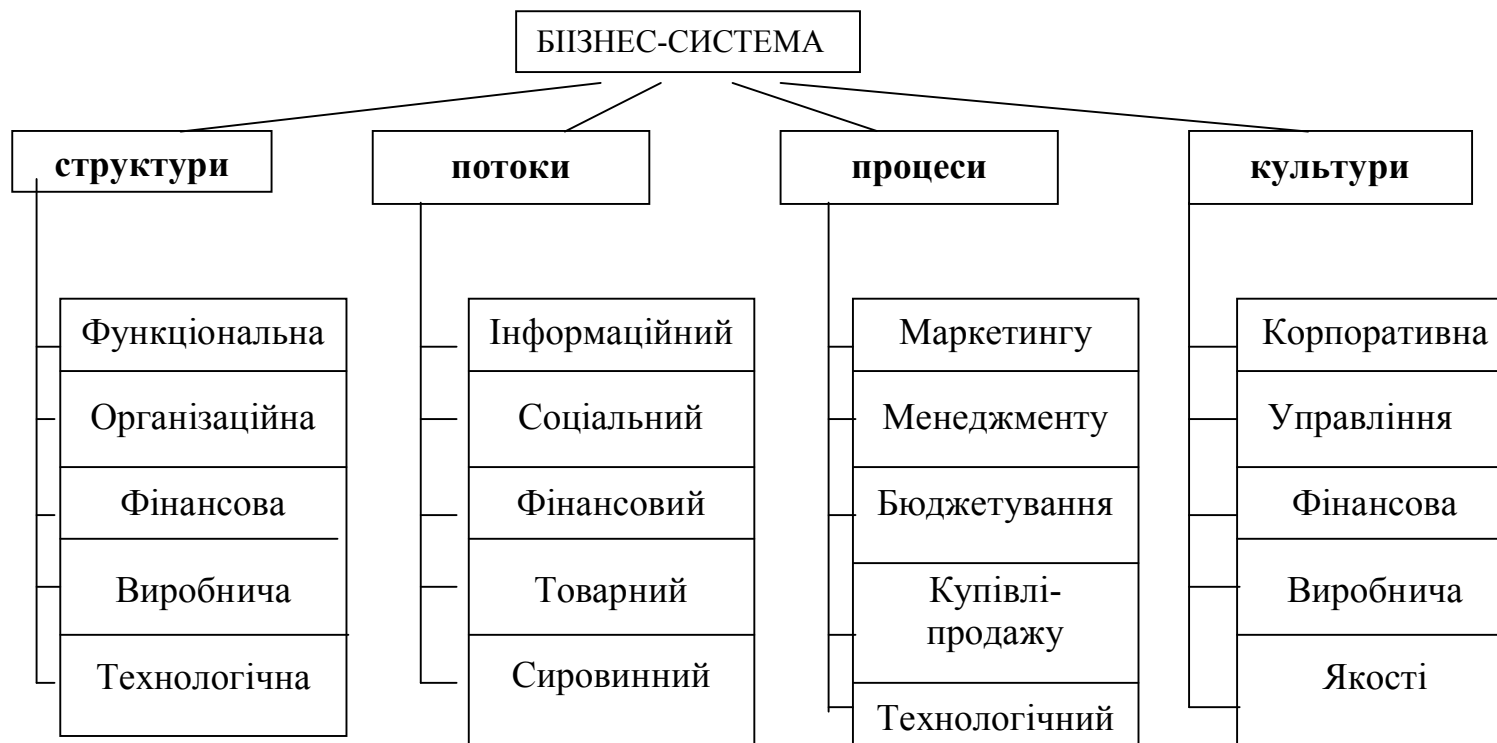


Рис. 1.3. Структура бізнес-системи

Бізнес-підсистема – структурний елемент бізнес-системи, що має свою власну місію, яка спрямована на вирішення комплексу локальних завдань з забезпечення функціонування бізнес-системи загалом:

- виживання бізнес-системи;
- пристосованість до змін;
- стійка рівновага або стабільність функціонування;
- підвищення якості бізнес-системи та окремих її елементів, забезпечення надійності;
- цілісність, тобто організація взаємодії окремих підсистем і елементів;
- відтворення бізнес-системи.

Особливо варто наголосити на тому, що забезпечення стабільності функціонування і розвитку всієї бізнес-системи – завдання надзвичайно складне, тому його необхідно вирішувати по чергово у двох паралельних напрямках, а саме:

1) оптимальна організація всередині кожної бізнес-підсистеми, тобто встановлення адекватних взаємозв'язків між окремими бізнес-процесами і бізнес-операціями;

2) встановлення паритету між бізнес-підсистемами, тобто поєднання характеристик, потреб і можливостей кожної окремо взятої бізнес-підсистеми і бізнес-системи загалом.

Поняття «бізнес-процес» багатозначне, і в науковій літературі не існує єдиного його визначення [67, 82, 115]. Формалізовано – це певний обмежений комплекс діяльності, що характеризується такими поняттями, як: «вхід», «процес», «вихід», «керування», «постачальник процесу», «клієнт процесу».

Під бізнесом-процесом у широкому значенні розуміємо структуровану послідовність дій з виконання певного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу предмета – від створення концептуальної ідеї через проектування до реалізації і результату (пуск в експлуатацію об'єкта, постачання продукції, надання послуг, закінчення певної фази діяльності), тобто системно замкнутий процес [115, с.251].

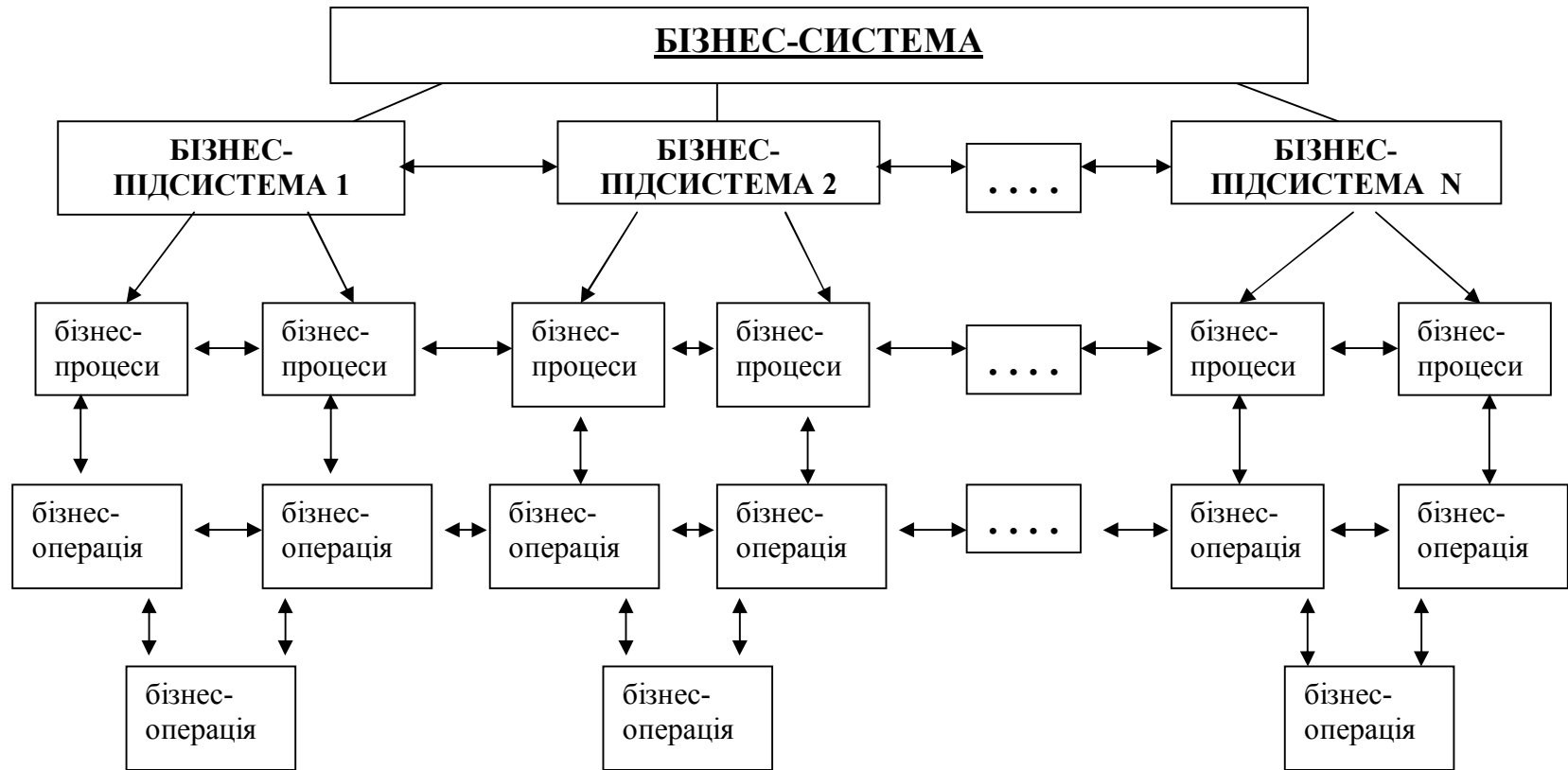


Рис. 1.4. Загальна схема функціонування бізнес-системи

Бізнес-процес є набором взаємозалежних бізнес-операцій, які споживають ресурси (матеріальні, інтелектуальні та ін), що починаються з одного або більше входів і закінчуються створенням продукції, необхідної клієнтові (клієнт – не обов’язково є зовнішнім суб’єктом щодо бізнес-системи, а ним може бути підрозділ, конкретний співробітник). Бізнес-операцію в такому разі розуміємо як функціональні дії, перелік, причинно-наслідкові зв’язки, частота виконання яких в сукупності визначають обсяг бізнес-процесу.

Призначення кожного бізнес-процесу полягає в тому, щоб запропонувати клієнтові товар або послугу, тобто продукцію, що задовольняє його за вартістю, довговічністю, сервісом і якістю. Під продукцією в цьому випадку розуміється результат бізнесу, що має цінність, матеріальну або нематеріальну для конкретного клієнта.

Варто зазначити, що бізнес-процес є основним, базовим структурним елементом бізнес-системи і тому йому в подальшому буде приділено більше уваги.

У кібернетиці є поняття «чорного ящика» – системи, в якій зовнішньому спостерігачеві доступні лише вхідні й вихідні величини, а структура й внутрішні процеси невідомі. Якщо розглядати бізнес-систему як «чорний ящик», то будь-яка бізнес-система виконує один-єдиний бізнес-процес, що перетворює наявні в його розпорядженні ресурси – сировину, працю, капітал, інформацію – на кінцевий продукт, який поставляється замовникові.

У більшості випадків бізнес-система має близько 20 ключових бізнес-процесів, від виконання яких залежить її успіх на ринку. Загальна ж кількість бізнес-процесів бізнес-системи може досягати декількох сотень. Найчастіше зустрічаються вісім основних категорій бізнес-процесів: розробка продуктів, маркетинг, збут, виробництво, сервіс, постачання, управління, забезпечення.

Основна мета бізнес-процесу - перетворення входу, тобто вхідних у процес ресурсів, необхідних для реалізації процесу, у вихід, тобто результат, продукцію процесу.

Формування бізнес-системи здійснюється засобами моделювання бізнес-процесів, при цьому проводиться послідовне розукрупнення видів діяльності бізнес-системи на ієрархічну структуру бізнес-підсистем й окремих бізнес-процесів, що дозволяє:

- визначити досить повторювані, відособлені комплекси бізнес-процесів, які можна співвіднести з окремими бізнес-підсистемами, наприклад складські операції, операції бухгалтерського обліку, кадрові роботи й ін.;

- визначити робоче місце, посаду як одиницю, з одного боку, організаційної структури, а з іншого, – як одиницю бізнес-операцію певного бізнес-процесу.

Сучасні бізнес-системи є системами різних і не завжди взаємопов'язаних «бізнесів» (окремих напрямків діяльності, наприклад, виробництво будівельних конструкцій, електролампове виробництво й т. п.). У рамках оптимізації структурних елементів бізнес-системи необхідно ставити завдання не простого перерахування «бізнесів», а забезпечення їх ефективної взаємодії, причому оптимальним шляхом.

Ефективно управляти й удосконалювати можна тільки добре структуровану бізнес-систему, що включає:

- систему бізнес-процесів, здійснюваних у рамках бізнесу загалом та окремих «бізнесів»;

- організаційну структуру розподілу відповідальності й повноважень, по суті організаційно-штатну структуру персоналу за бізнес-підсистемами і бізнес-процесами;

- систему взаємодії елементів організаційної структури в рамках бізнес-підсистем і бізнес-процесів.

Усе це говорить про те, що питання формування й оптимізації структурних елементів бізнес-системи, тобто бізнес-підсистем і бізнес-процесів, тісно зв'язані і розглядати їх окремо є неефективним.

Першочерговим завданням є виділення бізнес-процесів, визначення їх чітких меж і призначення «власників». Менеджери, які здобули освіту в різних

місцях і мають різний практичний досвід, розуміють термін «бізнес-процес», але виділяють і описують його кожний по-своєму.

Взявши за основу твердження, що бізнес-процес це послідовність дій, згрупованих: за видом діяльності (схожі функції); за результатом діяльності (продукту); за доданою цінністю для клієнта, можна умовно згрупувати напрямки визначення меж бізнес-процесів, які часто є причиною основних розбіжностей серед менеджерів і виділити наступні три підходи.

Перший підхід орієнтований на опис послідовності дій, що виробляються працівниками для досягнення результату в рамках свого бізнес-процесу; другий – дозволяє згрупувати роботи за принципом виділення замовника і продукту для нього; третій – виділяє і розглядає бізнес-процеси як сукупність дій, що додають цінності для клієнта.

Перший підхід часто застосовується в роботі над різними проектами автоматизації. При цьому «фотографують» існуючі і майбутні операції у бізнес-системі, часто навіть без побудови моделей верхнього рівня, а якщо вони й будуються, то радше нагадують функціональну ієрархію. Такий підхід цілком прийнятний для прив'язки інженерно-технічних рішень до реально діючої бізнес-системи, дозволяє на етапі проектування продемонструвати замовникові передбачувані результати діяльності і цілком адекватно проводити роботи з постановки інженерно-технічних рішень і впровадження програмного забезпечення.

Моделі цього типу відрізняються тим, що бізнес-система описується в термінах функціональної діяльності. При декомпозиції моделі бізнес-процеси описуються як діяльність, розподілена за різними функціональними підрозділами і фахівцями, що порушує головний принцип реінжинірингу – «один процес – один підрозділ – один бюджет – один власник процесу». Саме цей принцип (принцип процесного управління) пропонували М. Хаммер, Дж. Чампі та інші «гуру» в сфері реінжинірингу і процесного підходу [185, с. 215].

Другий підхід заснований на виділенні процесів за наслідками діяльності (а не за предметом, як у попередній моделі). Найвідомішими моделями, що

використовують такий підхід, є тринадцяти- і восьмипроцесні універсальні моделі, а також модель Шеєра. Їх особливість полягає в чіткій агрегації робіт «за результатом» [62]. Якщо у впровадженні процесного управління власникові бізнес-процесу адміністративно підкоряються всі учасники процесу, такі моделі дозволяють розробляти й упроваджувати «плоскі» структури. Ці структури висувають вкрай жорсткі вимоги до кваліфікації виконавців, погано сприймаються лінійними управлінцями (замовниками) і дещо складні в розробці – через високу абстрагованість принципів і понять у моделюванні. В той же час ці структури, у разі їх впровадження, дозволяють істотно скорочувати чисельність персоналу, насправді оптимізувати діяльність бізнес-системи, додавати «прозорість» і керованість бізнесу. Варто мати на увазі, що оскільки поняття «результат» само по собі є неоднозначним, такий підхід припускає безліч варіацій на цю тему. Мабуть, найбільша небезпека у застосуванні цього підходу криється у визначенні результату, оскільки, вміло жонглюючи цим поняттям, не дуже складно представити кожен функцію як окремий процес, у наслідок якого що-небудь проводиться, а потім об'єднати отримані «процеси» в уже відому модель «за предметом».

У застосуванні тринадцятипроцесної моделі всі бізнес-процеси поділяють на наступні категорії [62]:

- «споживач – постачальник» – процеси безпосередньо відносяться до споживача, підтримують розробку і передачу продукту споживачеві, забезпечуючи правильну експлуатацію і використання продукту;

- інженерні – процеси, що безпосередньо специфікують, реалізують і супроводжують продукт;

- допоміжні – процеси, результати яких можуть бути використані в будь-яких інших процесах (включаючи й інші допоміжні процеси) на різних етапах життєвого циклу продукту;

- управлінські – процеси, що містять загальні дії, які можуть бути використані тими, хто управляє проектом будь-якого типу або процесом у рамках життєвого циклу продукту;

– організаційні – процеси визначення бізнес-цілей бізнес-системи і розробки бізнес-процесів, продуктів або розвитку активів.

У загальному вигляді суть тринадцятипроцесної моделі наведена в таблиці 1.1. [62]

Таблиця 1.1

Тринадцятипроцесна модель бізнес-системи

Назва бізнес-процесу	Опис бізнес-процесу	Результат бізнес-процесу
1	2	3
Вивчення ринків і споживачів	Визначення потреб і бажань споживачів. Вимірювання задоволеності споживачів. Моніторинг змін ринку і/або очікувань споживачів.	Запити на створення продуктів, що задовольняють нові потреби споживачів.
Розробка концепції і стратегії	Моніторинг зовнішнього середовища. Розробка концепції і стратегії бізнесу. Розробка структури і взаємозв'язків між структурними одиницями. Формулювання й ухвалення цілей організації.	Стратегія бізнес-системи.
Розробка продуктів і послуг	Розробка концепцій нових продуктів/послуг і планів. Проектування, створення і тестування прототипів продуктів/послуг. Внесення покращень до існуючих продуктів/послуг. Тестування ефективності нових або вдосконалених продуктів/послуг. Підготовка до виробництва. Управління процесом розробки продуктів/послуг.	Технічна документація, необхідна для виробництва товарів і послуг.
Маркетинг і продажі	Розробка стратегії маркетингу і продажу продуктів/послуг. Продаж продуктів/послуг. Управління замовленнями споживачів.	Замовлення споживачів.
Виробництво і постачання продуктів і послуг	Планування і придбання необхідних ресурсів. Перетворення ресурсів і необхідних компонентів на продукти. Транспортування і постачання матеріалів і продуктів. Управління процесом постачання і його виконання.	Виконані замовлення споживачів.
Виробництво і постачання продуктів і послуг для бізнес-систем, орієнтованих на надання послуг	Планування і придбання необхідних ресурсів. Підвищення кваліфікації персоналу. Надання послуги споживачам. Забезпечення якості послуги.	Виконані замовлення споживачів.

Виставлення споживачам платіжних вимог і сервіс	Виставлення платіжних вимог. Надання післяпродажного сервісу. Відповіді на запити споживачів.	Гроші
Професійний і кар'єрний розвиток кадрів і управління кадрами	Створення стратегії роботи з персоналом. Доведення (декомпозиція) стратегії до рівня робочих місць. Управління розстановкою персоналу. Розвиток і навчання співробітників. Управління продуктивністю співробітників, розвиток системи винагороди і визнання їх заслуг . Забезпечення комфортного самопочуття і задоволеності співробітників. Забезпечення залученості персоналу. Управління відносинами між менеджерами і співробітниками. Розробка інформаційної кадрової системи.	Персонал, мотивований на досягнення стратегічної мети бізнес-системи.
Управління інформаційними ресурсами і технологіями	Планування управління інформаційними ресурсами. Розробка і розгортання корпоративних систем підтримки. Реалізація системи безпеки і засобів контролю безпеки. Управління зберіганням і вибіркою інформації. Управління функціонуванням інфраструктури будівлі (освітленням, опалюванням, вентиляцією та ін.) і локальною мережею. Управління інформаційним обслуговуванням. Забезпечення можливості колективного доступу до інформації і створення інформаційних центрів. Оцінка й аудит якості інформації.	Інфраструктура, готова для використання всередині бізнес-системи.
Управління фінансовими і матеріальними ресурсами	Управління фінансовими ресурсами. Обробка фінансових і бухгалтерських транзакцій. Звітна інформація. Проведення внутрішнього аудиту. Управління функцією розрахунку податків. Управління матеріальними ресурсами.	Можливість і право бізнес-системи продовжувати бізнес.
Виконання програми управління охороною зовнішнього середовища	Формулювання стратегії управління охороною зовнішнього середовища. Забезпечення дотримання законодавства на цю тему. Підвищення кваліфікації і навчання співробітників.	Можливість бізнес-системи продовжувати бізнес.

	Реалізація програми запобігання забрудненню зовнішнього середовища. Управління заходами щодо зниження небезпеки забруднення. Реалізація програми реагування на надзвичайні ситуації. Управління відносинами з державними органами з охорони зовнішнього середовища та зі ЗМІ.	
Управління зовнішніми зв'язками	Взаємодія з акціонерами. Управління взаємодією з державними органами. Вибудовування відносин з орендодавцем. Розробка програми зв'язку з громадськістю. Взаємодія з Радою директорів. Вибудовування відносин з місцевою громадою. Управління юридичними й етичними питаннями.	Позитивний імідж.
Управління вдосконаленнями і змінами	Вимірювання продуктивності організації. Проведення оцінки якості. Проведення порівняльного аналізу (бенчмаркінгу) продуктивності. Поліпшення процесів і систем. Реалізація загального управління на основі якості.	Конкурентоспроможність на ринку.

Зазначені категорії можуть бути згруповані за трьома основними типами:

- основні бізнес-процеси – «споживач – постачальник», інженерні;
- допоміжні бізнес-процеси – допоміжні;
- організаційні бізнес-процеси – управлінські, організаційні.

Восьмипроцесна модель була розроблена й успішно застосовується співробітниками консалтингової компанії BKG Profit Technology. Її суть у загальному вигляді відображена в таблиці 1.2 [62].

А.В. Шеєр у своїй моделі виділяє дві ключові категорії основних бізнес-процесів, навколо яких групуються інформаційні і координаційні процеси - логістика (матеріально-технічне забезпечення) замовлень і розробка нового виробу [181].

Таблиця 1.2

Восьмипроцесна модель бізнес-системи

Назва бізнес-процесу	Опис бізнес-процесу	Результат бізнес-процесу
Вироблення узгоджених умов діяльності	Усі види діяльності з визначення «правил гри» бізнес-системи, тобто стратегічне планування, політика, регламенти діяльності, зокрема організаційна структура компанії	Регламенти системи управління
Розвиток	Усі види діяльності з розробки нового продукту, вироблення виробничих технологій, зокрема вимог системи якості. За певних обставин, наприклад, для невеликих бізнес-систем, цей процес може зливатися з процесом вироблення узгоджених умов діяльності	Виробничі регламенти
Продаж	Усі види діяльності, пов'язані з формуванням потоку зобов'язань між бізнес-системою і зовнішнім середовищем, спрямовані на надання зовнішньому середовищу цінностей, необхідних йому	Потік зобов'язань, в загальному вигляді - дебіторська заборгованість і плани підприємства
Виробництво	Усі види діяльності, пов'язані з переробкою ресурсів у готову продукцію в таких об'ємах і такої якості, які відповідають вимогам зовнішнього середовища	Готова продукція
Відтворення ресурсів	Усі види діяльності, спрямовані на отримання із зовнішнього середовища виробничих ресурсів у кількості і якості, відповідним вимогам процесу «виробництво»	Ресурси (що комплектують, матеріали, інформація і т. п.) у виробництві
Відтворення механізмів	Усі види діяльності, спрямовані на забезпечення бізнес-системи основними засобами й устаткуванням, в кількостях і за якістю відповідним вимогам виробництва	Працездатні основні засоби в експлуатації
Розрахунки	Усі види діяльності, пов'язані з обміном готової продукції на грошові кошти, з роботою дебіторською і кредиторською заборгованостями, розподілом грошових коштів	Чистий грошовий потік
Відтворення компетенції	Усі види діяльності, пов'язані із забезпеченням бізнес-системи необхідними компетенціями (знаннями, досвідом, уміннями) та їх носіями (персоналом)	Персонал, котрий володіє необхідним рівнем компетенції

Третій підхід ґрунтується на описаному М. Портером ланцюжку створення цінності. У ньому виділяють основні бізнес-процеси, які забезпечують операційний цикл виробництва і виконуються послідовно, та підтримуючі бізнес-процеси, що забезпечують функціонування бізнес-системи і супроводжують створення продукту протягом усього його життєвого циклу.

М. Портер зазначає, що покупці набувають не продукт як такий, а його цінність особисто для себе, і тому, щоб бізнес-система могла точно визначити свої конкурентні переваги, необхідно розглянути всю послідовність процесу створення саме цієї цінності. Іншими словами, ланцюжок створення цінності є інфраструктурою, що показує значущість бізнес-процесів. Первинними є бізнес-процеси, призначені безпосередньо для створення результатів діяльності бізнес-системи – цінності для клієнта. Вторинні бізнес-процеси грають допоміжну роль, забезпечуючи необхідну інфраструктуру і засоби управління при виконанні первинних бізнес-процесів. У вирішенні питання про межі процесів М. Портер припустив, що межі ланок ланцюжка, а отже і бізнес-процесів, знаходяться там, де кожен внутрішній підпроцес щось додає до цінності продукту. З цього припущення М. Портера випливає цікавий висновок: не існує стандартного списку бізнес-процесів, кожна бізнес-система має розробити власний перелік основних бізнес-процесів, оскільки продукт, як цінність для клієнта, для кожної окремої бізнес-системи унікальний [134].

Питання, який з підходів кращий, залишається відкритим. Саме через можливість застосування всіх підходів, виникають розбіжності і плутанина в менеджерів, але, мабуть, безперечним залишається тільки одне – виділення бізнес-процесів, їх аналіз і подальше вдосконалення є резервом для підвищення конкурентоспроможності всієї бізнес-системи та ефективності її роботи. Однак, як зазначалося вище, бізнес-процеси хоч і є базовими структурними елементами бізнес-системи, їх окремий розгляд безперечно дасть ефект, але він буде незначним. На нашу думку, проблему необхідно вирішувати в комплексі всієї бізнес-системи з урахуванням її бізнес-підсистем і бізнес-процесів їх ієрархічної взаємозалежності і взаємозв'язків. Такий підхід забезпечить отримання максимального ефекту.

Саме тому комплексне розв'язання проблем функціонування й оптимізації структурних елементів бізнес-системи є актуальними на сьогоднішній час. Нами було проведено певне дослідження цієї проблематики [97,99,102], в результаті якого було виділено особливості бізнес-системи, які

необхідно враховувати в процесі вирішення поставленого завдання. Основними з них є:

1. Поліфункціональність, тобто множинність виконуваних функцій.
2. Ієрархічність структури, що складається з певних підсистем і елементів, що мають свою мету, верхню і нижню межі та які можна вивчати окремо.
3. Функціонування в умовах невизначеності зовнішнього середовища, що зумовлює випадковий характер зміни деяких параметрів системи і коригує верхню межу бізнес-системи.
4. Мінливість критеріїв функціонування і розвитку.
5. Здійснення цілеспрямованого вибору своєї поведінки в середовищі.
6. Складність і неможливість (або можливість, але зі значними затратами часу і коштів) повного опису системи та її елементів.
7. Циркуляція в системі великих обсягів інформації.

Сьогодні вчені традиційно виділяють три основних підходи до функціонування та управління бізнес-системами, а саме: процесний, структурний та функціональний. Щодо їх застосування накопичений величезний досвід та існують теоретичні розробки і методичні матеріали. Кожен з них заслуговує на увагу, але не є універсальним, оскільки має як свої переваги, так і недоліки, про що досить добре описано в науковій літературі [1, 20, 27, 40, 47, 54, 159, 161, 166, 168, 182, 194, 200, 206, 209].

Бізнес-система є цілісним організмом із зовнішнього щодо неї боку, але зсередини вона є складною структурою. Для ухвалення зважених управлінських рішень щодо її оптимізації необхідно проводити комплексний і всеосяжний аналіз всієї бізнес-системи. Вищезазначені традиційні підходи не дозволяють повною мірою отримати об'єктивну і достовірну інформацію для ухвалення таких рішень.

Привабливість і в остаточному підсумку ефективність функціонування бізнес-системи як способу доцільної діяльності людини, спрямованої на одержання певної комерційної вигоди за допомогою створення й реалізації

необхідних суспільству споживчих вартостей, виявляється в безпосередній залежності від взаємовідносин усередині бізнес-системи, в її зовнішньому оточенні, в галузі й на ринку. Саме в рамках таких взаємовідносин бізнес-система несе витрати, пов'язані з одним з її конкретних видів бізнесу, що в кінцевому результаті буде визначати, якою виявиться ціна цього бізнесу.

Правильна побудова бізнес-системи немислима без вирішення питань оптимізації верхньої і нижньої доцільної межі її бізнесу, без оптимізації рівня і способу впровадження бізнесу у відповідний бізнес-простір.

Позаяк оптимізація структурних елементів бізнес-систем є достатньо складним процесом, що потребує перебудови всієї системи управління, подолання стереотипів управління, які склалися роками, та зміни корпоративної культури, впровадження такого механізму не може бути проведено без чітко продуманого і розробленого плану організаційних змін. Такий підхід, на нашу думку, найповніше забезпечується методикою функціонально-вартісного аналізу (ФВА).

Загалом ФВА – метод системного дослідження функцій об'єкту (виріб, процес, структура і т. п.), спрямований на мінімізацію витрат у сферах проектування, виробництва й експлуатації об'єкту за умови збереження (підвищення) його якості і корисності. Цього можна досягти за рахунок усебічного вивчення функцій, які виконуються об'єктом дослідження, і витрат, необхідних для їх проведення. Функції продукту праці задовольняють суспільні потреби наступним чином: транспортні засоби – переміщують вантажі і пасажирів; розжарювальне обладнання – створює необхідну температуру для обробки сировини або підтримування робочих процесів і т. п. Конкретне виконання, спосіб обробки, що реалізують задану функцію, виступають як один із великої кількості можливих варіантів її прояву і відповідно витрат на реалізацію функції [169].

У процесі ФВА спеціаліст повністю абстрагується від реального об'єкту, прийнятих раніше рішень з метою показати, що вони не є і не можуть бути єдиними. Це дає можливість швидко знизити матеріальні і трудові витрати.

Переборюється консервативність і стереотипність мислення, що є важливим у переході від однієї системи господарювання до іншої.

На теренах Радянського Союзу (в тому числі Україні) незначний досвід застосування ФВА виробів був накопичений в електротехнічній промисловості та машинобудуванні [28, 37, 49, 51, 122].

Як свідчить багаторічний зарубіжний досвід, за умови кваліфікованого застосування методу ФВА на передпроектній стадії забезпечується зниження витрат до 30 %, в діючому виробництві – до 10–20 %, в експлуатації – до 15 % [67, 68]. При цьому в багатьох випадках застосування ФВА одночасно із зниженням витрат веде до підвищення якості продукції. Для порівняння треба зазначити, що, як показують дослідження, такий діючий метод аналізу, як порівняльний, рідко забезпечує зниження витрат виробництва більш, ніж на 3–5%, хоча і це є важливим.

Вперше незалежно один від одного елементи методики ФВА були запропоновані на початку 40-х років 20 століття російським інженером Ю. М. Соболевим і американським Л. Майлзом. [151, с.6]

Спочатку метод, запропонований Л. Майлзом, не отримав підтримки. Багато хто вважав його «азбучною істиною». І лише практичні приклади, що підтвердили його високу реальну ефективність, привернули до нього широку увагу фахівців, перш за все в США. Так, в компанії «Дженерал електрик» був створений відділ, що налічував 120 фахівців; щомісячна економія від їх пропозицій склала 200 тис. дол. Перші досліди застосування ФВА показали його виняткову ефективність - зниження прямих витрат на 10 - 30%. За оцінкою американських фахівців, кожен долар, витрачений на впровадження ФВА, приносить десять доларів прибутку [151, 122].

У 1959 р. в США для координації робіт по ФВА і обміну досвідом між компаніями було організовано спеціальне об'єднання. До середини 60-х років виникли ряд спеціальних науково-дослідних центрів, зокрема при американських університетах.

З 60-х років ФВА починає застосовуватися в інших розвинених країнах (спочатку це були зарубіжні філіали фірм США).

У Англії першою компанією, що приступила до впровадження ФВА, була «Ассешейтед Електрикал Індастріз Лімітед» з 100 тис. тих, що працюють. Дещо пізніше за допомогою консультантів із США метод ФВА розповсюджується на французьких фірмах - спочатку автомобільну, електротехнічну, приладобудівну галузі промисловості, потім у виробництві побутової техніки.

У Німеччині метод ФВА з 1959 р. стали застосовувати фірми «Опель», БМВ. Вже до 1968 р. у Німеччині ФВА застосовували 51% фірм. У 1969 р. Союзом німецьких інженерів у Німеччині видаються нормативні матеріали по ФВА – DJN №12802, у 1973 г.- промисловий стандарт DJN №69910. З 1975. р. такий же стандарт діє в Австрії. Тут же, у Відні, видається міжнародний журнал по ФВА «Форум».

У Японії метод ФВА став застосовуватися пізніше, особливо активно – після нафтової кризи 1973 р. Не дивлячись на таке відставання, він (за оцінками фахівців Німеччини) застосовується в Японії в 10 разів частіше, ніж в самій Німеччині. На більшості японських фірм ФВА охоплено 80 - 90% виробів, що розробляються і 50 - 85% - тих, що у виробництві [151,с.7].

У наш час ФВА застосовується достатньо широко в усіх розвинутих країнах. Розвиток теорії ФВА знайшов широке застосування в галузях машинобудування, електротехнічній і електронній промисловості. Це пов'язано з системністю методу, що ставить своїм завданням у кожному конкретному випадку виявити структуру цього об'єкту, розкласти його на прості елементи, дати їм подвійну оцінку (з боку споживної вартості – інтегральної якості і з боку вартості витрат на дослідження, виробництво й експлуатацію). Завдяки системності, ФВА дозволяє виявити в кожному об'єкті, що вивчається, причинно-наслідкові зв'язки між якістю, експлуатаційно-технічними характеристиками і витратами. На основі цього створюються підстави для виключення механічних методів планування витрат від досягнутого рівня.

Перевагою ФВА є наявність достатньо простих розрахункових і графічних методів, що дозволяють дати подвійну кількісну оцінку виявлених причинно-наслідкових зв'язків. Це ставить ФВА в ряд найбільш ефективних методів аналізу не тільки технічних, а й виробничо-економічних систем, структур, методів організації і планування, управління виробництвом і науковими дослідженнями.

Основними особливостями методу ФВА є:

1. Функціональний підхід.
2. Системний підхід.
3. Принцип відповідності значущості функцій до витрат на їх реалізацію.
4. Колективна творчість.
5. Універсальність.

Функціональний підхід – це протилежність предметному підходу. З функціональних позицій нас цікавить не об'єкт як такий, а насамперед виконувані ним функції. Вони виступають в якості суті об'єкту, а створені об'єкти – як конкретні, але далеко не єдині форми їх прояву. Під функцією у цьому випадку розуміємо можливість забезпечити будь-яку споживчу властивість. Таким чином, завдання полягає не в удосконаленні конкретного об'єкту, а перш за все в пошуку альтернативних способів виконання його функцій. Це дозволяє знаходити принципово нові розв'язки, які не пов'язані з діючим станом об'єкту або ж максимально спрощувати його так, щоб при цьому не була зменшена ступінь виконання головної функції об'єкту.

Функціональний підхід передбачає визначення:

- типу системи, функції котрої необхідно виконати з мінімальними витратами;
- її наявних функцій (які з них основні, а які - допоміжні);
- необхідності всіх функцій;
- можливості виключення зайвих функцій;
- можливості збільшення ефективності комплексу функцій, які виконуються системою;

- фактичних витрат на виконання цих функцій;
- максимально допустимих витрат на реалізацію функцій.

ФВА вимагає дослідження кожної функції об'єкту як самостійної системи, що реалізується сукупністю матеріальних елементів, їх зв'язків і, одночасно, як частини системи вищого порядку, в якій об'єкт знаходиться з іншими підсистемами в певних взаємовідносинах, саме в цьому і проявляється друга особливість ФВА.

Принцип відповідності значущості функцій до витрат на їх реалізацію є своєрідним продовженням функціонального підходу. Кожна функція досліджується в ієрархічній структурі з точки зору її значущості щодо інших функцій об'єкту аналізу. Отриману (здебільшого експертним шляхом) значущість функції співставляють із витратами на її реалізацію. За допомогою цього методичного прийому здійснюється своєрідний економічний діагноз того чи іншого технічного рішення, який дозволяє розрізнити функціонально-необхідні та «надлишкові» витрати.

Коллективна творчість зумовлена тим, що кваліфіковане проведення ФВА вимагає знань техніки, економіки, управління, психології. Ось чому його проводить група спеціалістів різноманітних професій. Це дозволяє виконати дослідження з різних позицій завдяки синтезу знань і досвіду співробітників. Коллективна думка робітників, об'єднаних спільною метою вирішення завдання, сприяє об'єктивнішій оцінці запропонованих варіантів розв'язку. Для пошуку нових, прогресивних варіантів рішень у ФВА використовуються методи активізації творчої думки: алгоритм розв'язку винахідницьких завдань, «розумовий штурм», морфологічний аналіз, стратегія семикратного пошуку, синектика, метод контрольних питань, метод «Дельфі» та інші.

Універсальність означає, що основні елементи методики ФВА можуть бути однаковою мірою використані для оцінювання витрат на функціонування будь-яких об'єктів. Це створює сприятливі умови для широкого використання ФВА (з деякою його модифікацією) практично в усіх сферах економіки для

вирішення технічних, організаційних і економічних завдань. Реальним підтвердженням цьому є досвід передових фірм світу.

Метод ФВА базується на тому, що витрати, які пов'язані із створенням і використанням будь-якого об'єкту, складаються, в першу чергу, із необхідних для його виготовлення й експлуатації витрат, і – додаткових, функціонально не виправданих, зайвих. Вони виникають через введення функцій, які не мають прямого відношення до призначення об'єкту, або пов'язані із недосконалістю конструкцій, технологічних процесів, матеріалів, методів організації праці, виробництва тощо. Людством до цього часу не створено ідеального об'єкту, а це означає, що в будь-якому об'єкті, в тому числі бізнес-системі, є певні недоліки, і тому існує можливість їх вдосконалення.

Підхід, що базується на основі ФВА, складний, але в той же час цікавий і перспективний. Менеджери провідних зарубіжних фірм називають його ідеальним управлінським інструментом, позаяк він дозволяє не лише знижувати витрати, усуваючи ті, що не приносять додаткової вартості роботи, підвищувати якість обслуговування клієнтів і відповідно – прибутковість бізнесу, а й ухвалювати стратегічно правильні рішення, орієнтуючись на потреби клієнта, ігноруючи ієрархічні протистояння.

Крім того, необхідно враховувати те, що в нових умовах господарювання бізнес-системи змушені постійно пристосовуватися до швидко мінливих правил ведення бізнесу для того, щоб утримати свої ринкові позиції і протистояти стрімко зростаючій конкуренції. До нових правил ведення бізнесу належить і постійне вдосконалювання системи керування бізнес-системи. Швидкі зміни, що відбуваються в економіці, руйнують звично стабільне зовнішнє середовище бізнес-системи і вимагають її оперативного реагування на них, що також забезпечується на основі ФВА.

1.3. Особливості механізму функціонування бізнес-системи електролампового виробництва

Для розробки механізму оптимізації структурних елементів бізнес-системи на основі ФВА було вибрано електролампове виробництво і, зокрема, його передову бізнес-систему – ВАТ «Іскра».

На сьогоднішній день електролампове виробництво відіграє важливу роль у формуванні та розвитку промисловості України. За новим класифікатором видів економічної діяльності, електролампове виробництво виділено в окрему групу видів економічної діяльності «Виробництво електричного та електронного обладнання» (додаток 1).

Належний розвиток електролампового виробництва в Україні дозволяє забезпечувати споживачів високоякісною продукцією, яка може конкурувати з продукцією відомих світових виробників джерел штучного освітлення.

У наш час на території України існують такі виробники джерел світла: ВАТ «Іскра» (м. Львів), ВАТ «Завод газорозрядних ламп» (м. Полтава), ВАТ «Завод «Альфа» (м. Краматорськ), ВАТ «Газотрон» (м. Рівне), ВАТ «Ламповий завод» ДП «Зевс» (м. Вінниця), ВАТ «Гравітон» І (м. Чернівці), ВАТ «Гранат» (м. Сімферополь), ВАТ «Ватра» (м. Тернопіль). Проте, після гіперінфляції у період з 1991 по 1995 рр., частина бізнес-систем опинилася на межі банкрутства, оскільки втратили обігові кошти. Більшість бізнес-систем почали освоювати суміжні виробництва, які давали їм можливість виживати. Лише ВАТ «Іскра», ВАТ «Завод газорозрядних ламп», ВАТ «Завод «Альфа» і ВАТ «Ватра» зуміли зберегти спеціалізацію та вийти на новий рівень розвитку виробництва.

Основні види продукції, які випускаються ними на сьогоднішній день, відображені на рис. 1.5 (розроблено НДВ ВАТ «Іскра»).

Необхідно зазначити, що лампи розжарення загального призначення (ЛЗП) належать до одних із перших електричних джерел світла і є до сьогоднішнього дня найбільш широкоживаними, оскільки для багатьох користувачів звичайна

«лампочка», незважаючи на нові досягнення у електротехнічній галузі, залишається основним джерелом штучного освітлення.

Український ринок електролампової продукції постійно зростає, так, наприклад, у 2006 році обсяг продажу електроламп становив близько 55–60 млн. доларів, що на 10–15% більше, ніж у 2003 році.

У наш час відбувається помітний розподіл ринків на два сегменти: роздрібний продаж і «корпоративний» (споживачі – різноманітні бізнес-системи). За останні роки обсяги реалізації лампи розжарення загального призначення (ЛЗП) залишаються відносно стабільними. Динаміка продажу корпоративним клієнтам оцінюється приблизно в розмірі 10–20 % річного обсягу.

Необхідно зазначити, що у наш час існує багато видів джерел світла, класифікованих за типом лампи, сферою застосування, видом колби, потужністю, робочою напругою тощо.

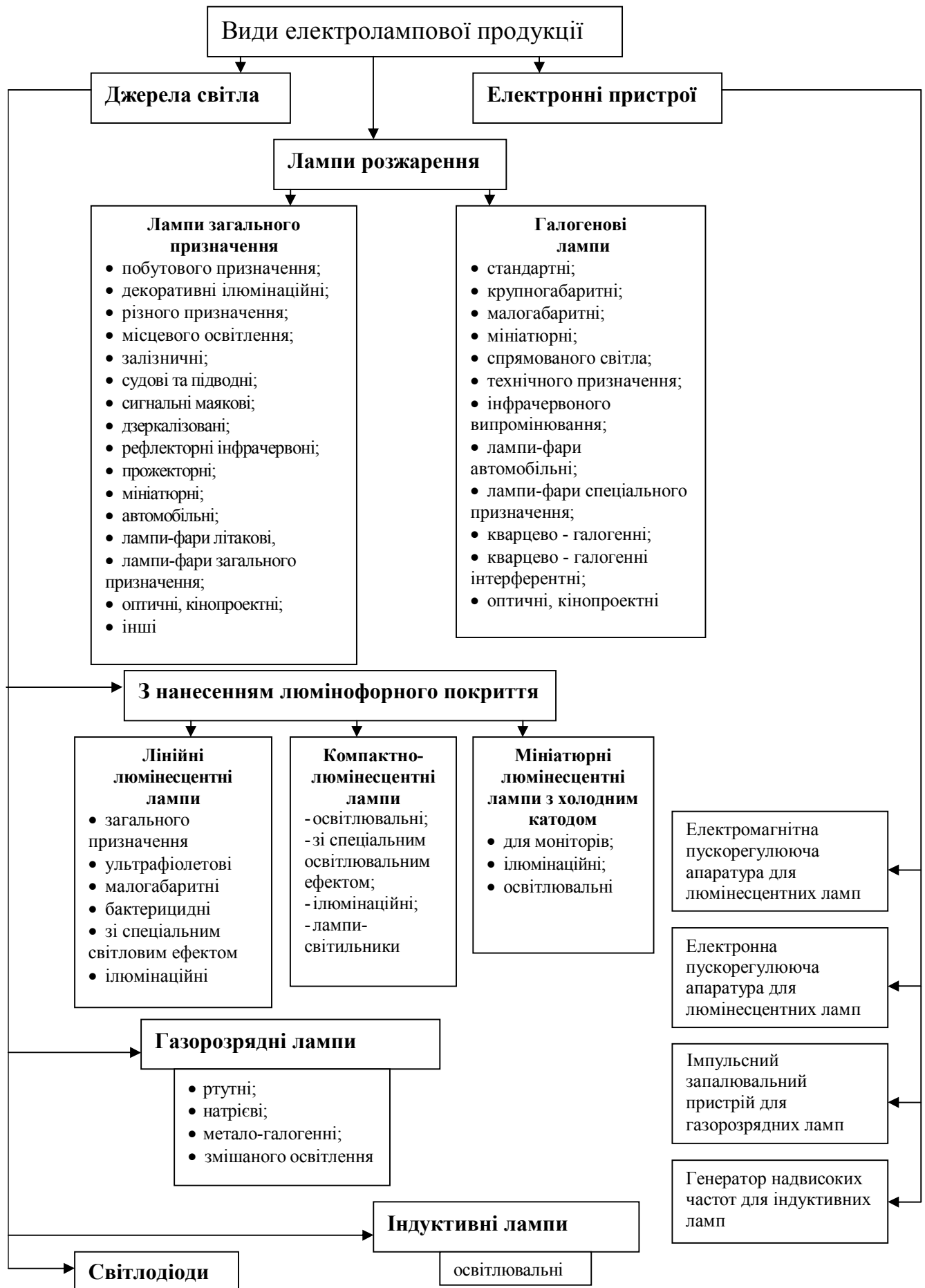


Рис.1.5. Загальна класифікація електролампової продукції

За структурою продажу в Україні електролампову продукцію можна умовно поділити на групи, які займають у структурі продажу питому понад 5,0 % і решта (ламп з холодним катодом; індуктивні лампи; світлодіоди), що відображені на рис. 1.6.

Недоліком останніх років було те, що споживач отримував 80-85% продукції в нейтральній упаковці (гофрований папір із вказанням виробника та реквізитів продукції). Оскільки, при цьому всі реквізити мали відображатися на самій продукції (за держстандартами), в результаті споживач недоотримував повної інформації про товар.

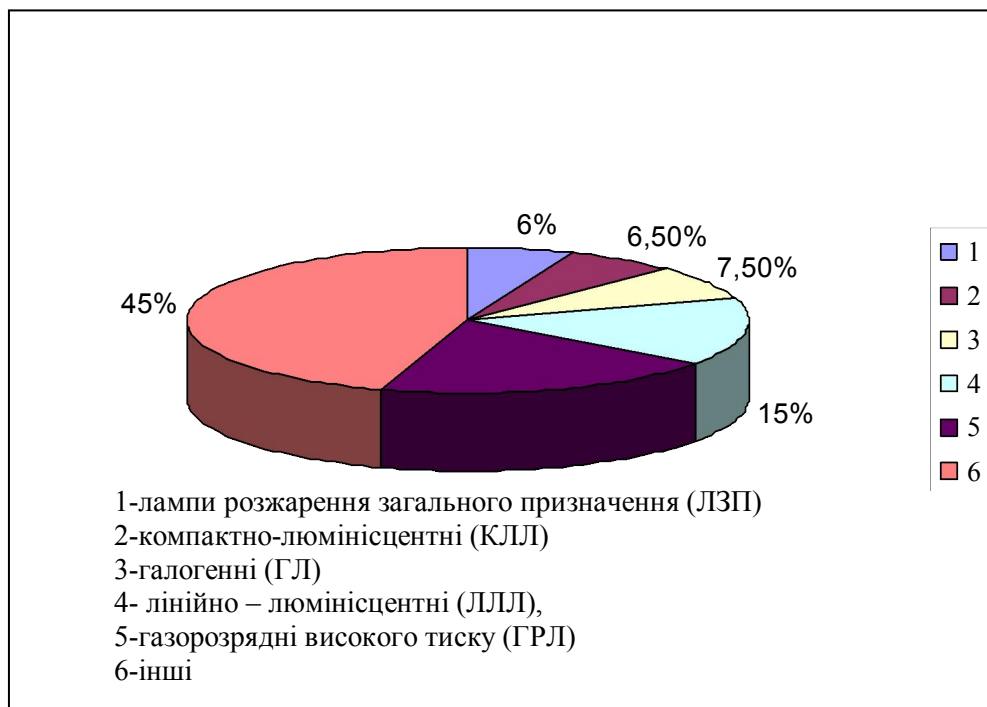


Рис. 1.6. Загальна структура продажу джерел світла в Україні за 2006 рік (за даними статистичного щорічника України)

Останнім часом на ринку електролампового виробництва спостерігається тенденція збільшення продажу брендової продукції в індивідуальній упаковці. Такі якісні зміни почали відбуватися з появою більш високотехнологічних джерел світла, як: компактні, галогенові лампи, світлодіоди тощо.

Так, за 2006 рік питома вага брендової продукції склала близько 30 %, одночасно збільшилися і витрати на індивідуальну упаковку (близько 10–12 коп.), які складають до 20 % від ціни електролампової продукції, а саме: ЛЗП – 15–20%, ГЛ – 3–10 %, ЛЛЛ – 5–8 %, КЛЛ – 3 %, ГРЛ – 1 %, інші – 1–5 % (рис.1.7).

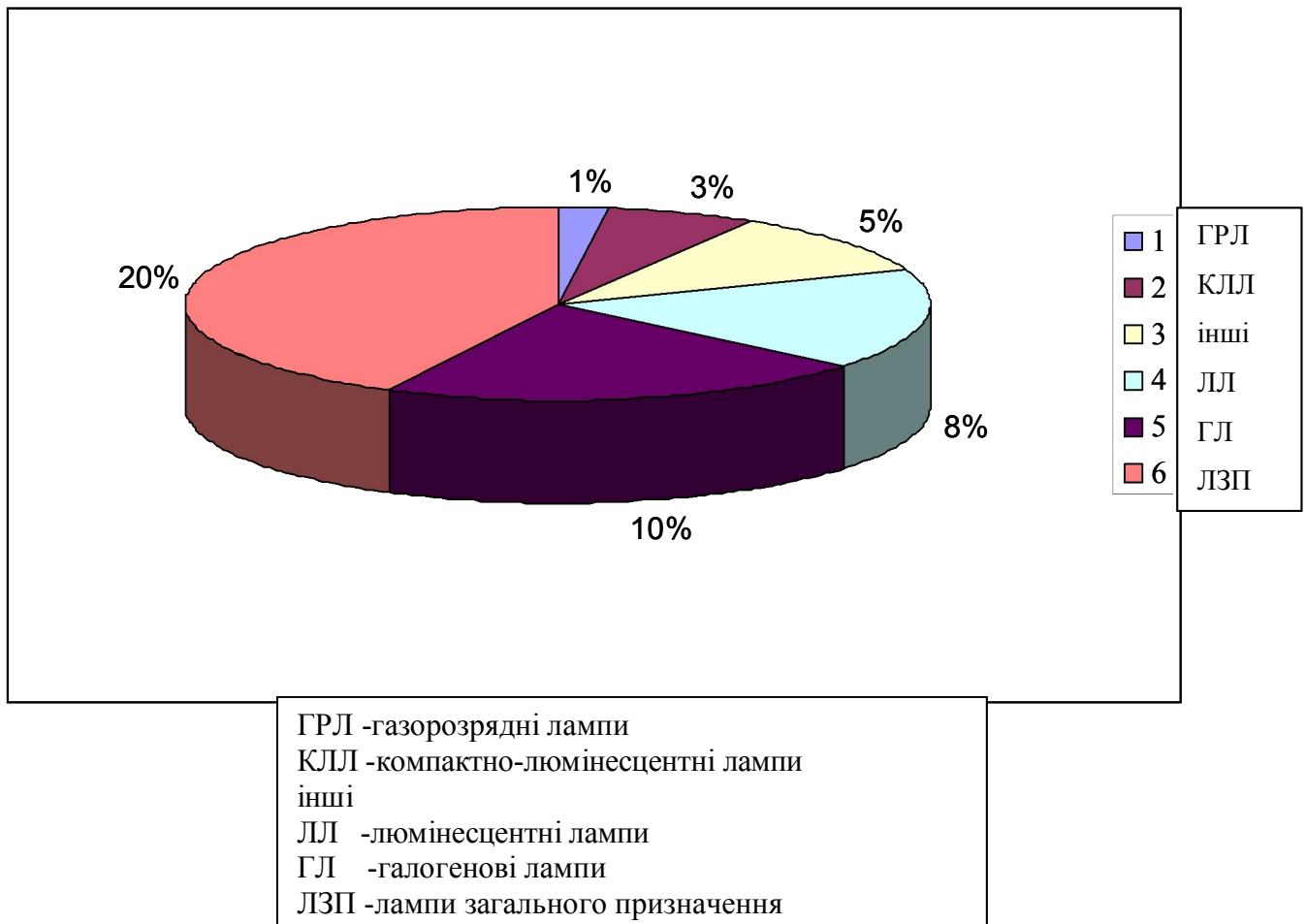


Рис. 1.7. Частка вартості індивідуальної упаковки у ціні джерел світла електролампових підприємств України у 2006 році (за даними статистичного щорічника України)

На ринку України електролампову продукцію за ціновим критерієм можна розділити на 3 категорії:

1. Вища - Volta (Україна, ВАТ "Іскра"), Philips (Нідерланди), Osram (Німеччина), Sylvania (США), General Elektrik (США).

2. Середня - Іскра (Україна), Pila (друга торгова марка Philips), Ргоєко (ТЗОВ «Промислова екологія», м. Дніпропетровськ – виготовляються лампи у Китаї).

3. Нижня - нейтральне маркування: виробники ВАТ «Іскра», ВАТ «Полтавський завод газорозрядних ламп», «Краматорський електроламповий завод», ВАТ «Ватра», Брестський електроламповий завод «БЕЛЗ», Майлуу – Сууйський електроламповий завод (Киргизія), Саранський електроламповий завод (Росія), а також лампи китайського виробництва під торговими марками UES, ELEKTRUM та інші.

На європейському ринку найбільшим попитом користуються лампи на 60 Вт. Особливістю українського ринку електролампової продукції є те, що близько половини загального продажу ламп розжарювання становлять лампи потужністю 100 Вт. За однакової якості, але різної напруги, лампи реалізуються за однаковою ціною.

Також можна відзначити стрімкий ріст попиту на галогенові лампи. За даними статистики, постачання цієї продукції в Україну в 2006 році порівняно з 2003 роком збільшилися у 3 рази. Насамперед це пов'язано з розвитком будівництва комерційної нерухомості (освітлення торгових залів, підсвічування вітрин тощо) і росту продажі ламп для освітлення рекламних вивісок.

У наш час в Україні основними виробниками джерел світла є: ВАТ «Іскра» (м. Львів), ВАТ «Завод газорозрядних ламп» (м. Полтава), ВАТ «Завод «Альфа» (м. Краматорськ), ВАТ «Ватра» (м. Тернопіль), результати роботи яких подані нами у додатку 2. Варто зауважити, що ВАТ «Іскра» займає 1,5 % світового ринку з виробництва джерел світла (рис.1.8), що детально проаналізовано у додатку 3.

ВАТ «Іскра» є потужним виробником ламп загального призначення. У 2005 році цим підприємством було продано понад 40% джерел світла на експорт (Румунія, Болгарія, Німеччина та країни Північної Африки) із загального обсягу електролампового виробництва в Україні. Понад 50 % цієї продукції виготовлено на замовлення торгових марок «Дженерал електрик» та «Осрам».

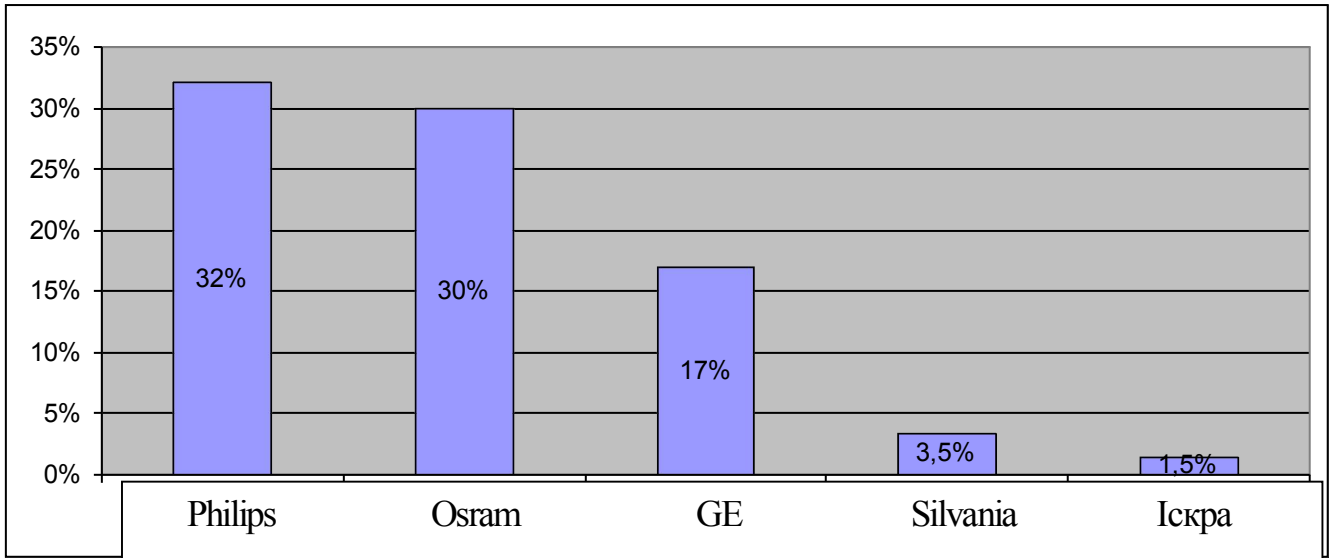


Рис. 1.8. Частка ВАТ «Іскра» у світовому виробництві джерел світла у 2005 р.
(за даними статистичного щорічника України)

Такий стан електролампового виробництва в Україні зумовлений ростом іноземних інвестицій у цю галузь (рис. 1.9) та її подальший розвиток у майбутньому. Так дослідження показали, що, починаючи з 2002 р., відбувається поступове відновлення галузі завдяки інвестиціям в електролампове виробництво, про що свідчать дані рис. 1.11.

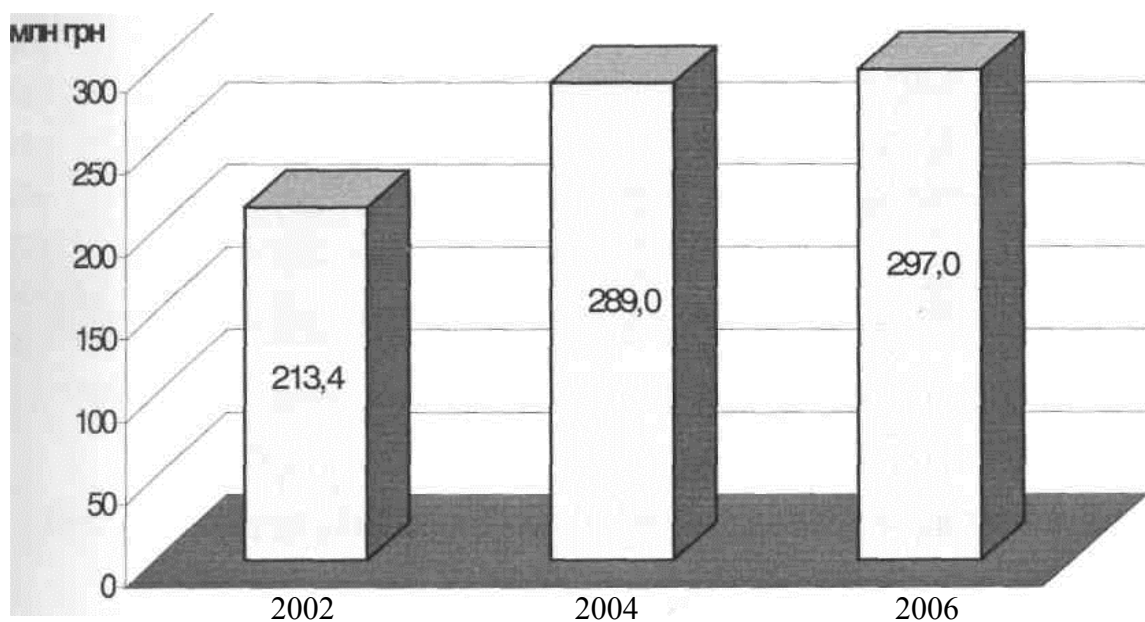


Рис.1.9. Інвестиції в основний капітал підприємств електролампового виробництва України у 2002–2006 роках
(за даними статистичного щорічника України)

Відповідно з 2002 року спостерігається помітне зростання випуску електролампової продукції (рис. 1.10).

Дослідження показали, що на сьогоднішній день у бізнес-системах електролампового виробництва взагалі не ведуться систематичні планові роботи щодо їх оптимізації, а якщо і ведуться, то носять хаотичний, спонтанний характер. Зауважимо, що для проведення такої оптимізації необхідне розуміння технології виробництва. Це допоможе чіткіше розібратися в тих бізнес-процесах, які входять до складу відповідних бізнес-підсистем і бізнес-системи загалом.

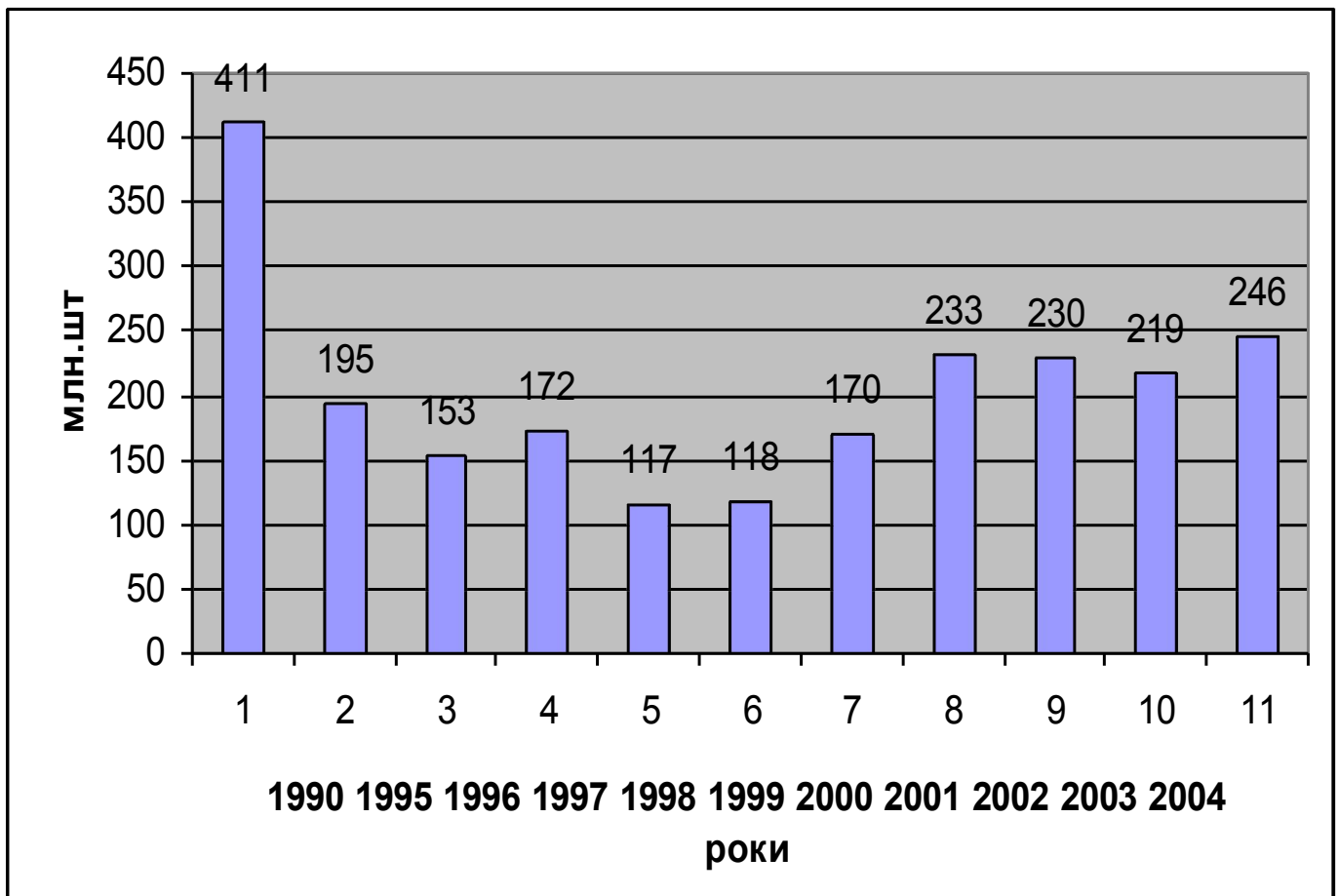


Рис. 1.10. Випуск електролампової продукції підприємствами України за 1996–2006 роки
(за даними статистичного щорічника України за 2006 р.)

В електролампових бізнес-системах технологічний процес виробництва складається з окремих стадій: виробництво напівфабрикатів та складальне виробництво. До напівфабрикатів належить: колба, тарілка, штенгель, спіраль, електроди, молібденові тримачі, цоколь, манжети, індивідуальна упаковка, прокладки, ящики. Кожен з наведених напівфабрикатів виготовляється в окремому цеху, який в свою чергу має свої виробничі цикли. Особливістю виробництва напівфабрикатів є те, що одні й ті ж самі напівфабрикати використовуються в різних видах джерел світла.

Іншою особливістю бізнес-системи електролампового виробництва є різноманітна структура виробничого процесу не лише в окремих цехах, але в одному і тому ж цеху під час виробництва різних виробів або при застосуванні різних технологічних схем. У сучасних ринкових умовах технологічна схема, яка використовується в бізнес-системі, має бути достатньо простою і дешевою. До особливостей організації основного процесу електролампового виробництва відносяться також велика різноманітність способів обробки, широкі можливості використання одного устаткування для виготовлення різних видів електролампової продукції та технічного обслуговування виробництва. Виробнича потужність устаткування змінюється залежно від режимів та параметрів ведення технологічних процесів, якості вихідної сировини та допоміжних матеріалів, організації виробництва та ефективності використання машинного часу, а також від кваліфікації обслуговуючого персоналу.

Ще однією суттєвою особливістю цих бізнес-систем є наявність на складах залишків готової продукції. Вони виникають унаслідок нерівномірності випуску продукції упродовж року, що пов'язано з коливанням попиту споживачів, наслідком цього є невідповідність обсягів виробництва обсягам реалізації.

На сьогоднішній день бізнес-системи електролампового виробництва потребують вирішення низки тісно пов'язаних між собою проблем, серед яких:

- зниження витратомісткості продукції;
- оптимізація територіального розміщення бізнес-системи;

– впровадження нових інформаційних технологій тощо.

Розглянувши особливості галузі, технології та організації виробництва, визначивши специфіку діяльності бізнес-системи електролампового виробництва, варто сформулювати одне з головних завдань оптимізації функціонування бізнес-системи досліджуваної галузі. Воно полягає у формуванні раціональної структури елементів бізнес-системи, яка враховувала б необхідність збільшення випуску високоякісних, прогресивних виробів в інтересах досягнення найвищої окупності капіталовкладень в електролампове виробництво.

Оптимізація функціонування бізнес-системи значною мірою залежить від її організаційної структури, яка в свою чергу є похідною від виробничої (технологічної) і значно впливає на неї. Якщо організаційна структура бізнес-системи надмірно ускладнена, це, у свою чергу, ускладнює виробничу структуру, тобто веде до створення зайвих бізнес-процесів, порушення внутрішньовиробничих зв'язків і, в кінцевому результаті – до малоефективної роботи. Покращання організаційної структури сприяє вдосконаленню виробничої, створенню умов для її оперативної перебудови на нові види продукції, зменшує витрати на утримання виробничих бізнес-процесів.

У додатку 4 подана схема організаційної структури бізнес-системи ВАТ «Іскра». Виробнича й організаційна структура є відправною точкою у вирішенні питання оптимізації бізнес-системи загалом і її структурних елементів, зокрема, що буде розглянуто в третьому розділі дисертації.

Разом з тим варто зауважити, що питанню оптимізації функціонування бізнес-системи має передувати питання оцінки її дійсного реального стану на основі певної системи показників. Це і буде предметом дослідження другого розділу дисертації.

Висновки з першого розділу

Проведене дослідження дає змогу констатувати, що ті зміни, які відбуваються в сучасних умовах господарювання, роблять застарілою існуючу

термінологію, зокрема, це стосується поняття «підприємство». Тому ми підтримуємо думку окремих зарубіжних учених про впровадження і застосування більш ємного та адаптивного до сьогоденних реалій терміну – «бізнес-система» і пропонуємо наступне її визначення: бізнес-система є свідомо координованим соціально-економічним формуванням з певними межами, яке функціонує на відносно постійній основі для досягнення поставленої мети.

Розглянуто сутність і компоненти діяльності бізнес-системи, її внутрішнє та зовнішнє середовище, а також основні елементи. Визначено основні завдання, які необхідно вирішити для оптимізації структурних елементів бізнес-системи з метою максимізації прибутку і мінімізації витрат.

Досліджена структура бізнес-системи і в загальному вигляді представлено схему її функціонування. Автором вивчено елементи бізнес-системи, введено в обіг поняття «бізнес-підсистема». Проведено критичне дослідження меж бізнес-процесів.

Розглянуто стан, особливості розвитку електролампового виробництва в Україні загалом і зокрема його передової бізнес-системи ВАТ «Іскра» та перспективи їх подальшого розвитку.

Розділ 2

АНАЛІЗУВАННЯ ТА ЕКОНОМІЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ БІЗНЕС-СИСТЕМИ

2.1. Аналіз методик оцінювання функціонування бізнес-системи

Для того, щоб удосконалити будь-яку бізнес-систему насамперед необхідно оцінити її справжній стан. Від реальності результатів такого аналізу в подальшому залежатиме успіх оптимізації її функціонування.

Інформаційну базу оцінювання діяльності бізнес-системи в сучасних умовах господарювання складає система показників, які розраховані на основі діючої звітності (статистичної і фінансової). Практика показує, що керівництво залишає за собою право вибору тих аналітичних оцінювальних показників, які, з його позицій, дають достатньо повне уявлення про економічний стан бізнес-системи та ефективність її роботи. Сьогодні вже ні у кого не викликає сумнівів той факт, що застосування методики оцінювання діяльності бізнес-системи, що існувала за планової економіки, неможливе. Очевидно, що підходити із старими мірками до нових явищ в економічній дійсності недопустимо. Практично використовувані сьогодні методи оцінювання результатів функціонування бізнес-системи значно відстають від рівня розвитку ринку України. Проте далеко не все зі застарілої методики втратило значення і цінність для сучасності. Тому основне завдання полягає в тому, щоб «вичленувати і зберегти раціональні поняття, прийоми і методи старої методики, відповідно до контексту ринкової дійсності, не намагаючись застосовувати дану методику буквально» [124, с. 18]. Для цього необхідно розглянути основні положення колишньої методики оцінювання діяльності бізнес-системи, що зазнає найістотніших змін за ринкових умов.

В умовах директивної економіки методи і техніка аналітичних розрахунків на рівні бізнес-системи базувалася на ідеї планового господарювання. При цьому основний акцент робився на облік, контроль і аналіз за схемою «план-

факт». Протягом багатьох десятиліть у нашій країні оцінювання діяльності бізнес-системи здійснювалось за допомогою так званих основних показників – виручки від реалізації, прибутку і собівартості. Загальний принцип такого оцінювання – більше високоякісної продукції з найменшими витратами – був основним принципом систематичного контролю та аналізу діяльності бізнес-системи. Таким чином, в умовах директивної економіки оцінювання діяльності бізнес-системи фактично зводилося до аналізу і контролю внутрішньовиробничих показників (обсяг товарної продукції, чисельність, фонд заробітної плати, собівартість і т. п.), по суті, перетворюючись на техніко-економічний аналіз.

В умовах трансформації господарського механізму, що почалася в рамках ринкової економіки, оцінювання діяльності бізнес-системи проводиться за трьома блоками [1, с. 39-40]:

- фінансовий аналіз – аналіз у системі фінансового менеджменту, результати якого загальнодоступні;

- внутрішньофірмовий аналіз – аналіз у загальній системі управлінського обліку і фінансового менеджменту, результати якого мають обмежений доступ навіть всередині бізнес-системи;

- техніко-економічний аналіз – аналіз у системі управління бізнес-системи, результати якого представляють інтерес насамперед для лінійних керівників і не призначені для зовнішніх користувачів.

Проаналізувавши вищенаведене, зазначимо основні відмінності оцінювання діяльності бізнес-системи в умовах директивної економіки та за ринкових умов:

- в умовах ринку на перший план виходить питання підвищення ефективності виробництва у поєднанні з питаннями поліпшення використання техніки, технології, організації та управління виробництвом, економії матеріальних і трудових ресурсів. Тому техніко-економічний аналіз в ринкових умовах набуває особливого значення, оскільки дозволяє оцінити результати роботи бізнес-системи і прогнозувати підвищення ефективності її роботи на

перспективу. В його межах проводять аналіз організаційної структури бізнес-системи, системи управлінського контролю, внутрішньofірмових транспортних потоків, організації праці, організації системи ресурсного забезпечення бізнес-підсистем бізнес-системи, рівня науково-технічного прогресу, якості торговельного обслуговування і т.п.

– на відміну від директивної економіки, в умовах ринку аналіз фінансових аспектів діяльності бізнес-системи займає ключове місце, оскільки управління фінансами є серцевиною системи управління. Результати виробничої діяльності бізнес-системи насамперед відображаються у фінансовій звітності. Оцінювання діяльності бізнес-системи неможливе без аналізу її фінансово-економічного стану. Тому особливістю оцінювання діяльності бізнес-системи в умовах ринкової економіки є, крім внутрішньовиробничих показників, що визначаються під час проведення внутрішньofірмового аналізу (елемент директивної економіки), ще й відносні, які розраховуються на основі фінансової звітності бізнес-системи, тобто показники ліквідності, стійкості, рентабельності, ділової активності.

Проведене автором дослідження показало, що останнім часом питанню оцінювання діяльності бізнес-системи приділяється велика увага. Цією проблемою займаються такі вітчизняні та зарубіжні дослідники, як: Шермет А.Д., Сайфулін Р.С., Негашев Е.В., Абрютіна М.С., Ананькіна СВ., Артеменко В.Г., Баканов М.І., Балабанов І.Т., Барнгольц С.Б., Беллендир М.В., Белобородова В.А., Бухалков М.І., Вакуленко Т.Г., Горбунова Л.І., Грачев А.В., Данілочкіна Н.Г., Донцова Л.В., Герасименко Г.П., Герасимова В.Д., Ефимова О.В., Карлін Т.Р., Клейнер Г.Б., Ковальов А.І., Ковальов А.П., Ковальов В.В., Ковбасюк М.Р., Крейніна М.Н., Лозовский Л.Ш., Маркарьян Є.А., Мінаєв Є.С., Нікіфорова Н.А., Ніколаєва С.А., Патров В.В., Панагушин В.П., Півнів Р.М., Райзберг Б.А., Родіонова В.М., Савицька Г.В., Стародубцева Е.Б., Стоянова Е.С., Стоянов Е.А., Стражев В.И., Уткін Є.А., Федотова М.А., Фоміна Л.В., Хеддервік Д.О., Хелферт Е. та інші [1, 2, 5, 6, 8, 10, 14, 15, 17, 32, 33, 40, 41, 54, 56, 59, 67, 69, 72, 73, 75, 76, 77, 79, 86, 99, 109, 114, 130, 132, 135, 142, 152, 153, 155, 160,

161, 67, 168, 169, 170, 71, 172, 176, 177, 178, 179, 180].

Аналіз їх наукових досліджень дозволив зробити висновок про те, що всі вони є прихильниками школи мультिवаріантних аналітиків. Суть цього підходу полягає в наступному: діяльність бізнес-системи необхідно оцінювати в двох напрямках – з погляду її економічного стану і з позицій ефективності її поточної діяльності. Причиною цього розподілу служить той факт, що між результатами функціонування бізнес-системи та її фінансово-економічним станом існує стійкий, тісний взаємозв'язок.

З метою дослідження та аналізу показників оцінювання діяльності бізнес-системи варто згрупувати їх в три блоки (рис. 2.1):

1. Блок 1 – показники економічного стану бізнес-системи;
2. Блок 2 – показники ділової активності;
3. Блок 3 – показники рентабельності.

Це в свою чергу зумовлює основні напрями вибору показників оцінювання діяльності бізнес-системи, що наводяться в даній дисертаційній роботі. Позаяк діяльність бізнес-системи багатоаспектна, виникає проблема вибору цих показників. Коротко охарактеризуємо можливості застосування основних показників кожного з блоків, відображених на рис. 2.1.

Щодо першого блоку «Показники економічного стану бізнес-системи», то ми пропонуємо розділити його на дві частини: показники платоспроможності і показники фінансової стійкості функціонування бізнес-системи.

Показники платоспроможності бізнес-системи дозволять з'ясувати її здатність відповідати за своїми поточними зобов'язаннями, тобто встановити, чи достатньою мірою бізнес-система забезпечена оборотними коштами для розрахунків з кредиторами. На нашу думку, ці показники є «відправним пунктом» у проведенні аналізу поточної діяльності, оскільки перш, ніж приступати до оцінки результатів роботи бізнес-системи, необхідно мати загальне уявлення про ступінь її платоспроможності, щоб у ході аналізу ефективності, з'ясувати причини стану справ, що склалися. Тому ми вважаємо, що оцінювання діяльності бізнес-системи необхідно починати з розрахунку та

аналізу показників платоспроможності.



Рис. 2.1. Система групування показників оцінювання діяльності бізнес-системи

Показники фінансової стійкості функціонування бізнес-системи розширюють загальне уявлення про її платоспроможність, оскільки вони дозволяють оцінити склад джерел фінансування і динаміку співвідношення між ними. Тому ми об'єднали показники платоспроможності і показники фінансової стійкості в блок «Показники економічного стану бізнес-системи».

Фінансова стійкість функціонування бізнес-системи характеризується безліччю показників (табл. 2.1).

Як показують дані табл. 2.1, не дивлячись на простоту завдання кількісного оцінювання фінансової стійкості бізнес-системи, єдиного загальновизнаного підходу до побудови відповідних алгоритмів на сьогоднішній день немає. Показники, що входять до різних методик аналізу, можуть істотно варіювати як у кількісному відношенні, так і за методами розрахунку. Такий «різномірний», хоча він, природно, не носить критичного характеру, властивий

багатьом західним керівникам і навчальним посібникам з фінансового аналізу і менеджменту.

Основними причинами відсутності єдиного підходу є:

– цілком природна наявність пріоритетів і пристрастей до тих або інших показників;

– різне ставлення до необхідності і доцільності спільного розгляду джерел засобів і активів бізнес-системи.

Таблиця 2.1

Точки зору різних авторів на систему показників фінансової стійкості функціонування бізнес-системи

Автор	Пропонована система показників
Вакуленко Т.Г., Фоміна Л.Ф [32]	коефіцієнт автономії; коефіцієнт позикового капіталу; мультиплікатор власного капіталу; коефіцієнт фінансової залежності; коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності; коефіцієнт покриття відсотків; коефіцієнт забезпеченості довгострокових інвестицій; коефіцієнт структури довгострокових вкладень; коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами; коефіцієнт маневрування
Артеменко В.Г., Беллендир М.В. [9]	коефіцієнт забезпеченості власними засобами; коефіцієнт забезпеченості матеріальних запасів власними засобами; коефіцієнт маневрування власним капіталом; індекс постійного активу; коефіцієнт довгострокового залучення позикових засобів; коефіцієнт зносу; коефіцієнт реальної вартості майна; коефіцієнт автономії; коефіцієнт співвідношення позикових і власних засобів
Мінаєв Є.С., Панагушин В.П. [119]	коефіцієнт автономії; коефіцієнт позикового капіталу; мультиплікатор власного капіталу; коефіцієнт фінансової залежності; коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності; коефіцієнт покриття відсотків; коефіцієнт забезпеченості довгострокових інвестицій; коефіцієнт структури довгострокових вкладень; коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами; коефіцієнт маневрування, коефіцієнт інвестування
Донцова Л. У., Нікіфорова НА. [55]	надлишок або нестача джерел засобів для формування запасів; коефіцієнт капіталізації; коефіцієнт забезпеченості власними джерелами фінансування;

	коефіцієнт фінансової незалежності; коефіцієнт фінансування; коефіцієнт фінансової стійкості.
Ефімова О.В. [58]	коефіцієнт незалежності; коефіцієнт фінансової стійкості; коефіцієнт фінансування; коефіцієнт фінансової залежності.
Шеремет А.Д., Сайфулін Р.С. [179]	відповідність або невідповідність (надлишок або дефіцит) різних джерел засобів для формування запасів і витрат; коефіцієнт автономії; коефіцієнт співвідношення позикових і власних засобів; коефіцієнт співвідношення мобільних і іммобілізованих засобів; коефіцієнт маневрування; коефіцієнт забезпеченості власними засобами; коефіцієнт майна виробничого призначення; коефіцієнт довгострокового залучення позикових засобів; коефіцієнт короткострокової заборгованості; коефіцієнт автономії джерел формування запасів і витрат; коефіцієнт кредиторської заборгованості і інших пасивів.
Ковальов В.В. [79]	коефіцієнт концентрації власного капіталу; коефіцієнт фінансової залежності; коефіцієнт маневрування власним капіталом; коефіцієнт структури довгострокових вкладень; коефіцієнт довгострокового залучення позикових засобів; коефіцієнт співвідношення власних і залучених засобів.
Данілочкіна Н.Г. [53]	коефіцієнт автономії; коефіцієнт маневрування власними засобами; коефіцієнт заборгованості; індекс фінансової напруженості.
Шеремет А.Д., Негашев Е.В. [178]	Абсолютні: чисті активи; реальний власний капітал; надлишок або нестача джерел засобів для формування запасів. Відносні: коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів, коефіцієнт майна виробничого призначення; коефіцієнт автономії; коефіцієнт співвідношення позикових і власних засобів; коефіцієнт накопичення власного капіталу; коефіцієнт використання власного капіталу на соціальні цілі; коефіцієнт співвідношення короткострокових пасивів і перманентного капіталу; коефіцієнт маневрування; коефіцієнт автономії джерел формування запасів; коефіцієнт забезпеченості запасів і витрат власними джерелами; коефіцієнт забезпеченості власними засобами
Маркарян Е.А., Герасименко Г.П. [117]	відповідність або невідповідність (надлишок або нестача) різних джерел засобів для формування запасів і витрат; чисті активи; коефіцієнт автономії; коефіцієнт співвідношення позикових і власних засобів; коефіцієнт співвідношення мобільних і іммобілізованих засобів; коефіцієнт маневрування; коефіцієнт мобільності всіх засобів підприємства і оборотних коштів; коефіцієнт забезпеченості запасів і витрат власними джерелами їх формування; коефіцієнт майна виробничого призначення; коефіцієнт вартості основних засобів в майні; коефіцієнт вартості матеріальних оборотних коштів в майні;

	коефіцієнт автономії джерел формування запасів і витрат; коефіцієнт довгострокового залучення позикових засобів; коефіцієнт короткострокової заборгованості; коефіцієнт кредиторської заборгованості; коефіцієнт прогнозу банкрутства.
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Зазначені причини не є значущими з позиції кількості показників, проте досить істотні за своїм змістом. Суть їх полягає в тому, що в оцінюванні фінансової стійкості бізнес-системи доцільно:

1) орієнтуватися тільки на джерела фінансування (власні засоби і довгострокові пасиви), тоді всі показники стійкості бізнес-системи будуватимуться виключно за даними пасиву балансу (такий підхід досить поширений на Заході), або:

2) враховувати при цьому структуру і стан активів, розглядаючи стійкість з позиції довгострокової перспективи.

Ми підтримуємо думку Ковальова В.В. і Волкової О.Н. про те, що оцінювання фінансової стійкості за допомогою коефіцієнтів, розрахованих за пасивом балансу, «навряд чи буде повною, – важливо не тільки те, звідки залучені засоби, але і куди вони вкладені, яка структура вкладень з позицій довгострокової перспективи» [76, с. 234]. Тому ми вважаємо, що для отримання повної і достовірної оцінки стану фінансової стійкості необхідно орієнтуватися на джерела фінансування (пасиви бізнес-системи), на дані про структуру, види і стан необоротних і оборотних активів і на відмінність у трактуванні ролі короткострокових джерел фінансового характеру.

У найбільш загальному випадку можливі три варіанти, коли для розрахунків використовуються дані про:

- 1) всі джерела;
- 2) довгострокові джерела;
- 3) джерела фінансового характеру.

У першому випадку в оцінюванні враховують усі статті пасиву балансу; у другому випадку обмежуються власними і позиковими довгостроковими джерелами фінансування; у третьому випадку аналізу піддаються власний

капітал бізнес-системи та її довгострокові і короткострокові банківські кредити і позики. Залежно від того, який варіант використовується в розрахунках, змінюється значення окремих показників (наприклад, частка власного капіталу в сумі джерел). На нашу думку, доцільнішою буде перша позиція, оскільки вона максимально точно відображає взаємодію бізнес-системи з її контрагентами (постачальниками, бюджетом, працівниками), тобто дозволяє отримати якнайповніший аналіз діяльності бізнес-системи.

Результати проведеного дослідження показників другого блоку «Показники ділової активності бізнес-системи» говорять про те, що дані показники найчастіше ототожнюються з показниками ефективності використання основних, оборотних і фінансових ресурсів бізнес-системи (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Точки зору різних авторів на систему показників ефективності використання оборотних коштів і фінансових ресурсів бізнес-системи

Автор	Пропонована система показників
Вакуленко Т.Г., Фоміна Л.Ф. [32]	оборотність активів; оборотність запасів; фондовіддача; оборотність дебіторської заборгованості; час повернення дебіторської заборгованості; середній вік запасів (або коефіцієнт оборотності запасів в днях); операційний цикл (або середній термін обороту запасів); оборотність готової продукції; оборотність оборотного капіталу (або коефіцієнт оборотності мобільних засобів); оборотність власного капіталу; оборотність загальної заборгованості (або оборотність кредиторської заборгованості); оборотність залученого фінансового капіталу заборгованості по кредитах) (або кількість оборотів залученого (банківського капіталу)).
Артеменко В. Р., БеллендирМ.В. [9]	коефіцієнт оборотності оборотних коштів; тривалість одного обороту оборотних коштів; оборотність дебіторської заборгованості; період погашення дебіторської заборгованості; частка дебіторської заборгованості в загальному; частка сумнівної заборгованості у складі дебіторської заборгованості; тривалість оборотності виробничих запасів; тривалість оборотності готової продукції
Шеремет А.Д., Сайфулін Р.С. [179]; Негашев Е.В.	коефіцієнт загальної оборотності капіталу; коефіцієнт оборотності мобільних засобів; коефіцієнт оборотності запасів і витрат; коефіцієнт оборотності готової продукції;

[124]; Шеремет А.Д., Негашев Е.В. [176]	коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості; середній термін обороту дебіторської заборгованості; коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості; середній термін обороту кредиторської заборгованості; фондовіддача основних засобів і інших необоротних активів; коефіцієнт оборотності власного капіталу.
Автор	Пропонована система показників
Ефімова О.В. [58]	коефіцієнт оборотності активів; коефіцієнт оборотності поточних активів; тривалість обороту активів; тривалість обороту поточних активів; оборотність (тривалість зберігання) запасів період обороту запасів; оборотність (тривалість зберігання) готової продукції; тривалість знаходження засобів в розрахунках (період погашення дебіторської заборгованості); середній термін дебіторської заборгованості
Мінаєв Є.С., Панагушин В.П. [119]	коефіцієнт оборотності оборотних активів; тривалість обороту оборотних активів; коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості; тривалість обороту дебіторської заборгованості; оборотність товарно-матеріальних запасів; тривалість обороту; термін зберігання запасів; коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості; тривалість обороту кредиторської заборгованості; коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості постачальникам; тривалість обороту кредиторської заборгованості постачальникам;
Донцова Л.В., Нікіфорова Н.А. [55]	коефіцієнт загальної оборотності капіталу; коефіцієнт оборотності оборотних коштів; коефіцієнт віддачі нематеріальних активів; фондовіддача; коефіцієнт віддачі власного капіталу; коефіцієнт оборотності матеріальних засобів; коефіцієнт оборотності грошових коштів; коефіцієнт оборотності засобів в розрахунках; термін оборотності засобів в розрахунках; коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості; термін оборотності кредиторської заборгованості; період погашення заборгованості постачальникам; період зберігання виробничих запасів тривалість знаходження в авансах постачальникам; тривалість процесу виробництва; тривалість зберігання готової продукції на складі.

Як свідчать дані табл. 2.2, практично всі науковці-економісти особливу увагу приділяють показникам оборотності активів бізнес-системи (оборотних і необоротних засобів). На нашу думку, це цілком виправдано: стійкість роботи бізнес-системи значною мірою залежить від доцільності і правильності вкладення ресурсів в активи, а останні є досить динамічними за своєю природою (в процесі функціонування бізнес-системи величина і структура активів зазнають постійних змін), тому необхідне докладне оцінювання оборотності

активів бізнес-системи. Проте деякі економісти (Мінаєв Є.С., Панагушин В.П. [119], Артеменко В.Г. і Беллендир М.В. [9], Ефімова О.В. [58]) в своїх працях обмежуються вивченням лише ефективності використання оборотних коштів бізнес-системи.

Щодо показників третього блоку «Показники рентабельності», то на сьогодні відомо безліч показників рентабельності залежно від того, з якої позиції намагаються оцінити ефективність фінансово-господарської діяльності (табл. 2.3). Тому вибір оцінювального коефіцієнта залежить від того, який показник ефекту використовується в розрахунках.

Не випадково у світовій аналітичній практиці відомі різні інтерпретації показників прибутку, але єдиного універсального коефіцієнта ефективності не існує. Як показник прибутку можуть враховуватись: прибуток від реалізації продукції (робіт, послуг), валовий прибуток, чистий прибуток. Сторонніх користувачів інформації (інвесторів, кредиторів) у проведенні оцінювання поточної діяльності бізнес-системи насамперед цікавить питання інвестиційної привабливості даної бізнес-системи, тому як ефект найчастіше використовують показник чистого прибутку.

Таблиця 2.3

Точки зору різних авторів на систему показників рентабельності

Автор	Пропонована система показників
Артеменко В.Г., Беллендир М.В. [9]	рентабельність активів (майна); рентабельність поточних активів; рентабельність інвестицій; рентабельність власного капіталу; рентабельність основної діяльності; рентабельність виробництва (фондів); рентабельність реалізованої продукції; рентабельність об'єму продажів.
Мінаєв Є.С., Панагушин В.П. [119]	рентабельність активів; рентабельність власного капіталу; рентабельність продажів.
Шеремет А.Д., Сайфулін Р.С. [176]; Негашев Е.В. [124]; Шеремет А.Д., Негашев Е.В. [178]	рентабельність продажів; рентабельність всього капіталу фірми; рентабельність основних засобів і інших необоротних активів; рентабельність власного капіталу; рентабельність перманентного капіталу.

Савіцька Г.В. [144]	рентабельність виробничої діяльності (окупність витрат); рентабельність продажів; рентабельність (прибутковість) капіталу; рівень рентабельності виробничої діяльності (окупність витрат), обчислений в цілому по бізнес-системі; рентабельність окремих видів продукції.
Автор	Пропонована система показників
Прикін Б.В. [138]	Коефіцієнти рентабельності капіталу: рентабельність всіх активів по балансовому прибутку; рентабельність всіх активів по чистому прибутку; рентабельність власного капіталу по балансовому прибутку; рентабельність власного капіталу по чистому прибутку; рентабельність інвестицій; рентабельність постійного капіталу; рентабельність функціонуючого капіталу; Коефіцієнти рентабельності продаж: коефіцієнт рентабельності всіх операцій по балансовому прибутку; коефіцієнт рентабельності всіх операцій по чистому прибутку; коефіцієнт рентабельності основної діяльності; показник чистого доходу.
Вакуленко Т.Г., Фоміна Л.Ф [32]	рентабельність активів (коефіцієнт економічної рентабельності); рентабельність власного капіталу (коефіцієнт фінансової рентабельності); рентабельність реалізації (коефіцієнт комерційної рентабельності); рентабельність поточних витрат; рентабельність інвестованого (використовуваного) капіталу; рентабельність інвестицій.
Донцова Л.В., Никіфорова Н.А. [55]	рентабельність продажів; загальна рентабельність звітного року; рентабельність власного капіталу; економічна рентабельність; рентабельність основної діяльності; рентабельність перманентного капіталу; коефіцієнт стійкості економічного зростання; період окупності власного капіталу
Ковальов В.В. [74]	рентабельність авансованого капіталу; рентабельність власного капіталу.
Маркарьян Є.А., Герасименко Г.П. [117]	рентабельність реалізованої продукції; рентабельність товарного випуску окремих видів продукції; рентабельність виробничих фондів; рентабельність всього майна; рентабельність власних засобів; рентабельність вкладень (інвестицій); рентабельність цінних паперів.
Данілочкіна Н.Г. [53]	рентабельність власних засобів; рентабельність власних і довгострокових позикових засобів; коефіцієнт рентабельності діяльності
Ковальов В.В., Волкова О.Н. [79]	Показники оцінки рентабельності інвестицій (капіталу): коефіцієнт генерування доходів; рентабельність (прибутковість) сукупного капіталу; рентабельність (прибутковість) власного капіталу; рентабельність (прибутковість) власного звичайного капіталу; рентабельність інвестицій; Показники оцінки рентабельності продаж:

	рентабельність всієї продукції загалом; рентабельність окремих видів продукції
Ефімова О.В. [58]	рентабельність сукупних активів; рентабельність поточних активів; рентабельність інвестицій; рентабельність власного капіталу; рентабельність позикового капіталу; рентабельність сукупних вкладень; рентабельність продаж (продукції).

Ковальов В.В. і Волкова О.Н. відзначають, що існують два підходи до оцінювання економічної ефективності – ресурсний і витратний. У загальному вигляді показник економічної ефективності (EFF) визначається за формулою [74, с.275]:

$EFF = EF/RC$, де EF – величина економічного ефекту;

RC – величина ресурсів (вартісна оцінка капіталу, матеріальних ресурсів у різній класифікації та ін.) або витрат.

Таким чином, два види базового показника зумовлюють два напрями вибору показників рентабельності:

- 1) показники оцінки ефективності використання бізнес-системою капіталу:
 - а) необоротних засобів;
 - б) власного капіталу і перманентного капіталу;
- 2) показники визначення рівня рентабельності реалізованої продукції (рентабельність продаж).

Вищевикладене свідчить про те, що, незважаючи на групування показників оцінювання діяльності бізнес-системи за трьома блоками, існують різні точки зору на їх суть, методику їх визначення, оцінку рівня того чи іншого показника, а це в свою чергу робить неможливим застосування єдиної методики оцінювання функціонування бізнес-системи і проведення порівняльного аналізу.

У зарубіжних країнах останнім часом окремі бізнес-системи для оцінювання діяльності використовують підходи, запропоновані англо-американською школою, серед яких можна виділити п'ять основних напрямів (підходів) [76, с.253-255]:

Перший – «школа емпіричних прагматиків» (Empirical Pragmatists School). Її представники – професійні аналітики, котрі працюють у галузі

кредитоспроможності бізнес-системи. Їх мета полягає в обґрунтуванні набору відносних показників (індикаторів), які могли б допомогти аналітикові відповісти на питання, чи зможе бізнес-система розплатитися за своїми короткотерміновими зобов'язаннями. Цей аспект діяльності бізнес-системи розглядався ними як найважливіший, тому всі аналітичні розрахунки будувались на використанні показників, що характеризують оборотні кошти, власний оборотний капітал, короткострокову кредиторську заборгованість. Представники цього напрямку вперше спробували показати різноманіття аналітичних коефіцієнтів, які можуть бути розраховані за даними річної звітності і є корисними для ухвалення управлінських рішень.

Другий підхід – «школа статистичного фінансового аналізу» (Ratio Statisticians School). Основна ідея представників цієї школи полягала в тому, що аналітичні коефіцієнти корисні лише в тому випадку, якщо існують критерії, з початковими значеннями яких ці коефіцієнти можна порівнювати. Розробку подібних нормативів для коефіцієнтів передбачалось робити в розрізі галузей, підгалузей і груп однотипних бізнес-систем шляхом обробки розподілів цих коефіцієнтів за допомогою статистичних методів.

Третій підхід – «школа мультिवаріантних аналітиків» (Multivariate Modelers School). Основне завдання представники цього напрямку бачили в побудові піраміди (системи) показників на основі існування взаємозв'язку окремих коефіцієнтів, що характеризують фінансове становище та ефективність поточної діяльності бізнес-системи (наприклад, валовий дохід, оборотність засобів в активах, запасах, розрахунках і т. п.) і узагальнюючих показників фінансово-господарської діяльності (наприклад, рентабельність авансованого капіталу). Розроблена система показників надалі використовується для побудови імітаційних моделей взаємозв'язку аналітичних коефіцієнтів і ринкової ціни акцій.

Четвертий підхід – «школа аналітиків, зайнятих діагностикою банкрутства» (Distress Predictors School). На відміну від першого підходу, представники цієї школи роблять акцент на фінансову стійкість бізнес-системи

(стратегічний аспект). На їх думку, комплексна оцінка діяльності бізнес-системи необхідна лише для прогнозування її банкрутства.

П'ятий підхід – «школа учасників фондового ринку» (Capital Marketers School). Представники цієї школи вважають, що аналіз діяльності бізнес-системи необхідний для прогнозування рівня ефективності інвестування в ті або інші цінні папери і ступеню пов'язаного з ним ризику.

Разом з тим, варто зауважити, що традиційна фінансово-орієнтована концепція оцінювання бізнес-системи (до якої належать вищенаведені підходи і показники), заснована на показниках фінансової звітності, за кордоном в останнє десятиліття посилено критикується, що викликане цілим комплексом причин. Виділимо наступні головні негативні сторони цієї концепції:

- відсутність нефінансових показників;
- наявність слабкого взаємозв'язку із стратегічним плануванням;
- орієнтація на минулі результати;
- короткостроковість;
- спрямованість лише на частину чинників зовнішнього і внутрішнього середовища бізнес-системи.

У зв'язку з цим з кінця 80-х років у розвинутих зарубіжних країнах відбувається переосмислення і розвиток фінансово орієнтованої концепції управління в бік багатосторонньої орієнтації. Нові моделі на базі нової концепції отримали в англійській економічній літературі назву Performance Measurement або вимірювання досягнень (ВД).

Вимірювання досягнень має на меті об'єднання більшості систем показників, що існують на сьогоднішній час у різних сферах діяльності бізнес-системи (наприклад, витрати, доходи, інвестиції, інновації, маркетинг) для оцінки й аналізу роботи бізнес-системи на кожному організаційному рівні.

Теперішній час можна назвати розквітом розвитку різних моделей багатобічної концепції ВД у бізнесі. Представлено безліч варіантів нових моделей, які або вже знайшли застосування у великому бізнесі, або пропонуються для обговорення в науково-економічних журналах. За кордоном

ці журнали орієнтовані насамперед на практиків: Journal of Cost Management, Strategic Finance, Controlling, Controller's Magazine, Kostenrechnungspraxis.

Існують різноманітні моделі впровадження ВД бізнес-системами, зокрема:

«Збалансована система показників» є сьогодні найбільш використовуваною і такою, що викликає дискусію концепцією ВД. Її використання дозволяє бізнес-системі якнайшвидше вирішувати стратегічні завдання. Основа цієї концепції – об'єднання різних сфер діяльності бізнес-системи. Насамперед – це перспективи стосунків між клієнтами; внутрішні перспективи; інноваційні перспективи; фінансові перспективи.

«Бортове табло» (*Tableau de Bord*). Ця концепція розроблена французькими інженерами ще в 60-і роки ХХ ст., але знайшла застосування на практиці тільки на початку 90-х років. Зазвичай її порівнюють з кабіною керування літаком, що ергономічно сполучає в собі всі показники.

Мета «Бортового табло» – надання керівникові стислої інформації про кожну бізнес-підсистему або бізнес-систему загалом.

Структуру «Бортового табло» також порівнюють з «матрьошкою». Для кожної бізнес-підсистеми/ бізнес-системи визначається генеральна мета, яка у свою чергу розкладається на мету кожної підлеглої бізнес-підсистеми.

Разом з тим викликають критику наступні сторони концепції:

- жорстка прив'язка до організаційної структури бізнес-системи;
- нездатність швидко змінювати мету через те, що вона прив'язана до одного строго вибраного стратегічного напрямку.

Система поліпшення і вимірювання продуктивності (Productivity Measurement and Enhancement System (PROMES))

Ця система побудована за трьома принципами:

- Об'єднання цілей.
- Оцінювання дій з досягнення мети.
- Об'єднання і впровадження інформації минулих періодів.

Найсуттєвішою її відмінністю від інших концепцій є поділ організаційної структури і працівників бізнес-системи так, щоб оцінювалися не лише

досягнення організованої одиниці (бізнес-підсистеми, бізнес-процесу), а й окремих працівників.

Недоліком цієї концепції є те, що менеджери іноді не здатні приділяти увагу оцінці діяльності кожного працівника для досягнення мети. Іноді це просто неможливо зробити через труднощі, що пов'язані з характеристикою критеріїв оцінювання.

Квантове вимірювання досягнень (Quantum Performance Measurement). Концепція розроблена консалтинговою фірмою «Артур Андерсен» для оптимізації продуктивності бізнес-системи. Вживані показники – «Істотні знаки» (Vital Signs) – мають одночасно надавати інформацію про організаційну структуру, бізнес-процеси, працівників на основі якості, витрат і часу.

Як вимірники продуктивності бізнес-системи використовуються:

- час, що відображає якість процесу;
- якість товару або послуги;
- витрати, що показують ступінь економічної якості.

Процеси аналізуються за трьома рівнями:

- бізнес-системи;
- бізнес-процесів;
- працівника.

Таким чином утворюються сфери вимірювання (вимірник-рівень), які складають цю концепцію. Вимірювання відбувається відповідно до процесу оцінювання.

Концепція внутрішнього ринку («Хьюлетт-паккард») – одна з найцікавіших концепцій вимірювання досягнень, заснована на взаємному оцінюванні бізнес-підсистем «Хьюлетт-Паккард Дойчланд», що надають один одному послуги. Модель була введена в 1990 р. за допомогою 6 етапів:

1. Опис бізнес-процесів між бізнес-підсистемами бізнес-системи.
2. Задання параметрів вимірювання бізнес-процесу. Головне, щоб бізнес-процес вимірювався не лише з витратної точки зору, а також за рівнями якості і продуктивності.

3. Виходячи з оцінки, – пропозиція про подальший розвиток бізнес-підсистеми і бізнес-системи.

4. З «клієнтом» обговорюють витрати і якість послуги, що надається. Разом з цим встановлюють внутрішні стандарти бізнес-системи.

5. Фіксують стандарти якості і критерії їх вимірювання. Також розробляють стандартні анкети, за якими згодом «клієнт» оцінює «постачальника».

6. Проводиться постійне оцінювання і поліпшення існуючих бізнес-процесів у бізнес-системі.

У середині бізнес-системи клієнти розділені на наступні групи:

- керівник;
- контролер;
- оперативний менеджер;
- керівник центру формування витрат;
- топ-менеджер.

По закінченні місяця переглядають результати анкетування: у разі негативної оцінки спільно виробляються заходи щодо поліпшення показників діяльності. Щомісячно також складається звіт якості, за яким оцінюють 5 сфер управління: процес планування, орієнтація на клієнта, поліпшення бізнес-процесів, управління бізнес-процесом, участь працівників.

Проблеми, пов'язані з зазначеною концепцією, – це нечіткість у встановленні рівнів відповідальності, перспектив бізнесу, часу і показників.

Втім вищенаведені концепції ВД бізнес-системи в численних публікаціях галузевих журналів не відбивають усього їх різноманіття і дозволяють проаналізувати їхні критичні сторони. Основним недоліком є те, що всі вони носять досить загальний, теоретичний характер, і здебільшого є предметом насамперед наукових досліджень. Універсальними з теоретичної точки зору можна назвати тільки систему збалансованих показників і концепцію «Хьюлетт-паккард». За час практичного застосування концепцій і систем показників найбільш складною проблемою було нерозуміння з боку працівників показників

і їх спрямованості. Тому одним з головних напрямів у введенні в «експлуатацію» концепцій вимірювання досягнень має стати робота з персоналом і з відповідальними за показники.

Окремо варто відзначити, що впровадження концепцій ВД українськими бізнес-системами на сучасному етапі малоефективне, а часто і не можливе в зв'язку із відсутністю відповідних управлінських кадрів, які професійно володіють зазначеними методиками (у вищих навчальних закладах не завжди даються такі знання), відсутній також досвід впровадження та необхідне методичне забезпечення.

Те, що в українській практиці бізнесу сприймається як еволюційний прорив, у західній практиці є послідовним розвитком показників діяльності бізнес-системи. Тому часто керівники українських бізнес-систем, переймаючи успішний західний досвід, повністю копіюють зарубіжні моделі, не маючи реально розробленої власної основи, і при цьому наштовхуються на різні проблеми, яких значно більше, ніж ми навели. Таке необачне впровадження зарубіжного досвіду оцінювання функціонування бізнес-системи призводить до великих втрат часу, засобів і має низьку ефективність.

Підсумовуючи вищенаведене, зазначимо, що існуючі різноманітні підходи до оцінювання діяльності бізнес-системи мають як переваги, так і недоліки. Разом з тим відсутність єдиної методики ускладнює проведення порівняльного аналізу ефективності функціонування різних бізнес-систем, навіть однієї галузі. З метою успішного вирішення цієї проблеми необхідно провести відбір оптимальних показників, які дозволяли б глибоко і реально охарактеризувати діяльність будь-яких бізнес-систем, навіть різної галузевої належності, що розглянуто автором у наступному підрозділі.

2.2. Застосування методики функціонально-вартісного аналізу при оцінюванні діяльності бізнес-системи

Відсутність єдиної методики оцінювання діяльності бізнес-системи (як

ззначалося у підрозділі 2.1), адаптованої до сучасних умов ринку України, коли відбуваються значні зміни у формах власності, методах управління, економічних відносинах, роблять актуальним дослідження і вирішення зазначеної проблеми.

В умовах ринку основною метою оцінювання діяльності бізнес-системи є допомога в обґрунтуванні ухвалення управлінських рішень, пов'язаних з наступними основними напрямками її діяльності [76, с. 42]:

1) інвестиційна діяльність – вкладання грошових коштів (чи не варто змінити структуру активів, який має бути страховий запас тих або інших видів оборотних коштів, чи оптимальний портфель фінансових інвестицій тощо);

2) пошук і оптимізація джерел фінансування – оптимальність структури джерел (чи може бізнес-система підтримувати структуру пасивів, що склалася, чи немає сенсу вийти на ринок капіталу з своїми цінними паперами та ін.);

3) поточна діяльність – становище з ліквідністю і платоспроможністю (чи забезпечують оборотні кошти ритмічність виробничого процесу, чи оптимальна політика бізнес-системи відносно своїх кредиторів і дебіторів тощо);

4) оцінка положення на ринку капіталу, товарів і послуг – ніша, яку стабільно займає бізнес-система на ринку даної продукції (тенденції щодо цього показника, динаміка власних індикаторів на ринку капіталу та ін.);

5) доцільність встановлення або продовження бізнес-контрактів з даною бізнес-системою – фінансове положення фактичного або потенційного контрагента в динаміці (чи надійний цей контрагент у виконанні своїх зобов'язань і т. ін.).

Виходячи з наведеного переліку, можна виділити суть оцінювання діяльності бізнес-системи в ринкових умовах господарювання: вона зводиться до аналізу фінансово-економічного стану та ефективності роботи даної бізнес-системи для подальшого ухвалення управлінських рішень з оптимізації її діяльності або участі в ній з метою максимізації прибутку й мінімізації ціни бізнесу.

Кожне економічне явище, кожна бізнес-система визначається цілим

комплексом взаємозв'язаних показників. Від того, наскільки ці показники повно і точно відображають суть явищ, що вивчаються, залежать результати оцінки та аналізу. Оскільки при цьому використовується велика кількість різноякісних показників (як зазначалося у підрозділі 2.1), необхідне їх угруповання і систематизація. У зв'язку з цим вибір і обґрунтування системи показників для оцінки ефективності функціонування бізнес-системи та її бізнес-процесів є важливим методологічним питанням. Здійснюючи цей вибір, варто мати на увазі те, що останнім часом у контексті загальносвітових тенденцій на методику комплексної оцінки й аналізу діяльності бізнес-системи в Україні істотно впливає так звана англо-американська школа.

Попередньо проаналізовано існуючі на сьогодні основні підходи до оцінювання діяльності бізнес-системи. Враховуючи те, що на сьогодні науковцями розроблено достатню кількість різноманітних показників оцінювання діяльності бізнес-системи і немає потреби в розробці додаткових, автором пропонується взяти за основу загальноприйняті показники з незначним їх уточненням. Їх різноманітність (як зазначалося у п. 2.1) ускладнює їх використання на практиці управлінським персоналом бізнес-системи. Необхідно відібрати ті із них, які найбільш чітко і реально можуть оцінити дійсний стан і перспективи розвитку бізнес-системи. Для визначення оптимального складу таких показників пропонуємо використати методику функціонально-вартісного аналізу з відповідним групуванням їх за трьома блоками.

Такий підхід є виправданий у зв'язку з тим, що:

- він найбільш зрозумілий для нинішніх управлінців у міру отриманої ними освіти;
- є відповідна методологічна база;
- на основі даних показників базуються відповідні розрахунки на макрорівні;
- дає максимальні можливості для порівняння ефективності функціонування бізнес-систем, навіть різної галузевої приналежності;
- зрозумілий для більшості зовнішніх користувачів;

– виправданий на етапі формування ринкових відносин.

У функціонально-вартісному аналізі всі показники оцінки діяльності бізнес-системи розглядаються як комплекс виконуваних ними функцій, з яких одні є основними, оскільки витікають з самого призначення системи показників; інші – допоміжними, тобто такими, що створюють умови для реалізації основних функцій; а треті – взагалі зайвими (рис. 2.2.).

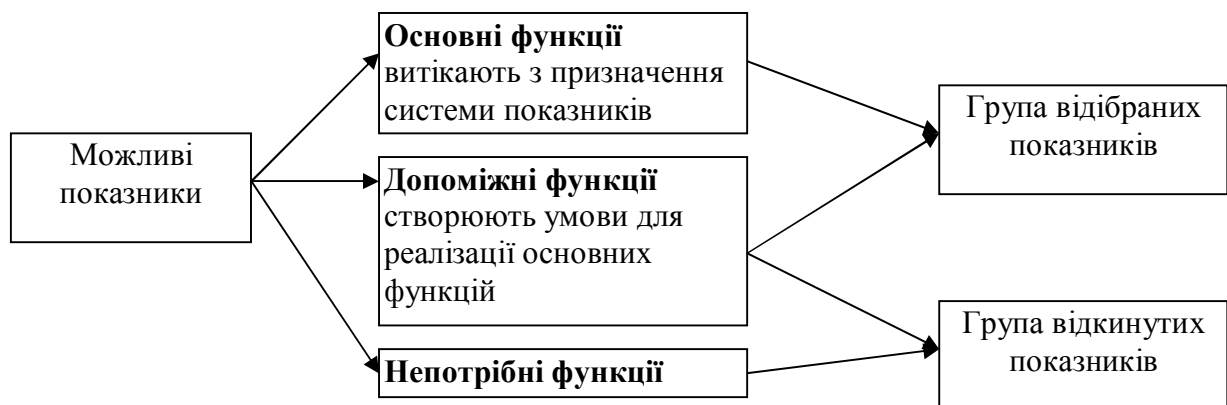


Рис. 2.2. Алгоритм відбору показників оцінювання функціонування бізнес-систем з використанням методу функціонально-вартісного аналізу

У процесі дослідження різних точок зору про використання того чи іншого показника для оцінювання діяльності бізнес-системи в попередньому підрозділі автором було запропоновано згрупувати їх за трьома блоками. Беручи за основу таке групування, дамо коротку характеристику і можливості застосування основних показників кожного з блоків, представлених на рис. 2.2., на основі чого проведемо вибір показників оцінювання діяльності бізнес-системи (за блоками) з використанням методу функціонально-вартісного аналізу.

БЛОК 1. Показники економічного стану бізнес-системи:

1. Показники платоспроможності.
2. Показники фінансової стійкості.

Щодо показників платоспроможності, то застосування принципів функціонально-вартісного аналізу в цьому випадку є неможливим, оскільки

кількість абсолютних і відносних показників, за допомогою яких можна оцінити ліквідність і платоспроможність бізнес-системи, невелика. Дані показники практично не дублюють один одного і несуть в собі самостійне інформативне навантаження. Розглянемо цей факт докладніше.

Основним абсолютним показником вважається величина власних оборотних коштів. Проведене нами дослідження показало, що практично всі економісти [2, 5, 6, 8, 15, 41, 54, 59, 67, 152, 153, 155, 160, 161, 167, 168, 169, 179, 180], оцінюючи економічний стан бізнес-системи, перш за все, орієнтуються саме на цей показник. Його економічна інтерпретація може бути двоякою. По-перше, цей показник характеризує ту частину власного капіталу бізнес-системи, яка є джерелом покриття поточних активів бізнес-системи (тобто активів, що мають оборотність менше одного року). По-друге, він показує, яка сума оборотних коштів залишиться у розпорядженні бізнес-системи після розрахунків за короткостроковими зобов'язаннями. На нашу думку, все це підкреслює важливість розрахунку цього показника, оскільки саме на нього орієнтуються існуючі і потенційні контрагенти бізнес-системи, вирішуючи питання про продовження (початку) взаємин з ним. Проте у показника величини власних оборотних коштів бізнес-системи є і недоліки: по-перше, він є абсолютним, тобто використовувати його для просторово-часових зіставлень не можна, а по-друге, поки що не існує певних орієнтирів щодо його величини або бажаності тієї чи іншої динаміки. Тому, оцінюючи економічний стан бізнес-системи, головний акцент необхідно робити на розрахунок і аналіз відносних показників ліквідності: коефіцієнтів абсолютної, швидкої і поточної ліквідності.

Показники ліквідності не лише дають характеристику стійкості фінансового стану бізнес-системи за різних методів обліку ліквідності засобів, а й відповідають інтересам різних зовнішніх користувачів аналітичної інформації. Таким чином, коефіцієнти ліквідності досить різносторонньо дають кожному учасникові економічних відносин відповідь на питання про надійність бізнес-системи як партнера діючого або потенційного:

- коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яка частина поточної

заборгованості може бути погашена наявними грошовими коштами і короткостроковими фінансовими вкладеннями на дату складання балансу або іншу дату. Практично всі економісти [1, 2, 10, 14, 15, 17, 32, 33, 40, 41, 54, 56, 67, 69, 72, 76, 77, 79, 86, 99, 142, 152, 168, 169, 170, 176–180] в своїх працях відзначають, що цей показник, перш за все, цікавить постачальників сировини і матеріалів, оскільки свідчить про здатність бізнес-системи в терміновому порядку погасити свої зобов'язання;

– коефіцієнт швидкої ліквідності характеризує можливість погашення короткострокової заборгованості на першу вимогу. Розрахунку й аналізу цього коефіцієнта велику увагу приділятиме банк, що кредитує бізнес-систему;

– коефіцієнт поточної ліквідності. За цим показником оцінюється перспективна платоспроможність бізнес-системи (розрахунки за своїми боргами в перспективі за умови вдалої реалізації запасів, за рахунок надходжень готівки і надходжень за відвантажену продукцію та надані послуги), тому найбільшою мірою цей показник цікавить покупців і утримувачів акцій бізнес-системи.

Проведене нами у попередньому підрозділі дослідження точок зору провідних економістів [1, 8, 10, 14, 15, 17, 32, 40, 56, 59, 67, 73, 75–77, 79, 86, 99, 152, 153, 155, 160, 161, 167–172, 176–180] на систему показників фінансової стійкості роботи бізнес-системи показало, що із значного числа відомих показників фінансової стійкості за принципами функціонально-вартісного аналізу можуть бути вибрані шість: коефіцієнт маневрування, коефіцієнт забезпеченості запасів і витрат власними джерелами, коефіцієнт автономії джерел формування запасів і витрат, коефіцієнт незалежності, коефіцієнт співвідношення позикових і власних засобів, коефіцієнт співвідношення мобільних і іммобілізованих засобів (табл. 2.4).

При цьому ми керувалися наступними міркуваннями:

– чотири показники (коефіцієнт маневрування, коефіцієнт забезпеченості запасів і витрат власними джерелами, коефіцієнт незалежності, коефіцієнт співвідношення позикових і власних засобів) несуть на собі основні функції

(витікають з самого призначення системи показників стійкості), тому їх вибір буде цілком правомірний;

– два показники (коефіцієнт автономії джерел формування запасів і витрат, коефіцієнт співвідношення мобільних і іммобілізованих засобів), що несуть у собі, допоміжні функції, є обмежувачами для коефіцієнта забезпеченості запасів і витрат власними джерелами і коефіцієнта співвідношення позикових і власних засобів відповідно, тому їх необхідно ввести в систему показників для отримання точнішої оцінки стійкості. Решту показників дублюють (або доповнюють) вже вибрані коефіцієнти (тобто не несуть великого інформативного навантаження), тому, вибираючи, їх можна відкинути;

Таблиця 2.4

Угрупування показників оцінки фінансової стійкості бізнес-системи
з позицій функціонально-вартісного аналізу

Виконувані функції показників			
Основні функції	Допоміжні функції		Непотрібні функції
	Показники, що включаються в систему	Показники, що не включаються в систему	
1. Коефіцієнт маневрування; 2. Коефіцієнт забезпеченості запасів і витрат власними джерелами 3. Коефіцієнт незалежності; 4. Коефіцієнт співвідношень позикових і власних засобів	5. Коефіцієнт автономії джерел формування запасів і витрат 6. Коефіцієнт співвідношення мобільних і іммобілізованих засобів	7. Коефіцієнт позикового капіталу; 8. мультиплікатор власного капіталу; 9. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами; 10. Відповідність або невідповідність (надлишок або недолік) різних джерел засобів для формування запасів і витрат; 11. Коефіцієнт короткострокової заборгованості; 12. Коефіцієнт кредиторської заборгованості і інших пасивів; 13. Коефіцієнт співвідношення власних і повернутих засобів; 14. Коефіцієнт фінансування; 15. Коефіцієнт	19. Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності; 20. Коефіцієнт забезпеченості довгострокових інвестицій; 21. Коефіцієнт структури довгострокових вкладень; 22. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових засобів; 23. Коефіцієнт структури довгострокових вкладень; 24. Коефіцієнт покриття відсотків; 25. Індекс постійного активу 26. Коефіцієнт зносу 27. Коефіцієнт реальної вартості майна; 28. Коефіцієнт майна виробничого на значення; 29. Коефіцієнт частки бюджетних надходжень;

		використання власного капіталу на соціальні цілі; 16. Коефіцієнт співвідношення короткострокових пасивів і перманентного капіталу; 17. Коефіцієнт мобільності всіх засобів підприємства і оборотних коштів; 18. Коефіцієнт вартості матеріальних оборотних коштів в майні	30. Чисті активи; 31. Реальний власний капітал; 32. Коефіцієнт фінансової стійкості; 33. Коефіцієнт вартості основних засобів; 34. Коефіцієнт прогнозу банкрутства 35. Показник питомої ваги позикових засобів в активах.
--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

– щодо показників, котрі несуть у собі непотрібні функції (тобто не відповідають призначенню даної системи показників), то їх включення в систему показників вважається автором недоцільним і логічним. Так, наприклад, Артеменко В.Г., Беллендир М.В. [9, с.36] в число показників стійкості ввели коефіцієнт зносу. Цей показник, що характеризує частку вартості основних засобів, списану на витрати в попередніх періодах, не дає якої-небудь інформації про ступінь незалежності бізнес-системи від зовнішніх джерел кредитування. Тому, на нашу думку, включення даного коефіцієнта в систему показників оцінки стійкості функціонування бізнес-системи є нераціональним. Крім того, деякі економісти (Шеремет А.Д., Сайфулін Р.С. [176], Негашев Е.В. [124], Донцова Л.В., Нікіфорова Н.А. [55], Маркарьян Э.А., Герасименко Г.П. [117]) у своїх системах пропонують розглядати не лише відносні показники фінансової стійкості бізнес-системи, а й абсолютні (відповідність або невідповідність (надлишок або дефіцит) різних джерел засобів для формування запасів і витрат [56,99,106,170,171], чисті активи [117,170], реальний власний капітал [170]). Використання цих абсолютних показників, поза сумнівом, підвищить точність оцінювання діяльності бізнес-системи. Але, на наш погляд, розрахунок показників чистих активів і реального власного капіталу логічніше використовувати в оцінюванні платоспроможності і ліквідності, оскільки все-таки вони характеризують не ступінь незалежності бізнес-системи від зовнішніх джерел кредитування, а саме платоспроможність (показник реального власного капіталу значно полегшує розрахунок власних оборотних коштів, а чисті активи за своєю суттю призначені для оцінювання платоспроможності).

Дані показники допоможуть бізнес-системі визначити майбутню фінансову політику, а кредиторам – ухвалити рішення про надання їй додаткових позик.

Аналізуючи економічні інтерпретації даних коефіцієнтів (табл. 2.5), зазначимо наступне: вони дозволяють оцінити фінансову стійкість функціонування бізнес-системи з позиції структури джерел засобів. В основі деяких з них лежить абсолютний показник величини власних оборотних коштів, що дозволяє використовувати цей важливий показник фінансової стійкості в просторово-часових порівняннях.

Таблиця 2.5

Економічні інтерпретації показників платоспроможності та фінансової стійкості функціонування бізнес-системи

Показник	Економічний зміст	Інші найменування показника, що зустрічаються в економічній літературі
ПОКАЗНИКИ ПЛАТОСПРОМОЖНОСТІ		
1.1. Величина власних оборотних коштів [21,56,73]	свідчить про перевищення поточних активів над короткостроковими зобов'язаннями (про загальну ліквідність бізнес-системи).	1. Чистий оборотний капітал [21,33]. 2. Чистий робочий капітал (робочий капітал) [74]. 3. Чисті оборотні кошти [112]. 4. Функціонуючий капітал [74]. 5. Чистий оборотний капітал (вільні засоби в обороті) [28].
1.2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності [8,56,77,170,176,178,179]	показує, яка частина поточної ліквідності може бути погашена наявними грошовими коштами і короткостроковими фінансовими вкладеннями.	1. Коефіцієнт абсолютної платоспроможності [21]. 2. Коефіцієнт абсолютній ліквідності (платоспроможності) 72]. 3. Абсолютний показник ліквідності [135].
1.3. Коефіцієнт швидкої ліквідності [8,56,77,170,176,175,179]	Показує, яка частина поточних зобов'язань може бути погашена не лише за рахунок наявних грошових коштів, але і за рахунок очікуваних фінансових надходжень.	1. Коефіцієнт проміжної платоспроможності і ліквідності [33,135]. 2. Коефіцієнт термінової ліквідності [18,101,155,175]. 3. Коефіцієнт строгої ліквідності [10,103]. 4. Коефіцієнт проміжної платоспроможності [21]. 5. Коефіцієнт поточної (уточненою) ліквідності [28]. 6. «Швидкий» коефіцієнт ліквідності (коефіцієнт «лакмусового папірця») [36,67]. 7. Ліквідність поточна [149]. 8. Коефіцієнт «критичної» оцінки [56,73]. 9. Коефіцієнт критичної ліквідності [171]. 10. Коефіцієнт покриття.

1.4. Коефіцієнт поточної ліквідності [8,56,73, 77,99, 111,112,141,155, 171,175].	Дозволяє встановити, якою мірою поточні активи покривають короткострокові зобов'язання.	1. Коефіцієнт поточної платоспроможності [33]. 2. Загальний коефіцієнт покриття [72,86,101]. 3. Коефіцієнт загальної ліквідності [28,36,135]. 4. Коефіцієнт покриття [66,99,103,106,171]. 5. Коефіцієнт загальної (поточної) ліквідності [1174]. 6. Поточний коефіцієнт ліквідності [67]. 7. Коефіцієнт покриття або платоспроможності [149].
ПОКАЗНИКИ СТІЙКОСТІ		
2.1. Коефіцієнт незалежності [58,72]	Характеризує частку власного капіталу в загальному об'ємі пасивів.	1. Коефіцієнт автономії [10,33,106,171] . 2. Коефіцієнт власності [155] . 3. Коефіцієнт концентрації власного капіталу [77]. 4. Коефіцієнт концентрації акціонерного капіталу [77].
2.2. Коефіцієнт співвідношення позикових і власних засобів [73,77,106,171]	Інформує, якою мірою бізнес-система залежить від зовнішніх джерел фінансування, тобто скільки позикових засобів залучила бізнес-система на 1 р. власного капіталу. Показує також міру здатності бізнес-системи, ліквідувавши свої активи, повністю погасити кредиторську заборгованість.	1. Коефіцієнт фінансування [21]. 2. Відношення позикових засобів до власного капіталу [36]. 3. Співвідношення позикових засобів і власного капіталу [18,101,175]. 4. Коефіцієнт «заборгованість / власний капітал» [67]. 5. Коефіцієнт фінансової залежності [33].
2.3. Коефіцієнт співвідношення мобільних і іммобілізованих засобів [106,171]	Обмеження зверху для коефіцієнта співвідношення позикових і власних засобів (при збереженні мінімальної фінансової стабільності підприємства).	
2.4. Коефіцієнт забезпеченості запасів і витрат власними джерелами [10,99,106,171]	Характеризує ступінь забезпеченості запасів і витрат власними оборотними коштами.	1. Коефіцієнт забезпеченості матеріальних запасів власними засобами [10].
2.5. Коефіцієнт автономії джерел формування запасів і витрат	Показує частку власних оборотних коштів у загальній сумі основних джерел формування запасів і витрат.	
2.6. Коефіцієнт маневрування [33,106,171]	Яка частка засобів бізнес-системи знаходиться в мобільній формі, що дозволяє вільно маневрувати ними.	1. Коефіцієнт маневрування власним капіталом [10,74,72,77]. 2. Коефіцієнт маневрування власними засобами [21,73,74].

--	--	--

Отже, підсумовуючи вищесказане і з метою впорядкування термінології назв та методики розрахунку, в таблиці 2.6 нами наочно подано методику розрахунку відібраних показників оцінювання економічного стану бізнес-системи (блок 1). Вона є загальновідомою і не потребує додаткових роз'яснень.

Таблиця 2.6

Методика розрахунку показників оцінки економічного стану бізнес-системи

Показник	Формула розрахунку	Рекомендовані значення, тенденції
1.1 Величина власних оборотних коштів	Власний капітал + доходи майбутніх періодів – власні акції, викуплені у акціонерів – заборгованість учасників по внесках у статутний капітал – цільові фінансування і надходження – необоротні активи	Зростання показника в динаміці – позитивна тенденція
1.2. Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи/ Короткострокові пасиви	від 1 до 2 не менше 2 [99,106,171]
1.3. Коефіцієнт швидкої ліквідності	Оборотні активи за мінусом запасів/ Короткострокові пасиви	0,7 і більше [106,171]
1.4. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти /Короткострокові пасиви	0,2-0,5 [73,99,101,155]
2.1. Коефіцієнт незалежності	Власний капітал /Всього господарських засобів (нетто)	Понад 0,5 [33,99,106,171] Зростання показника свідчить про збільшення фінансової незалежності підприємства
2.2. Коефіцієнт співвідношення позикових і власних засобів	Позиковий капітал/ Власний капітал	1 і менше [99,106,171]
2.3. Коефіцієнт співвідношення мобільних і іммобілізованих засобів	Оборотні кошти/Іммобілізовані активи	

2.4.Коефіцієнт маневрування	Власні оборотні кошти/ Власний капітал	0,5 [10,106,171] і більш [99] зростання бажане, але в межах можливостей конкретної структури майна бізнес-системи
2.5.Коефіцієнт забезпеченості запасів і витрат власними джерелами	Власні оборотні кошти/Вартість запасів і витрат	0,6 – 0,8 і більше [10,99,106,171]
2.6.Коефіцієнт автономії формування запасів і витрат	Власні оборотні кошти/Загальна сума основних джерел формування запасів і витрат	

Наведені в табл. 2.6 рекомендовані значення і тенденції зміни окремих показників, також досить добре описані в науковій літературі [8, 56, 77, 170, 176, 178, 179] і не потребують додаткових пояснень та не є предметом нашого дослідження.

БЛОК 2 Показники ділової активності бізнес-системи:

В оцінюванні ділової активності бізнес-системи варто мати на увазі те, що в умовах ринкових відносин бізнес-системи набувають самостійності і несуть повну відповідальність за результати своєї діяльності перед акціонерами, банками, кредиторами, власними працівниками. В зв'язку з цим головного значення набуває здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, своєчасний перехід на нові перспективні технології або види продукції, рівень кваліфікації робітників і службовців, нарешті, престиж бізнес-системи. Саме ці моменти є першоосновою ефективного функціонування бізнес-системи в умовах ринку. Тому ми пропонуємо розширити це поняття поняттям «діловий потенціал». Унаслідок цього ділову активність бізнес-системи рекомендуємо визначати показниками, наведеними у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Показники ділової активності бізнес-системи

Показники ділової активності бізнес-системи	
Показники ділового потенціалу бізнес-системи	- показники рівня кваліфікації і стану кадрів бізнес-системи - показники якості продукції - репутація бізнес-системи
Коефіцієнт стійкості економічного зростання	

Показники ефективності використання основних засобів бізнес-системи	- частка активної частини основних коштів - коефіцієнт зносу основних засобів - коефіцієнт придатності основних засобів - коефіцієнт оновлення основних засобів - коефіцієнт вибуття основних засобів - фондвіддача основних засобів
Показники ефективності використання оборотних коштів і фінансових ресурсів бізнес-системи	- оборотність оборотних (мобільних) коштів - оборотність запасів - оборотність готової продукції - оборотність дебіторської заборгованості - загальна оборотність капіталу - оборотність власного капіталу - оборотність кредиторської заборгованості
Показники ефективності використання трудових ресурсів бізнес-системи	- продуктивність праці (трудомісткість) - зміна зарплати

Діловий потенціал бізнес-системи – це здібність її персоналу до використання нагромаджених теоретичних знань і практичного досвіду з метою отримання максимально можливої вигоди і забезпечення певного ступеня відносин даної бізнес-системи (економічних і в т.ч. фінансових) з іншими юридичними і фізичними особами, державою.

Як зазначалося у попередньому підрозділі, більшість авторів проблему оцінки ділової активності бізнес-системи зводять лише до розрахунку показників оборотності (див. табл. 2.2).

Лише Ковальов В.В. і Волкова О.Н [76], зважаючи на той факт, що поточна діяльність може бути охарактеризована зусебіч, в оцінюванні ділової активності бізнес-системи пропонують не обмежуватися даними показниками оборотності. Головними якісними критеріями ділової активності Ковальов В.В. [там само], а також Маркар'ян Е.А., Герасименко Г.П. [117, з. 116] вважають:

- широту ринків збуту продукції (включаючи наявність поставчань на експорт);
- репутацію бізнес-системи (що виражається, зокрема, в популярності клієнтів, котрі користуються послугами бізнес-системи).

Така точка зору говорить про те, що оцінювання ділової активності бізнес-системи має включати не просто розрахунок і аналіз показників ділової активності, а й взаємозв'язок отриманих результатів з якісними чинниками.

Динаміка кількісних показників ділової активності знаходиться в прямій залежності від ділового потенціалу бізнес-систем. Наприклад, якщо послугами бізнес-системи користується відомий клієнт, що добре зарекомендував себе, то це є своєрідним «сигналом» для інших контрагентів про те, що бізнес-система надійна і співпраця з нею вигідна. А результатом зростання кількості клієнтів (часто так само відомих і платоспроможних) є зростання обсягу виробництва, виручки від реалізації, прибутку бізнес-системи, що дуже важливе в умовах ринку. Тому ми вважаємо, що аналіз показників ділової активності потрібно неодмінно проводити з урахуванням ділового потенціалу бізнес-системи.

Проводячи відбір показників ділового потенціалу, варто керуватися наступними міркуваннями:

1. Високий рівень ділової активності бізнес-системи припускає високу кваліфікацію її працюючих і управлінського персоналу, для чого точно обліковується низка параметрів (стаж роботи, освіта, кваліфікація, ставлення до виконання обов'язків тощо). Подібне угруповання персоналу за категоріями полегшує визначення потреби в працівниках відповідної професії і кваліфікації, встановлення форм і систем оплати праці, організацію підготовки і перепідготовки кадрів, сприяє оптимальному використанню персоналу.

2. Високий рівень кваліфікації персоналу бізнес-системи насамперед позначається на підвищенні якості продукції. Логічно припустити, що саме від кваліфікації персоналу залежать: розробка нових видів продукції, сертифікація продукції, якісна реклама, широта ринків збуту (включаючи експорт), кількість отриманих рекламаций і т. п.

3. Від роботи бізнес-системи у сфері оптимального використання персоналу, зовнішньоекономічної діяльності, розширення ринків збуту, підвищення якості продукції залежить репутація даної бізнес-системи в діловому світі – якісний показник ділового потенціалу. Якихось формул цей показник не має. Тим часом, оскільки він є своєрідним інтегральним показником кількісних показників, перерахованих нами, його облік в оцінюванні ділової активності бізнес-системи є безперечним.

Діловий потенціал бізнес-системи, на нашу думку, необхідно оцінювати в сукупності з діловою активністю внаслідок тісного взаємозв'язку цих понять, що описано вище. В своїй дисертаційній роботі ми послуговуватимемося цим фактом для розробки системи показників оцінювання діяльності бізнес-системи в умовах ринку.

Для кількісного оцінювання ділового потенціалу бізнес-системи в нашій дисертаційній роботі пропонуємо використовувати систему показників рівня кваліфікації і стану кадрів бізнес-системи, а також систему показників якості продукції (схема 2.1).

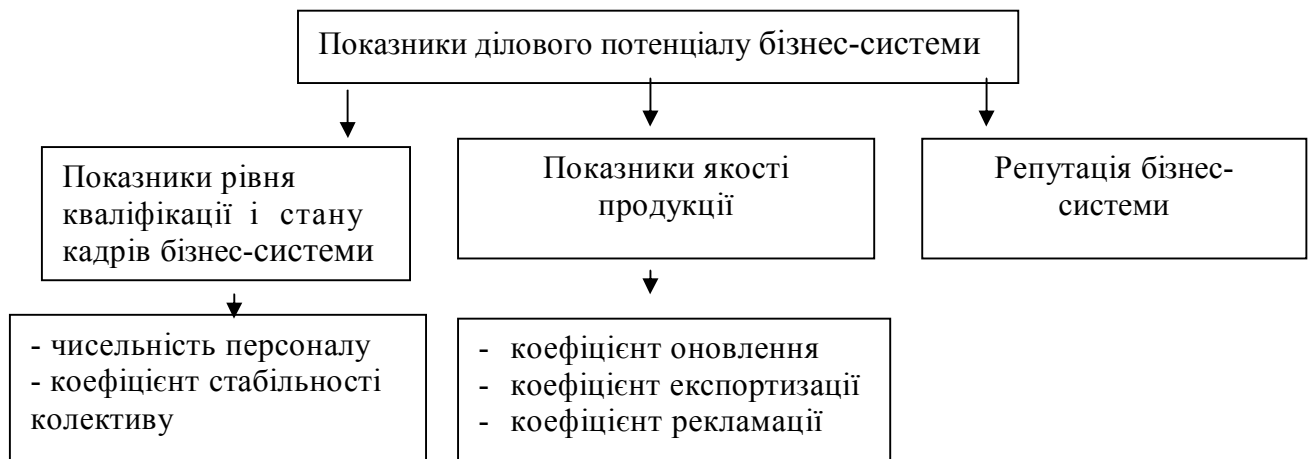


Схема 2.1. Показники ділового потенціалу бізнес-системи

Отже, для проведення якісної, глибокої оцінки ділової активності, на нашу думку, необхідно враховувати наступні показники рівня кваліфікації і стану кадрів бізнес-системи:

– чисельність персоналу – абсолютний допоміжний показник, необхідний для оцінювання руху персоналу бізнес-системи та ефективності його використання;

– коефіцієнт стабільності колективу – свідчить про ефективну роботу бізнес-системи у сфері відбору кадрів; характеризує ступінь потреби виробництва в кадрах, наявність можливостей бізнес-системи задовольнити запити працівників і готовності працівника до професійного просування.

Розглянемо методичні положення аналізу показників ділового потенціалу бізнес-системи.

Коефіцієнт стабільності колективу (Кст) визначається за залежністю [76, 58]:

$$K_{ст} = 1 - K_{пл},$$

де $K_{пл}$ – коефіцієнт плинності, визначається як відношення чисельності працівників бізнес-системи, вибулих або звільнених за аналізований період, до середньоспискової чисельності за той самий період.

Єрохіна Р.І. і Самраїлова Є.К. [58, с.71–72] відзначають, що на основі соціологічних досліджень виявлено «допустиме» значення коефіцієнта стабільності 0,95-0,93; якщо коефіцієнт більше цього значення, то у певній бізнес-системі відбувається «старіння» персоналу, якщо менше, то відбувається зниження продуктивності праці. Отже, цей показник можна назвати своєрідним індикатором роботи бізнес-системи у сфері зниження плинності кадрів, яка, як відомо, досить дорого вартує кожній бізнес-системі.

Щодо системи показників якості продукції, то вона містить:

- коефіцієнт оновлення – характеризує питому вагу нової продукції в її загальному обсязі;

- коефіцієнт експортизації – характеризує ступінь роботи бізнес-підсистеми зовнішньоекономічних зв'язків; характеризує частку експорту в загальному обсязі продукції, що випускається, і послуг, що надаються;

- коефіцієнт рекламації – характеризує якість товару, що випускається, його відповідність технічним вимогам. Свідчить про ступінь ефективності роботи бізнес-системи з підвищення якості товарів.

На нашу думку, необхідність внесення цих показників у систему показників ділового потенціалу безперечна. Вони дозволяють провести діагностику стану якості продукції, що випускається, з позицій стійкості функціонування як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, розробити управлінські рішення у напрямі підвищення конкурентоспроможності виробів, завоювання нових сфер ринку збуту, зокрема виходу на світовий ринок. За

динамікою даних показників можна судити про ефективність роботи бізнес-системи, міцність, стабільність її існування. До системи якості продукції належать коефіцієнти оновлення, експортизації, рекламації.

Розглянемо методичні положення розрахунку та аналізу даних показників.

Коефіцієнт оновлення необхідний для оцінки роботи бізнес-системи в області розробки і впровадження у виробництво нових видів продукції [117].

$$K_{ov} = M_n / M,$$

де M – обсяг реалізованої продукції, всього;

M_n – вартість нової продукції.

Дослідження коефіцієнта оновлення дозволяє зробити висновок про те, що чим більше значення цього показника, тим ефективніша робота бізнес-системи в сфері оновлення продукції. Проте варто мати на увазі те, що деякі бізнес-системи вважають за краще реалізовувати лише нову продукцію, а не займатися оновленням старої, що можна розглядати як визнання своєї поразки. Аналіз бізнесу, пов'язаного з виготовленням нової продукції або оновленням старої, допускає дослідження багатьох аспектів. Одним з них є те, що виробники мають розглядати вдосконалені методи виготовлення виробу у великих і малих кількостях з метою підвищення використання виробничих потужностей.

Ще одним економічним показником якості є коефіцієнт експортизації [76]:

$$K_e = M_e / M,$$

де M_e – вартість продукції на експорт.

Розрахунок і дослідження динаміки цього показника допускає з'ясування якості товарів, що експортуються: воно має відповідати технічним умовам замовлень. Інакше іноземні покупці можуть пред'явити рекламації, що завдасть збитку авторитетові бізнес-системи як експортерів товарів і знизить розмір виручки за товари на суму задоволених рекламацій. Аналіз якості експортних товарів за звітний період варто проводити з використанням коефіцієнта рекламації [76]:

$$K_p = M_p / M$$

де M_p – вартість зарекламованої продукції.

Чим нижче значення коефіцієнта рекламації, тим вище діловий потенціал бізнес-системи.

Ковальов В.В., Волкова О.Н. [76], Маркарян Є.А., Герасименко Г.П. [117] відзначають, що в обліково-аналітичній практиці економічно розвинених країн для характеристики ділової активності бізнес-системи використовується коефіцієнт, що часто виключається з системи показників ділової активності українських бізнес-систем, – коефіцієнт стійкості економічного зростання (Кст), який показує, якими в середньому темпами може розвиватися бізнес-система надалі, не змінюючи співвідношення, що вже склалися, між різними джерелами фінансування, фондоддачею, рентабельністю виробництва, дивідендною політикою і т.п. На нашу думку, наведений вислів підкреслює зв'язок цього коефіцієнта з іншими показниками ефективності діяльності бізнес-системи, що ще раз підтверджує необхідність включення коефіцієнта стійкості економічного зростання в систему показників ділової активності бізнес-системи [117].

$$\text{Кст} = (P - D) / E,$$

де P – чистий прибуток, що залишився у розпорядженні бізнес-системи;

D – дивіденди, що виплачуються акціонерам;

E – власний капітал (капітал і резерви).

Рекомендацій з приводу оптимального значення цього показника і коментарів з динаміки його значень за певний проміжок часу в економічній літературі не існує. Причиною тому є вже згадувана нами недостатність розгляду (вивчення) коефіцієнта стабільності економічного зростання у вітчизняній літературі і недостатнє його впровадження в практику роботи українських бізнес-систем. Проте логічним шляхом можна зробити висновок про те, що збільшення цього коефіцієнта говорить про підвищення стійкості економічного зростання бізнес-системи, тобто про те, що найближчим часом їй не загрожує банкрутство, і навпаки. А найповнішу оцінку ділової активності за допомогою зазначеного показника можна отримати шляхом зіставлення отриманих в результаті розрахунків значень з аналогічними показниками бізнес-систем-конкурентів даної галузі (за аналогічний проміжок часу).

Маркарян Є.А. і Герасименко Г.П. відзначають, що основним є той факт, що цей показник можна використовувати для оцінювання впливу чинників, що відображають ефективність фінансово-господарської діяльності, на ступінь стійкості розвитку бізнес-системи. За свідченням деяких західних фахівців, бізнес-системи, що вибирають неправильну політику і намагаються досягти дуже великих темпів зростання в найкоротший період, нерідко стають банкрутами. Проте і дуже повільні темпи розвитку неприйнятні, потрібна «золота середина». Знайти її формалізованими методами з великою точністю практично неможливо, можна лише дати орієнтир. Таким орієнтиром, до певної міри, може служити показник Кст. Це доводить необхідність включення коефіцієнта стійкості економічного зростання до системи показників ефективності діяльності бізнес-системи.

Крім коефіцієнта стійкості економічного зростання, в даній дисертаційній роботі для оцінки ділової активності пропонується використовувати систему показників, що характеризують ефективність використання ресурсів бізнес-системи (табл. 2.7), яка включає:

- показники ефективності використання основних засобів бізнес-системи;
- показники ефективності використання оборотних коштів і фінансових ресурсів бізнес-системи;
- показники, що характеризують ефективність використання трудових ресурсів бізнес-системи.

Ефективність використання основних засобів бізнес-системи вимірюється часткою активів основних засобів – коефіцієнт, що показує питому вагу основних засобів в загальному обсязі активів, що безпосередньо беруть участь у виробничий-технологічному процесі.

Ковальов В.В. і Волкова О.Н. відзначають, що «існує дві основні інтерпретації терміну «активна частина основних засобів». Згідно першого трактування, до неї відносять усі основні засоби, за винятком будівель і споруд. Поширенішим є друге трактування, що відносить до активної частини лише машини, устаткування і транспортні засоби» [76, с. 237]. Наведений вислів, на

нашу думку, підкреслює важливість розрахунку цього показника (у даному блоці системи показників ефективності), оскільки доводить певний пріоритет основних засобів з позиції виробничо-технологічного процесу.

Проведене нами дослідження показало, що існує єдина точка зору в питанні розрахунку даного коефіцієнта: аналітики, що розглядають цей показник, пропонують наступну формулу розрахунку [76, 37, 105]:

$$\text{Кач} = \text{Вартість активної частини основних засобів} / \text{Вартість основних засобів.}$$

Коефіцієнт зносу характеризує частку вартості основних засобів, списану на витрати в попередніх періодах. Проведене нами дослідження показало, що цей показник нерідко використовується разом з коефіцієнтом придатності, який доповнює коефіцієнт зносу до одиниці (до 100).

$$\text{Кз} = \text{накопичена сума зносу} / \text{первинна (відновна) вартість основних засобів.}$$

$$\text{К}_{\text{придатності}} = 1 - \text{Кз} = (100\% - \text{Кз}).$$

Коефіцієнт оновлення показує, яку частину від тих, що є на кінець звітнього періоду основних засобів, складають нові основні засоби.

$$\text{К}_{\text{онов}} = \text{Вартість (нових) основних засобів, що надійшли за період} / \text{Вартість основних засобів на кінець періоду.}$$

Коефіцієнт вибуття показує, яка частина основних засобів, з якими бізнес-система почала свою діяльність в звітному періоді, вибула.

$$\text{К}_{\text{виб}} = \text{Вартість вибулих за період (нових) основних засобів} / \text{Вартість основних засобів на кінець періоду.}$$

Коефіцієнт фондівдачі основних засобів і інших необоротних активів є основним показником інтенсивності використання основних засобів бізнес-системи, який розраховується за формулою:

$$\text{К}_{\text{ф}} = \text{Виручка від реалізації} / \text{Середня величина основних засобів та інших необоротних активів.}$$

Узагальнюючи вищесказане, можна відзначити очевидний факт: показники ефективності використання основних засобів бізнес-системи можуть бути лише умовними, а тому несуть в собі допоміжну функцію. В оцінюванні ефективності, щоб уникнути серйозних помилок і /або суперечностей, вони можуть бути використані лише як інформаційна основа для подальшої аналітичної роботи, і

так само як доповнення до показника фондівдачі.

Наступним напрямом оцінки ділової активності є розрахунок і аналіз показників, що характеризують ефективність використання трудових ресурсів бізнес-системи.

Ефективність використання трудових ресурсів зазвичай характеризується показниками продуктивності праці, що свідчать про обсяг виробництва (у вартісному вимірюванні), що припадає на одного працівника; при цьому можуть використовуватися дані про середньоспискову чисельність працівників загалом або окремої їх групи чи показниками, заснованими на вартісних оцінках, наприклад, показник виручки від реалізації, що припадає на одну гривню фонду оплати праці. На нашу думку, керівництво само має визначити, розрахунок якого показника проводитиме (залежно від того, кому призначаються результати оцінювання ефективності діяльності бізнес-системи (лінійному керівникові, фінансовим менеджерам або стороннім організаціям)).

Дослідження показало, що в економічній літературі в оцінюванні ефективності використання трудових ресурсів практично не розглядаються так звані приростні показники. Тим часом, на нашу думку, розрахунок і аналіз даних показників необхідний для точнішої оцінки ділової активності, оскільки швидше зростання продуктивності праці в порівнянні із зростанням середньої заробітної плати є однією з найважливіших умов «виживання» бізнес-системи в умовах ринкових відносин. У зв'язку з цим у планах розвитку бізнес-системи показники з продуктивності праці і середній заробітній платі мають встановлюватися з таким розрахунком, щоб темпи зростання продуктивності праці випереджали темпи зростання середньої заробітної плати.

В оцінюванні ділової активності бізнес-системи основний акцент робиться на розрахунок і аналіз показників оборотності оборотних коштів і фінансових ресурсів бізнес-системи.

Ми вважаємо, що система показників оборотності має складатися з найбільш істотних і порівняно нескладних у розрахунку показників, які різносторонньо характеризували б ефективність роботи бізнес-системи. На нашу

думку, вибір показників оборотності за принципами функціонально-вартісного аналізу необхідно здійснювати за наступними напрямками:

– ефективність використання майна бізнес-системи загалом і за окремими складовими (оборотність необоротних і оборотних коштів, власного капіталу і кредиторської заборгованості);

– ефективність використання окремих складових оборотних коштів (запасів, готової продукції, дебіторської заборгованості, вільних грошових коштів і цінних паперів).

Вибираючи, варто мати на увазі, що оборотність засобів бізнес-системи можна оцінювати двома способами:

а) швидкістю обороту – тобто, скільки оборотів робить капітал бізнес-системи (або її складові) за аналізований період;

б) середнім терміном обороту (періодом обороту) – тобто скільки днів потрібно для повернення в господарську діяльність бізнес-системи грошових коштів, вкладених у виробничо-комерційну діяльність.

Обидва цих способи дають практично рівнозначну інформацію, оскільки між ними існує наступний взаємозв'язок:

Середній термін обороту = Тривалість аналізованого періоду в днях / Швидкість обороту.

У нашій дисертаційній роботі був вибраний перший спосіб розрахунку показників.

На основі методики функціонально-вартісного аналізу в групу показників, що несуть в собі основні функції, увійшли коефіцієнти, що відповідають розглянутим напрямкам вибору. До групи показників, що несуть в собі допоміжні функції, увійшли коефіцієнти, які дублюють або доповнюють показники попередньої групи. Решта показників була визнана непотрібною, оскільки вони не відповідають призначенню системи показників (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Угрупування показників ефективності використання оборотних коштів і фінансових ресурсів бізнес-системи з позицій функціонально-вартісного аналізу

Основні функції	Допоміжні функції	Непотрібні функції
1. Оборотність оборотних коштів; 2. Оборотність запасів;	8. Оборотність активів; 9. Тривалість обороту активів; 10. Тривалість обороту поточних активів;	18. Фондовіддача основних засобів та необоротних активів; 19. Коефіцієнт віддачі

3. Оборотність готової продукції; 4. Оборотність дебіторської заборгованості; 5. Загальна оборотність капіталу; 6. Оборотність власного капіталу; 7. Оборотність кредиторської заборгованості.	11. Операційний цикл (або середній термін обороту запасів); 12. Коефіцієнт оборотності грошових засобів; 13. Період погашення дебіторської заборгованості; 14.Тривалість одного обороту оборотних коштів; 15.Середній терміну обороту кредиторської заборгованості; 16.Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості постачальникам; 17.Частка дебіторської заборгованості в загальному обсязі оборотних коштів;	нематеріальних активів; 20.Оборотність залученого фінансового капіталу (заборгованості по кредитах) (або кількість оборотів залученого (банківського капіталу)).
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

У результаті застосування такого підходу, автором дисертації пропонується наступна система показників оборотності засобів бізнес-системи (табл. 2.9): показники загальної оборотності капіталу, оборотності оборотних (мобільних) коштів, запасів, готової продукції, дебіторської заборгованості, кредиторської заборгованості, власного капіталу.

Таблиця 2.9

Система показників ефективності використання оборотних коштів і фінансових ресурсів бізнес-системи

Показники	Економічний зміст	Інші найменування показника, що зустрічаються в економічній літературі
1. Оборотність мобільних засобів [40,56, 106].	Показує швидкість обороту всіх оборотних коштів бізнес-системи. Скільки виручки приносить 1 грн. оборотних коштів.	1.Оборотність оборотного капіталу [10,33]. 2.Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу [101]. 3.Кількість оборотів оборотних активів [21]. 4. Оборотність всіх оборотних активів [171].
2.Оборотність запасів [33,72,171].	Яка швидкість реалізації запасів ТМЦ бізнес-системи (в оборотах).	1.Коефіцієнт оборотності матеріально-виробничих запасів[36,77,175]. 2.Коефіцієнт оборотності запасів [66,74,106]. 3.Коефіцієнт оборотності матеріальних оборотних коштів [40,56].
3. Оборотність готової продукції [40,33].	Характеризує швидкість обороту готової продукції (в оборотах).	1.Коефіцієнт оборотності готової продукції [10,113].
4.Оборотність дебіторської заборгованості [10,33,171].	Характеризує швидкість обороту готової продукції (в оборотах).	1 .Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості [18,40,74,101,106,155]. 2.Оборотність засобів на рахунку

		дебіторів [66,77,175]. 3. Коефіцієнт оборотності засобів у розрахунках [56].
5. Загальна оборотність капіталу [106, 171].	Показує ефективність використання майна.	1. Загальна капіталовіддача [171]. 2. Оборотність сукупного капіталу [72]. 3. Ресурсовіддача [56].
6. Оборотність власного капіталу [40,33,72].	Показує швидкість обороту власного капіталу. Скільки виручки припадає на 1 грн. вкладеного власного капіталу.	1. Коефіцієнт оборотності власних засобів [113]. 2. Кількість оборотів власного капіталу [21]. 3. Коефіцієнт оборотності власного капіталу [74,101,106,155].
7. Оборотність кредиторської заборгованості.	Скільки потрібно оборотів для оплати всієї заборгованості.	1. Оборотність загальної заборгованості [33]. 2. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості [40,56,66,106,155]. 3. Коефіцієнт оборотності загальної заборгованості [113].

Методика розрахунку запропонованих показників є загальновідомою і досить добре описана в науковій і методичній літературі. Проте з метою впорядкування термінології назв у загальному вигляді і з відповідними коментарями, подамо її у таблиці 2.10

Таблиця 2.10

Методика розрахунку показників ефективності
оборотних коштів і фінансових ресурсів бізнес-системи

Показник	Формула розрахунку	Коментарі, тенденції
1. Оборотність мобільних засобів	Виручка від реалізації / Середня вартість оборотних активів	Прискорення оборотності – позитивна тенденція (якщо поєднується із зростанням оборотності запасів).
2. Оборотність запасів	Собівартість реалізації / Середні запаси	Повинна бути тенденція до прискорення оборотності 4-8 разів на рік [56].
3. Оборотність готової продукції	Виробнича собівартість реалізованої продукції / Середній об'єм готової продукції	Зростання означає збільшення попиту на продукцію бізнес-системи, зниження – затоварення готовою продукцією у зв'язку із зниженням попиту.
4. Оборотність дебіторської заборгованості	Виручка від реалізації / Середня дебіторська заборгованість	Зростання означає скорочення продаж у кредит і оцінюється позитивно; й навпаки.

5. Загальна оборотність капіталу	Виручка від реалізації / Середній за період підсумок балансу	Зростання означає прискорення кругообігу всього капіталу бізнес-системи.
6. Оборотність власного капіталу	Виручка від реалізації / Середня величина власного капіталу	Істотне зниження відображає тенденцію до бездіяльності частини власних коштів; різке зростання – підвищення рівня продаж (за рахунок взятих кредитів).
7. Оборотність кредиторської заборгованості	Собівартість реалізації / Середня кредиторська заборгованість	Зростання означає збільшення швидкості оплати заборгованості бізнес-систем; і навпаки.

БЛОК 3 Показники рентабельності

Проведений у попередньому підрозділі автором дисертації аналіз праць провідних вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів [1, 2, 5, 6, 8, 10, 14, 15, 17, 32, 33, 40, 41, 54, 56, 59, 67, 69, 72, 73, 75, 76, 77, 79, 86, 99, 117, 142, 152, 153, 155, 160, 161, 167–172, 176–180], які займаються вивченням питання оцінки рентабельності бізнес-системи, показав, що із значного числа відомих показників рентабельності за принципами функціонально-вартісного аналізу можуть бути вибрані шість (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Угрупування показників рентабельності бізнес-системи з позицій функціонально-вартісного аналізу

Основні функції	Допоміжні функції	Зайві функції
1. Чиста рентабельність активів; 2. Чиста рентабельність перманентного (інвестованого) капіталу; 3. Чиста рентабельність власного капіталу; 4. Фондорентабельність; 5. Чиста рентабельність продаж.	6. Рентабельність поточних активів; 7. Рентабельність виробництва (фондів); 8. Рентабельність виробничої діяльності (окупність витрат); 9. Рівень рентабельності виробничої діяльності (окупність витрат), обчислений загалом по бізнес-системі;	13. Коефіцієнт стійкості економічного зростання; 14. Рентабельність окремих видів продукції

	10. Показник чистого доходу; 11. Період окупності власного капіталу; 12. Рентабельність цінних паперів.	
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Ми відібрали ті показники рентабельності, які в концентрованому вигляді відображають основну мету функціонування бізнес-системи – максимізація прибутку і мінімізація витрат, в основі розрахунку яких лежить показник чистого прибутку.

Отже, виходячи з результатів проведеного функціонально-вартісного аналізу, ми пропонуємо наступну систему показників рентабельності (рис. 2.3).

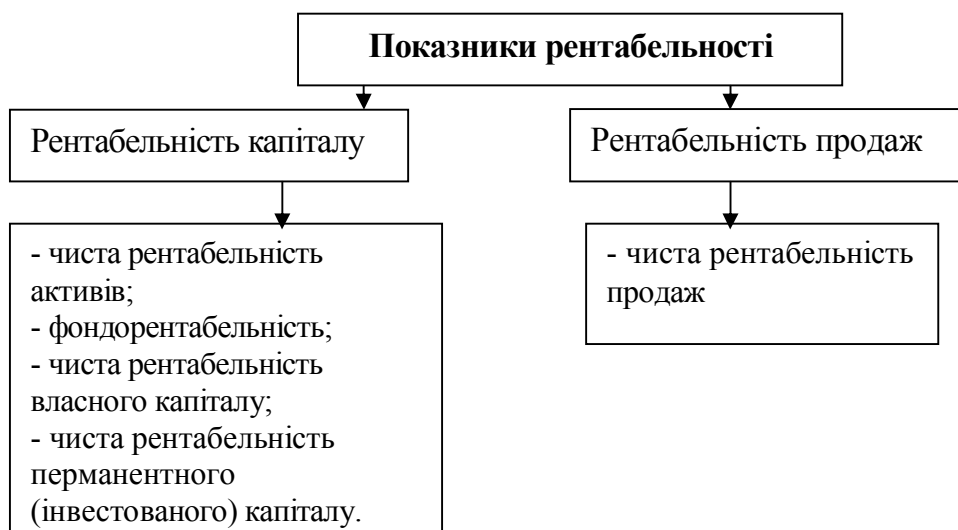


Рис. 2.3. Система показників рентабельності

У науковій і методичній літературі запропоновані показники не завжди мають однакову назву, хоча однакові по суті. Для наочного відображення цього твердження автором проведено їх групування і результати подані в таблиці 2.12

Розглянуті показники рентабельності відображають як економічний стан бізнес-системи, так і ефективність управління господарською діяльністю, наявними активами і вкладеним власним капіталом, тому дані показники цікавлять усіх користувачів. Проте хотілося б відзначити, що особливий інтерес

для зовнішньої оцінки ефективності діяльності бізнес-системи мають показники рентабельності активів і власного капіталу. Вони дозволяють не просто оцінити результати діяльності бізнес-системи загалом, а й з'ясувати її сильні і слабкі сторони (тобто причини і «винуватців» існуючого фінансового стану бізнес-системи).

Відібрані нами в ході дослідження показники оцінки діяльності бізнес-системи (рис. 2.3) дозволять максимально точно оцінити результати діяльності бізнес-системи і з'ясувати, як зробити її прибутковішою та інвестиційно привабливою.

Розглянемо методику розрахунку цих показників з відповідними коментарями їх динаміки за даними таблиці 2.13.

Таблиця 2.12

Економічні інтерпретації показників рентабельності бізнес-системи

Показники	Економічний зміст	Інші найменування показника, що зустрічаються в економічній літературі
1. Рентабельність активів (коефіцієнт економічної рентабельності) [33].	Наскільки ефективна бізнес-система використовує активи. З погляду інвестицій, дозволяє оцінити можливий прибуток у здійсненні вкладень.	Коефіцієнт «прибуток / активи» [18,67]. Коефіцієнт рентабельності всіх наявних активів [21]. Коефіцієнт прибуток на інвестиції (на загальну суму активів) [175]. Рентабельність активів [36,74]. Загальний дохід на активи [113]. Рентабельність (прибутковість) сукупного капіталу [77]. Рентабельність всього капіталу [16].
2. Фондорентабельність [40,171].	Наскільки ефективно використовуються необоротні активи.	Рентабельність основних засобів і інших необоротних активів [171].
3. Чиста рентабельність власного капіталу [171].	Наскільки ефективно використовується акціонерний капітал бізнес-системи.	Рентабельність власного капіталу [10,33,16]. Коефіцієнт «прибуток / капітал» [67]. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу [21,155]. Рентабельність чистих активів

		[101]. Прибуток на акціонерний капітал [18]. Рентабельність (прибутковість) власного капіталу [77].
4. Рентабельність перманентного капіталу [117].	Яка ефективність використання власного капіталу і довгострокових позикових засобів.	Рентабельність капіталу, що інвестується [33]. Прибуток на довгострокові зобов'язання плюс власний капітал [18].
5. Рентабельність продажу [171].	Який прибуток від операційної діяльності	Рентабельність реалізації [33]. Коефіцієнт рентабельності реалізації [21,155]. Коефіцієнт прибутковості [103,175]. Коефіцієнт валового прибутку [175]. Норма балансового прибутку [113]. Коефіцієнт рентабельності основної діяльності [74]. Коефіцієнт валової рентабельності [66].

Таблиця 2.13

Методика розрахунку показників рентабельності бізнес-системи

Показник	Формула розрахунку	Коментарі, тенденції
1. Рентабельність активів.	Валовий прибуток (збиток)/ Середня вартість активів або Нерозподілений прибуток (збиток)/ Середня вартість активів.	Показує ефективність використання всього майна бізнес-системи. Зниження свідчить про спадаючий попит на продукцію і про перенакопичення активів.
2. Фондорентабельність.	Валовий прибуток (збиток) / Середня вартість основних засобів і інших необоротних активів.	Зростання в динаміці – позитивна тенденція.
3. Чиста рентабельність власного капіталу.	Чистий прибуток від всіх видів діяльності / Середня вартість власного капіталу.	Має забезпечувати окупність укладених в бізнес-систему засобів. Динаміка робить вплив на рівень котирування акцій на фондових біржах.
4. Рентабельність перманентного капіталу.	Валовий прибуток (збиток) / Середня величина власного капіталу + середня величина довгострокових кредитів і позик.	Зростання в динаміці – позитивна тенденція.
5. Рентабельність продаж.	Прибуток (збиток) від реалізації продукції / Виручка від реалізації продукції.	Зростання є наслідком зростання цін при постійних витратах або зниження витрат на виробництво при

		постійних цінах. Зменшення свідчить про зниження попиту на продукцію.
--	--	-----------------------------------------------------------------------

Отже, підсумовуючи вищевикладене, варто зазначити, що запропонована система показників оцінки діяльності бізнес-системи має низку переваг, а саме:

- відібрані показники з високим ступенем точності відображають економічну ситуацію в бізнес-системі – наскільки інтенсивно використовуються її ресурси, яка її здатність отримувати доходи і прибуток (чи рентабельне її виробництво), яке її фінансове становище (тобто, чи здатна бізнес-система своєчасно і в повному обсязі погашати свої боргові зобов'язання) і т. п.;

- показники нескладні в обчисленні, кількість їх невелика, що дозволяє постійно простежувати їх динаміку і робити відповідні висновки;

- розрахунок показників дає можливість глибоко і адекватно охарактеризувати діяльність бізнес-системи і вибрати оптимальні шляхи її розвитку;

- запропонована система показників дозволяє провести порівняльний аналіз бізнес-систем, що належать до однієї або різних галузей та визначити місце бізнес-системи в певному сегменті ринку;

- дані показники найбільш реально відображають ступінь досягнення бізнес-системою своєї мети – максимізації прибутку і мінімізації витрат.

На ВАТ «Іскра», СП «Ватра-Шредер» використовується своя система показників (додаток 6) аналізу діяльності, але вона не дає можливості повно та якісно провести оцінювання функціонування даних бізнес-систем.

У наступному підрозділі, використавши фактичний матеріал, на основі запропонованих показників проведемо оцінку ефективності функціонування бізнес-систем ВАТ «Іскра», СП «Ватра-Шредер».

2.3. Оцінювання економічного стану та ефективності функціонування бізнес-системи

Теоретичне обґрунтування відбору і розрахунку показників оцінювання діяльності бізнес-системи, викладене автором у передніх підрозділах цього розділу дисертації, є підставою для проведення такого аналізу бізнес-системи ВАТ «Іскра», СП «Ватра-Шредер» у цьому підрозділі.

У процесі розрахунку запропонованих вище показників варто застосовувати персональний комп'ютер з використанням програми Microsoft Excel, яка дозволяє створити певну послідовність таблиць з набором відповідних показників. Їх перегляд дає досить повну і наочну картину результатів функціонування бізнес-системи

Для отримання попереднього уявлення про економічний стан бізнес-систем ВАТ „Іскра”, СП «Ватра-Шредер» і наступного оцінювання ефективності їх функціонування автором за допомогою програми Microsoft Excel були розраховані відповідні показники за трьома блоками за 2005–2007 рр. Результати розрахунків показників бізнес-системи СП «Ватра-Шредер» наведені в додатках 17- 19. Проведені розрахунки дозволяють зробити наступні висновки.

У таблиці 2.14. наведено дані розрахунків показників першого блоку (платоспроможності та ліквідності) оцінювання діяльності бізнес-системи ВАТ „Іскра”.

Таблиця 2.14

Блок 1. Показники платоспроможності та ліквідності бізнес-системи
ВАТ „Іскра”

Показники	2005	2006	2007
1.1 Величина власних оборотних коштів	61,6	1549,3	1802,3
1.2.Коефіцієнт поточної ліквідності	1	1,1	1,13
1.3.Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6	0,6	0,72
1.4.Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,32	0,35	0,29

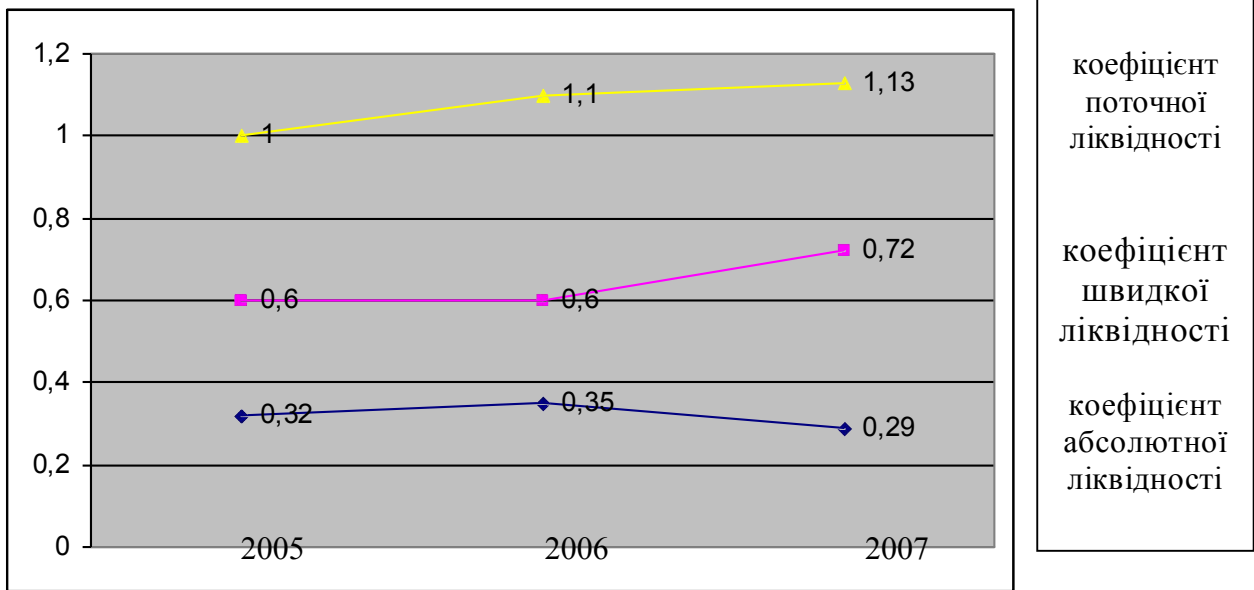
1.5.Коефіцієнт незалежності	0,62	0,53	0,57
1.6.Коефіцієнт співвідношення позикових і власних засобів	0,6	0,51	0,53
1.7.Коефіцієнт співвідношення мобільних і іммобілізованих засобів	0,7	0,55	0,58
1.8.Коефіцієнт маневрування	0,003	0,07	0,073
1.9.Коефіцієнт забезпеченості запасів і витрат власними джерелами	1	0,17	0,26
1.10.Коефіцієнт автономії формування запасів і витрат	0,05	0,07	0,08

Аналіз зміни абсолютної величини власних оборотних коштів бізнес-системи ВАТ „Іскра” показує, що в 2006–2007 рр. в порівнянні з 2005 р. відбувся значний їх ріст відповідно в 25 і 29 разів. Це свідчить про те, що бізнес-система, починаючи з 2006 року, виходить з кризового стану і, зберігаючи позитивну тенденцію, нарощує власні оборотні кошти та відновлює свою загальну ліквідність.

Разом з тим варто зауважити, що на сьогоднішній час поки що не існує певних орієнтирів щодо оптимальної величини власних оборотних коштів або бажаної тієї чи іншої динаміки, тому робити висновки про реальний стан справ бізнес-системи лише за цим показником було б не коректно.

Як відзначалося вище, досить глибокий аналіз діяльності бізнес-системи можна провести під час розрахунку і дослідження динаміки відносних показників платоспроможності і ліквідності.

Динаміку зміни показників ліквідності ВАТ „Іскра” за 2005–2007 рр. характеризує зображений нижче графік 2.1.



Графік 2.1. Показники ліквідності ВАТ «Іскра» за 2005-2007 рр.

Доповнивши вищенаведені в графіку 3.1. дані результатами аналітичної таблиці 2.15, матимемо наступні висновки.

Щодо коефіцієнта абсолютної ліквідності, то його величину можна назвати стабільною протягом трьох років і в межах оптимального значення. Це свідчить про здатність бізнес-системи погасити свої термінові поточні зобов'язання.

Таблиця 2.15

Відмінності коефіцієнтів ліквідності бізнес-системи ВАТ «Іскра»
від нормальних обмежень

Показники	Рекомендовані значення	Фактичне значення		
		2005	2006	2007
коefficient абсолютної ліквідності	0,2-0,5	0,32	0,35	0,29
коefficient швидкої ліквідності	>0,7	0,6	0,6	0,72
коefficient поточної ліквідності	від 1 до 2	1	1,1	1,13

Оптимальною величиною коефіцієнта швидкої ліквідності в економічній літературі рекомендується його значення – 0,7 і більше. Таким чином, для визнання бізнес-системи платоспроможною (у разі її критичного становища, коли не буде можливості продати запаси, за умови своєчасного проведення розрахунків дебіторами) необхідно, щоб така бізнес-система в перспективі могла погасити не менше 70 % короткострокових зобов'язань (за рахунок готівки й очікуваних надходжень за відвантажену продукцію, виконані роботи і надані послуги). Бізнес-система ВАТ «Іскра» у 2007 р. досягла рекомендованого значення даного показника, що свідчить про поступове покращання її рівня платоспроможності.

Варто також відзначити позитивну тенденцію росту коефіцієнта поточної ліквідності в цій бізнес-системі.

Для того, щоб значення даного показника, принаймні відповідало нормативним значенням, бізнес-системі необхідно мати в своїх пасивах довгострокові позикові джерела, фонди і резерви, що складають не менше 40% від величини оборотних коштів. Проте, зазвичай, довгострокові позики або повністю відсутні в пасивах балансів українських бізнес-систем, або їх величина дуже мала в порівнянні з іншими групами активів (в бізнес-системі ВАТ „Іскра” вони відсутні взагалі). Крім того, в світовій практиці рекомендоване значення коефіцієнта поточної ліквідності прийняте на рівні 2 для оцінки інвестиційної привабливості бізнес-системи, а не банкрутства.

Для встановлення оптимального значення коефіцієнта поточної ліквідності для досліджуваної автором бізнес-системи, треба враховувати наступне: для її нормального безперебійного функціонування необхідно щонайменше покрити свої потреби в запасах і грошових коштах. При цьому треба мати на увазі те, що для проведення розрахунку «достатнього» значення цього показника треба орієнтуватися не на фактичні величини матеріальних оборотних активів і грошових коштів, а на об'єктивні мінімальні потреби бізнес-системи в названих ресурсах.

Оскільки за цим показником оцінюється перспективна платоспроможність

бізнес-системи, тому так чи інакше збільшення показника – симптом наявності надмірних запасів оборотних коштів, але в свою чергу це означає зниження ризику неплатоспроможності бізнес-системи, і навпаки.

Проаналізувавши в комплексі величини коефіцієнтів ліквідності і динаміку їх зміни можна зробити висновок, що в бізнес-системі ВАТ „Іскра” за 2005-2007 рр. спостерігається позитивна тенденція зі стабілізації її платоспроможності.

Наступним важливим показником характеристики платоспроможності бізнес-системи є розрахунок коефіцієнта незалежності. Проаналізувавши його величину за 2005–2007 рр., ми спостерігаємо нестабільність зміни його значення (0,62; 0,53; 0,57) (табл. 2.15).

Розглядаючи питання щодо оптимального значення коефіцієнта незалежності, варто зазначити, що в економічній літературі чіткого обмеження не існує. Вважається, що чим вище частка власних засобів (капіталу), тим більше шансів у бізнес-системі впоратися з непередбачуваними обставинами, що виникають за ринкової економіки. Тим часом мінімальне порогове значення цього показника деякими економістами (Маркар'ян Е.А., Герасименко Г.П. [117, с.98], Данілочкіна Н.Г. [82, с. 197], Мінаєв Е.С., Панагушин В.П. [119, с. 125]) оцінюється на рівні 0,5. На думку фахівців, таке значення показника дає підстави вважати, що всі зобов'язання бізнес-системи можуть бути покриті її власними засобами (інакше у бізнес-системі можуть виникнути складнощі з погашенням боргів). Дуже низьке його значення свідчить про те, що бізнес-система не має довіри у кредиторів або просто нераціонально використовує власні засоби там, де можна було б обмежитися позиковими [82, с. 197].

У більшості країн світу вважають фінансово незалежною бізнес-систему з питомою вагою власного капіталу в загальній його величині у розмірі від 30 % (критична межа) до 70 %. Встановлення критичної межі на рівні 30 % досить умовне і є підсумком наступних міркувань: якщо в певний момент банк, кредитор подадуть всі борги до стягнення, то бізнес-система зможе їх погасити, реалізувавши 30% свого майна, сформованого за рахунок власних джерел, навіть якщо частина майна, що залишилася, опиниться з якихось причин неліквідною.

Варто зазначити, що в бізнес-системі ВАТ «Іскра» значення коефіцієнта незалежності жодного року не знижувалося до мінімального порогового значення, тобто ця бізнес-система є достатньо незалежною від ринкової ситуації в Україні.

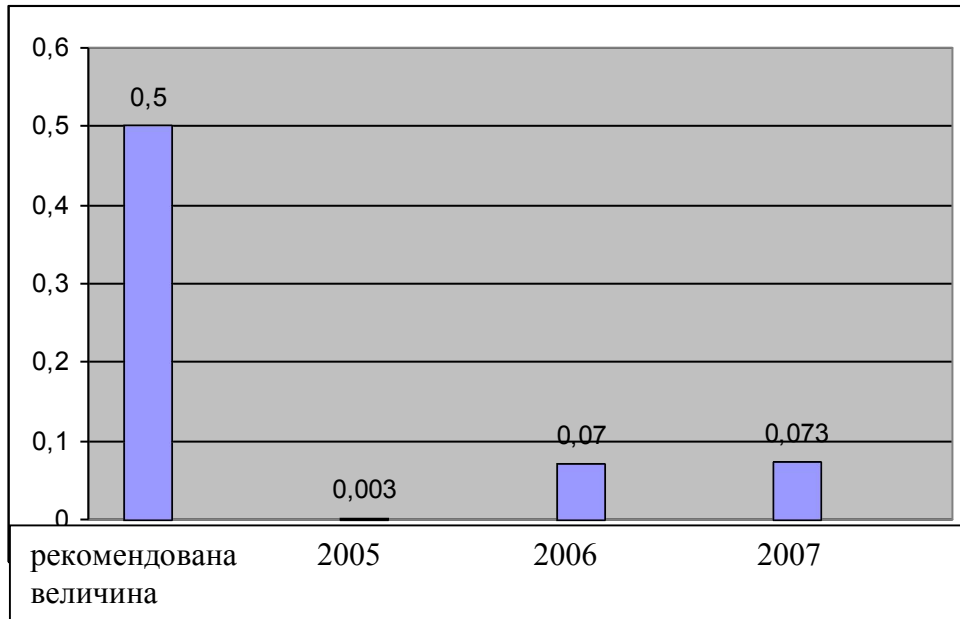
Аналізуючи коефіцієнт співвідношення позикових і власних засобів, необхідно пам'ятати, що позитивно на нього впливають наступні чинники: висока оборотність, стабільний попит на продукцію, налагоджені канали постачання і збуту, низький рівень постійних витрат тощо. Крім цього, зазначимо, що робити певні висновки про міру стійкості бізнес-системи лише на основі вищезгаданого коефіцієнта, не варто. Такі висновки, на нашу думку, можна робити, аналізуючи коефіцієнт співвідношення позикових і власних засобів у комплексі з коефіцієнтом співвідношення мобільних і іммобілізованих засобів. Останній у свою чергу виступатиме його своєрідним обмежувачем.

Питанню розрахунку та аналізу коефіцієнта співвідношення мобільних і іммобілізованих засобів (K_m/i) практично не приділяється увага, тобто або наводяться формули розрахунку, або взагалі його не згадують. Проте, на наш погляд, цей показник є своєрідним обмежувачем і дозволяє зробити максимально точний, відповідний реальній дійсності висновок про міру стійкості бізнес-системи, перевірити правильність розрахунку коефіцієнта співвідношення позикових і власних засобів. Тому ми вважаємо, що розрахунок коефіцієнта співвідношення мобільних і іммобілізованих засобів є не менш важливим для оцінювання та отримання достовірних висновків про міру ефективності діяльності бізнес-системи. Нормальним обмеженням для коефіцієнта співвідношення позикових і власних засобів (K_p/v) є наступне: $K_p/v < K_m/i$.

На основі вищесказаного та порівнявши дані цих коефіцієнтів у бізнес-системі ВАТ „Іскра” за 2005–2007 рр., стає очевидним, що бізнес-система в принципі не залежить від зовнішніх джерел фінансування та здатна, ліквідувавши свої активи, повністю погасити кредиторську заборгованість.

Досліджуючи величину коефіцієнта маневрування, варто зауважити, що підвищення його рівня завжди позитивно характеризує бізнес-систему: власні засоби при цьому мобільні, велика частина їх вкладена не в основні засоби та інші необоротні активи, а в оборотні кошти. Дуже низьке значення коефіцієнта маневрування власними засобами бізнес-системи свідчить про те, що всі вони «заморожені» в основних фондах, а значить – мають низьку мобільність. Дуже високе значення показника може свідчити про марнотратство і використання дорогих власних засобів, нераціональну політику використання комерційного кредиту. Отже, значення коефіцієнта маневрування має бути достатньо високим і бажане його зростання, але в тих межах, які відповідають конкретній структурі майна бізнес-системи (якщо коефіцієнт збільшується не за рахунок зменшення вартості основних засобів, а завдяки випереджаючому зростанню власних джерел у порівнянні із збільшенням основних засобів, тоді збільшення коефіцієнта справді свідчить про підвищення стійкості бізнес-системи). Щодо визначення оптимальної величини даного показника, то для визнання бізнес-системи незалежною від зовнішніх джерел кредитування, необхідно, щоб у загальному обсязі пасивів власний капітал займав частку, не менше 50%. Це означає, що керівництво бізнес-системи має дотримуватись паритетного принципу вкладення власних засобів в активи мобільного та іммобілізованого характеру, що забезпечить достатню ліквідність балансу.

Як свідчать дані діаграми 2.1, в бізнес-системі ВАТ «Іскра» ситуація інша, значення коефіцієнта є низьким у всі роки, проте спостерігається, хоч і незначна, динаміка до зростання.



Діаграма 2.1. Динаміка коефіцієнта маневрування в бізнес-системі
ВАТ «Іскра» за 2005–2007 рр.

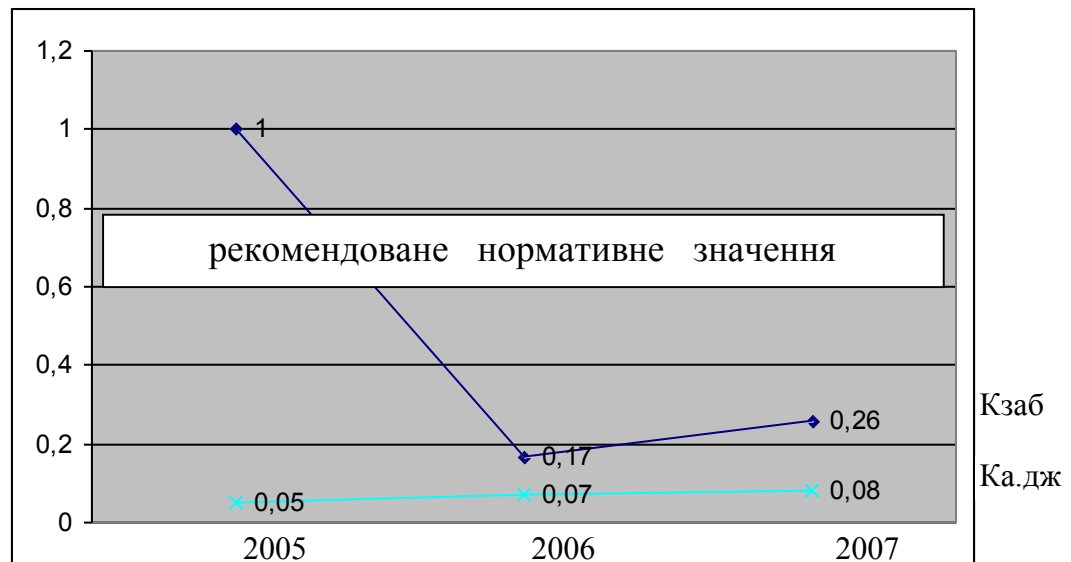
Дослідження динаміки коефіцієнта маневрування показало, що ВАТ «Іскра» не може вільно оперувати власними засобами (значення розрахованих показників значно нижчі за нормальне обмеження), що говорить про деяке зниження ефективності діяльності бізнес-системи.

Наступним показником, що визначає стан оборотних коштів бізнес-системи, є коефіцієнт забезпечення запасів і витрат власними джерелами. Нормальне значення цього коефіцієнта має перевищувати 0,6–0,8, але якщо даний показник значно перевищує одиницю (1,0), це сигналізує про зниження ефективності використання фінансових ресурсів.

Нормальна величина коефіцієнта забезпечення запасів і витрат власними оборотними коштами визначається з того, що власними джерелами мають бути покриті мінімально необхідні розміри запасів і витрат; інші покривають короткостроковими позиковими засобами. Проте це виправдано лише за умови стабільного ринку і добре налагоджених ринкових зв'язків. Розмірковувати про необхідні розміри запасів і витрат в умовах нестабільності економіки України, коли бізнес-системи бояться недопостачання сировини і матеріалів або їх різкого здорожчання, що спричинює створення наднормативних запасів, важко. Природно, це веде до зменшення величини коефіцієнта забезпечення запасів і

витрат власними джерелами і призводить до зниження платоспроможності, а в окремих випадках - і до втрати фінансової стійкості. Але чи можна при цьому робити висновок про те, що бізнес-система працювала неефективно? Адже часто для підтримки свого нормального функціонування у бізнес-системі немає іншого виходу. На нашу думку, коефіцієнт забезпечення запасів і витрат власними джерелами має бути обмежений знизу значеннями коефіцієнта автономії джерел формування запасів (Ка.дж) для того, щоб бізнес-система не опинилася на межі банкрутства. Нормальне обмеження для коефіцієнта забезпечення запасів і витрат власними джерелами наступне: $K_{заб} > K_{а.дж}$.

Співвідношення цих двох коефіцієнтів і відповідність першого ($K_{заб}$) нормативному значенню можна показати на нижченаведеному графіку 2.2.



Графік 2.2. Співвідношення коефіцієнта автономії джерел формування запасів і витрат і коефіцієнта забезпечення запасів і витрат власними джерелами та відповідність коефіцієнта забезпечення запасів і витрат власними джерелами рекомендованому нормативному значенню в бізнес-системі ВАТ «Іскра»

Таким чином, дані графіка показують, що значення коефіцієнта автономії джерел формування запасів і витрат з року в рік зростає, але разом з тим не порушує нормального співвідношення з коефіцієнтом забезпечення запасів і витрат власними джерелами. Таке зростання відображає тенденцію до зниження залежності бізнес-системи від позикових джерел фінансування господарського кругообігу і тому оцінюється позитивно.

Щодо коефіцієнта забезпечення запасів власними джерелами, то варто зауважити, що цей показник відповідав нормі лише в 2005 р., у наступні роки його значення значно знизилось. Це означає, що у бізнес-системі ВАТ «Іскра» не вистачає власних оборотних коштів для формування запасів, це також підтверджується низьким значенням коефіцієнта автономії джерел формування запасів і витрат.

Узагальнюючи результати аналізу першого блоку показників і враховуючи обмеження для них, з погляду платоспроможності і стійкості бізнес-систему ВАТ «Іскра» можна визнати як бізнес-систему, що відносно стабільно функціонує і це дозволяє їй мінімально залежати від зовнішніх джерел фінансування.

Далі доцільно перейти до діагностики ефективності поточної діяльності бізнес-системи, тобто до оцінювання її ділової активності та рентабельності.

У попередніх підрозділах (2.1, 2.2.) автором обґрунтовано необхідність введення поняття діловий потенціал, до якого належать репутація бізнес-системи, залучення високопрофесійного управлінського персоналу і т. п. Тому саме з його розрахунку й аналізу варто розпочати оцінювання ефективності функціонування бізнес-системи.

Для кількісної оцінки ділового потенціалу бізнес-системи, як уже зазначалось, використовується система показників рівня кваліфікації і стану кадрів бізнес-системи, а також система показників якості продукції.

Проаналізувавши фактичні дані бізнес-системи ВАТ "Іскра", ми отримали наступні результати:

– чисельність персоналу – у 2007 р. цей абсолютний показник є найменшим. Порівнюючи його значення з 2006 р., спостерігаємо зменшення кількості працюючих на 113 осіб. Робити висновки про негативні чи позитивні наслідки такого коливання чисельності персоналу не варто, позаяк цей показник необхідно розглядати лише в комплексі з коефіцієнтом стабільності колективу;

– коефіцієнт стабільності колективу – для його розрахунку насамперед розраховуємо коефіцієнт плинності працюючих, який в 2005–2007 рр. у бізнес-

системі ВАТ „Іскра” відповідно становив – 0.27, 0.23, 0.11. Значення коефіцієнта стабільності (0.73, 0.77, 0.89) виявились нижчими від «допустимого» (0,95-0,93), хоча позитивною є тенденція його росту. Крім того, у 2007 р. його значення максимально наблизилось до оптимального.

Характеризуючи показники якості, зауважимо, що загалом у бізнес-системі ВАТ «Іскра» досить високий рівень якості продукції.

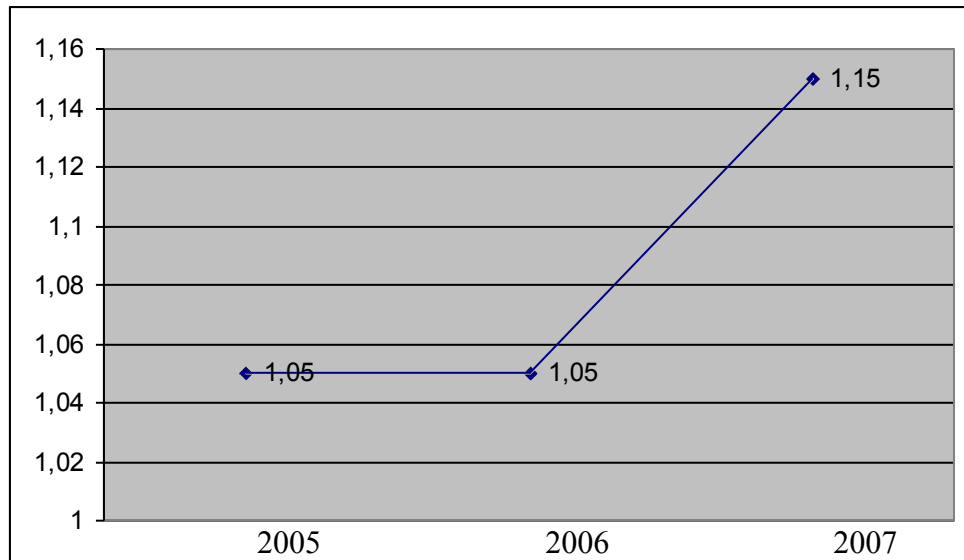
Зокрема, коефіцієнт оновлення у 2005–2007 рр. відповідно становив – 9.8, 5.09, 5.09. Не зважаючи на його зниження у 2006 р. в порівнянні з 2005 р., немає підстав говорити про негативні тенденції. Важливо те, що бізнес-система добилася його стабільності, тобто на ВАТ «Іскра» питома вага нової продукції в її загальному обсязі не змінюється протягом двох років. Це свідчить про те, що бізнес-система знайшла рівновагу між оновленням старої та виготовленням нової продукції.

Щодо коефіцієнта експортизації, то в аналізі його значень помітне збільшення частки експорту в загальному обсязі продукції, що випускається. Іноземні покупці задоволені якістю продукції ВАТ «Іскра», оскільки вона відповідає технічним умовам замовлень, про що свідчить значення коефіцієнта рекламачії (мінімально стабільне протягом 2005–2007 рр). Крім цього, варто наголосити на тому, що ВАТ «Іскра» має ексклюзивний договір із компанією «Філіпз» на виготовлення та постачання, так званого, «чорного скла».

Усе це в сукупності сприяє підвищенню конкурентоспроможності бізнес-системи та позитивній репутації ВАТ «Іскра» не лише на вітчизняному ринку електролампової продукції, а й закордоном.

Вище зазначалось про необхідність зарахування до системи показників ефективності діяльності бізнес-системи коефіцієнта стійкості економічного зростання, який часто використовується зарубіжними спеціалістами. Оскільки якихось рекомендацій з приводу оптимального значення цього показника і коментарів динаміки його значень за певний проміжок часу в економічній літературі не існує, то можна лише логічно відзначити, що незначне зростання

цього коефіцієнта в 2007 р. у порівнянні з іншими роками є позитивним (графік 2.3).



Графік 2.3. Значення коефіцієнта стійкості економічного зростання бізнес-системи ВАТ «Іскра» за 2005–2007 рр.

Дані графіка 2.3 свідчать про підвищення економічної стійкості бізнес-системи ВАТ «Іскра».

Одним з найважливіших чинників підвищення ефективності її виробництва є забезпечення основними фондами у необхідній кількості та асортименті й повніше їх використання. Тому необхідно розрахувати показник майнового стану бізнес-системи – долю активної частини основних фондів. Зростання цього показника в динаміці зазвичай розцінюється як сприятлива тенденція. Але, оскільки розрахунок можна виконувати як за первинною, так і за залишковою вартістю, то проводячи зіставлення, необхідно чітко визначитись, який алгоритм був використаний в обчисленні показника. Відзначимо також, що в розрахунках можуть використовуватися як моментні, так і середні показники. Ми вважаємо, що, не дивлячись на простоту формули, необхідно уважно проводити розрахунок цього коефіцієнта, аби, порівнюючи оцінку ефективності роботи бізнес-системи, зробити максимально реальні висновки.

Проаналізувавши динаміку цього коефіцієнта за три роки функціонування бізнес-системи ВАТ «Іскра», можна стверджувати, що частка активної частини основних фондів в загальному обсязі активів, що безпосередньо беруть участь у виробничий-технологічному процесі, є відносно стабільною та однаковою (додаток 5, графік 2.4).

Щодо коефіцієнта зносу, то зазначалось вище, він залежний від прийнятої методики розрахунку амортизаційних відрахувань і не відображає фактичного стану зношення основних засобів, так само як і коефіцієнт придатності не дає точної оцінки їх поточного стану. Але, не дивлячись на всю умовність показника зношення основних засобів, він має певне аналітичне значення – використання методу рівномірної амортизації значення коефіцієнта зносу більш, ніж на 50 %, вважається небажаним. Варто зазначити, що, враховуючи особливості електролампового виробництва в Україні, наперед відомо, що на більшості українських бізнес-систем значення коефіцієнтів зношення і придатності будуть далекі від «нормальних», що підтверджується розрахунком цих показників навіть на передовій бізнес-системі ВАТ «Іскра». Наприклад, протягом 2004–2006 рр. величина коефіцієнта зношення основних фондів істотно не змінювалась і дорівнювала 60% (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Динаміка коефіцієнтів зношення та придатності основних фондів
ВАТ «Іскра» за 2005–2007 рр.

показник	2005 р.	2006 р.	2007 р.
коефіцієнт зношення	0,7	0,6	0,6
коефіцієнт придатності	0,3	0,4	0,4

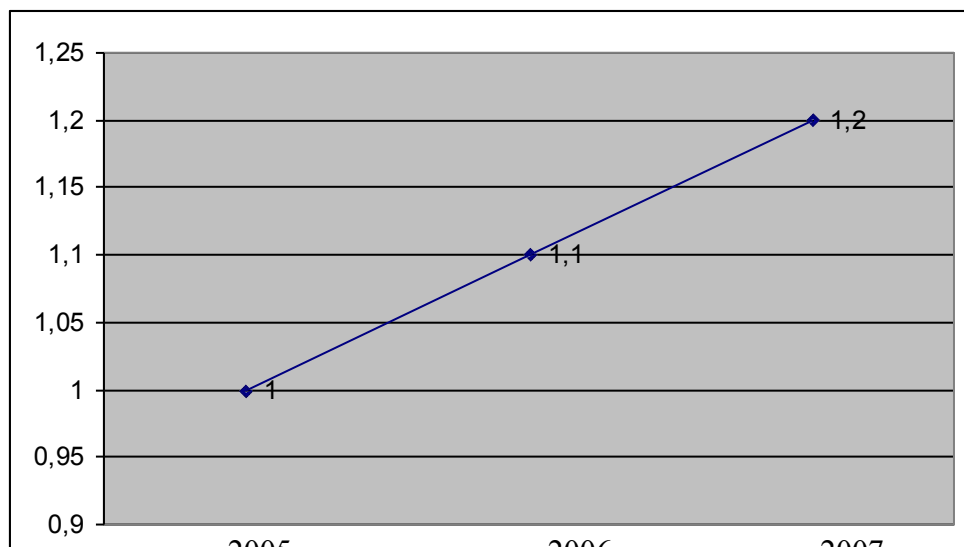
Не дивлячись на те, що великого інформаційного значення для оцінювання ефективності роботи бізнес-системи коефіцієнти зношення і придатності не несуть, ці показники все ж таки необхідно розглядати як доповнення до інших показників оцінювання діяльності бізнес-системи (наприклад, як одна з причин нестійкого фінансового положення бізнес-системи може виступити надмірне зношення його основних засобів).

Практично те саме можна сказати і про два інших показники стану та руху основних засобів бізнес-системи: коефіцієнт оновлення (КОН) і коефіцієнт вибуття (КВИБ) (Додаток 5, графік 2.5). Ці показники за даними звітності можуть бути обчислені лише умовно, оскільки в додатку до бухгалтерського балансу наводяться дані про всі основні засоби, що надійшли (вибули), причому необов'язково нові. Проаналізувавши коефіцієнт оновлення на ВАТ «Іскра», помітно, що порівняно з 2005 р. чи 2007 р. у 2006 р. його значення зросло на 0,18. Це свідчить, що в 2006 р. у бізнес-системі було проведено низку заходів з оновлення основних засобів.

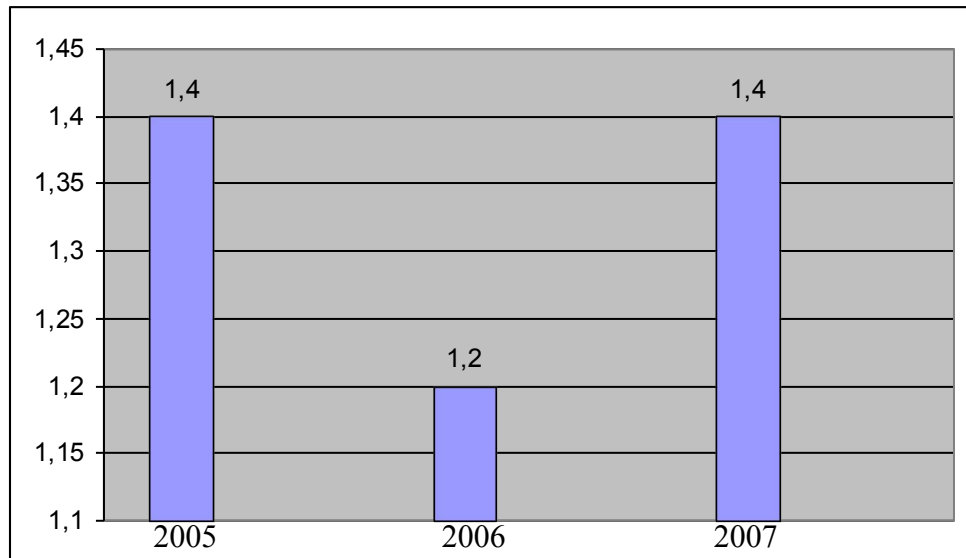
Основним показником ефективності використання основних засобів бізнес-системи є коефіцієнт фондоддачі основних засобів і інших необоротних активів. У його розрахунку необхідно враховувати методику формування початкових даних з метою отримання достовірних результатів оцінювання ефективності роботи бізнес-системи. Найчастіше використовують балансові оцінки, а, як відомо, звітність періодично змінюється. В минулі роки показник фондоддачі зазвичай розраховували, використовуючи первинну вартість основних засобів, тепер все частіше враховують залишкова вартість.

Розрахувавши цей показник у бізнес-системі ВАТ «Іскра», помітне його невелике зростання з року в рік, а це сприятлива тенденція (графік 2.6).

Наступним кроком є аналіз ефективності використання трудових ресурсів, тобто розрахунок показника продуктивності праці (діаграма 2.2).



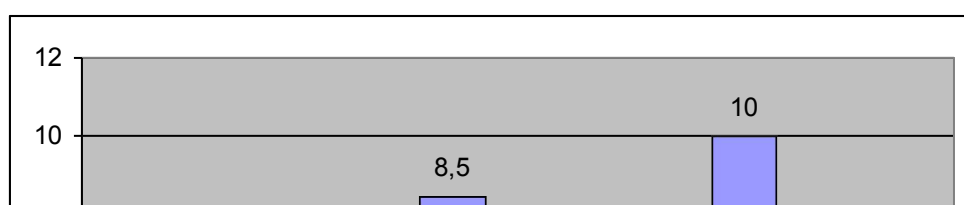
Графік 2.6. Значення показника фондівіддачі основних фондів у бізнес-системі ВАТ «Іскра» за 2005–2007 рр.



Діаграм 2.2. Величина показника продуктивності праці в бізнес-системі ВАТ «Іскра» за 2005–2007 рр.

Як свідчать дані діаграми 2.3, у бізнес-системі ВАТ «Іскра» показник продуктивності праці в 2005 та 2007 рр. був однаковий і становив – 1,4, а це, в свою чергу, в порівнянні з 2006 р. більше на 0,2. Звичайно ріст продуктивності праці позитивне явище. В досліджуваній бізнес-системі ми ж спостерігаємо її коливання, хоча і незначне.

Разом з тим, аналіз продуктивності необхідно обов'язково доповнити аналізом зміни середньої заробітної плати. Тільки порівнявши, як зазначалось в у попередньому підрозділі, темпи зміни продуктивності праці і середньої заробітної плати, можна зробити коректні висновки щодо ефективності використання трудових ресурсів.



Діаграма 2.3. Величина середньої заробітної плати в бізнес-системі
ВАТ «Іскра» за 2005–2007 рр.

Отож, як видно з діаграм 2.2, 2.3, зростання середньої заробітної плати на ВАТ „Іскра” відбувається поступово, а в зміні продуктивності праці така тенденція не спостерігається.

Ми вже відзначали той факт, що в оцінюванні ділової активності бізнес-системи основний акцент робиться на розрахунок та аналіз показників оборотності оборотних і фінансових ресурсів. Зовнішнє фінансування є дорогим і має певні обмеження. Власні джерела збільшення капіталу також обмежені насамперед здатністю отримання необхідного прибутку. Таким чином, ефективно управляючи поточними активами, бізнес-система має можливість меншою мірою залежати від зовнішніх джерел отримання грошових коштів і підвищити свою ліквідність.

У таблиці 2.17. наведено значення показників оборотності оборотних і фінансових ресурсів бізнес-системи у 2005–2007 рр.

Таблиця 2.17

Значення показників оборотності оборотних і фінансових ресурсів
ВАТ «Іскра» у 2005–2007 рр.

Показник	2005	2006	2007
1. Оборотність мобільних засобів	4,09	3,98	4,33
2. Оборотність запасів	7,46	6,18	6,18
3. Оборотність готової продукції	37,79	28,78	24,79
4. Оборотність дебіторської заборгованості	12,66	16,01	16,60
5. Загальна оборотність капіталу	1,54	1,35	1,51
6. Оборотність власного капіталу	2,47	2,34	2,62
7. Оборотність кредиторської заборгованості	15,25	16,33	5,30

Дослідження динаміки коефіцієнта оборотності мобільних засобів показало, що якщо в 2005 році вони здійснювали 4.09 обороти, то в 2006 році їх оборотність дещо сповільнилась, але у 2007 р. знову прискорилаься. Прискорення оборотності оборотних коштів у 2005 р. і 2007 р. зумовило економію суспільно необхідного часу і вивільнення засобів з обороту. Це дозволяло бізнес-системі обійтися меншою сумою оборотних коштів для забезпечення випуску і реалізації продукції або при тому ж обсязі оборотних коштів збільшити кількість та поліпшити якість продукції.

Але не варто забувати те, що зростання коефіцієнта оборотності мобільних засобів характеризується позитивно, якщо поєднується із зростанням коефіцієнта оборотності запасів, і – негативно, якщо коефіцієнт оборотності запасів зменшується. Таким чином підкреслюється взаємозв'язок загального показника оборотності оборотних коштів з показником оборотності запасів, що свідчить про те, що найточнішу оцінку ділової активності бізнес-системи можна отримати лише за умови системного розгляду відповідних показників.

Аналіз оборотності товарно-матеріальних цінностей показав, що:

– оборотність виробничих запасів сповільнилась на 1,28 обороту. Це вказує на існування проблем у сфері заготівлі запасів бізнес-системи (збільшились витрати на збереження і переміщення запасів; збільшились витрати,

пов'язані з ризиком втрат із-за старіння і псування, розкрадань і безконтрольного використання; збільшились суми сплачуваних податків). Сповільнення оборотності запасів свідчить про відносне збільшення виробничих запасів і незавершеного виробництва. Чим вищий цей показник, тим менше затоварювання, тим швидше можна погашати борги;

– у розрахунку оборотності готової продукції спочатку необхідно з'ясувати, чи немає продукції, що тривалий час зберігається на складі, не відвантажуваної через низьку якість, товарний вигляд, відсутність попиту.

Оборотність готової продукції у 2007 р. в порівнянні з 2005 р. сповільнилась на 13 оборотів на рік (табл. 2.17). Наведені дані свідчать про зниження попиту на продукцію бізнес-системи ВАТ „Іскра”, що потребує вирішення низки проблем збуту. Підвищення ділового потенціалу бізнес-системи і кваліфікаційного рівня її управлінського персоналу (насамперед збувальників, маркетологів) приведе до збільшення значення коефіцієнта оборотності готової продукції.

Загалом аналіз оборотності товарно-матеріальних цінностей свідчить, що в бізнес-системі існують проблеми з формуванням запасів та реалізацією готової продукції.

Аналіз оборотності дебіторської заборгованості за три роки діяльності ВАТ «Іскра» показав, що коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості збільшився (табл. 2.17). Це свідчить про зменшення обсягу кредиту, що надається (оскільки зростання дебіторської заборгованості зумовлене неплатоспроможністю споживачів).

Оборотність кредиторської заборгованості у 2006 р. порівняно із 2005 р. прискорилась на 1 оборот, а це означає збільшення швидкості оплати заборгованості бізнес-системою. Але у 2007 р. цей показник різко знизився в порівнянні з 2006 р. – оборотність кредиторської заборгованості сповільнилась утричі, що свідчить про збільшення кредиторської заборгованості і робить бізнес-систему залежнішою від кредиторів (табл. 2.17). Хоча, чим повільніше бізнес-система оплачує кредиторську заборгованість, тим довше вона

користується безпроцентним кредитом від постачальників, а тому низька оборотність кредиторської заборгованості їй вигідна; проте занадто низькі значення цього показника можуть підірвати репутацію бізнес-системи як надійного позичальника, крім того, за невчасну сплату кредиторської заборгованості можуть стягуватися пені, штрафи і т. п.

Стійкість фінансового положення аналізованої бізнес-системи та її ділову активність характеризує співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості. За стабільної економіки, якщо дебіторська заборгованість перевищує кредиторську, це розцінюється як результат нарощування обороту і не вважається тривожним сигналом. Проте в Україні, в умовах інфляції, така політика може бути небезпечною. За допомогою співвідношення показників оборотності кредиторської і дебіторської заборгованості можна знайти наочне підтвердження основному правилу платоспроможності: кредитувати інші бізнес-системи на тих же умовах, на яких бізнес-система сама отримує кредити. Таким чином, можна простежити взаємозв'язок показників платоспроможності і ділової активності.

Щодо загальної оборотності капіталу, то протягом аналізованих років цей показник залишається більш-менш стабільним. Це вказує на ефективність використання економічного потенціалу бізнес-системи. Лише в 2006 р. загальна оборотність капіталу дещо сповільнилася (табл. 2.17).

Якщо аналізувати коефіцієнт оборотності власного капіталу, то необхідно враховувати те, що різке його зростання означає підвищення рівня продажу, яке значною мірою має забезпечуватися кредитами і, отже, знижувати частку власників у загальному капіталі бізнес-системи. Істотне зниження коефіцієнта відображає тенденцію до бездіяльності частини власних коштів. В аналізі цього показника в бізнес-системі ВАТ «Іскра» можна помітити відносну стабільність його значення протягом 2005–2007 рр. (табл. 2.17). А це засвідчує ефективне використання власного капіталу бізнес-системою.

Дослідивши динаміку показників оборотності ВАТ «Іскра», можна зробити наступні висновки: основні фонди, власні засоби, оборотні активи (окремі

елементи) в 2006 році стали використовуватися ефективніше, що позначилося на платоспроможності бізнес-системи.

Варто зазначити, що у бізнес-системи є прогалини в питаннях формування запасів; в роботі маркетингової бізнес-підсистеми; в цінній політиці. Керівництву необхідно розширити коло споживачів, більше уваги приділяти контролю за станом розрахунків з покупцями, використовувати систему знижок у разі довгострокової оплати, стежити за співвідношенням дебіторської і кредиторської заборгованості.

За 2007 рік фінансове становище ВАТ «Іскра» дещо покращилось, виконується основний принцип успішної фінансової політики, прискорилась оборотність кредиторської заборгованості при одночасному уповільненні оборотності дебіторської заборгованості, що теж відразу позначилося на платоспроможності бізнес-системи і на результатах її діяльності.

Розрахунок і дослідження динаміки показників ділової активності конкретно для бізнес-системи ВАТ „Іскра” показали, що коефіцієнти, включені нами в систему показників ділової активності, дозволяють з різних сторін оцінити ефективність використання ресурсів бізнес-системи, а, отже, провести глибоке і всебічне оцінювання результатів її діяльності.

Основними показниками оцінювання ефективності поточної діяльності бізнес-системи (згідно розробленої в попередньому підрозділі дисертації системи показників оцінювання діяльності бізнес-системи) є третій блок – показники рентабельності.

У таблиці 2.18 наведені розрахункові дані рентабельності бізнес-системи ВАТ «Іскра» відповідно до запропонованих показників.

Таблиця 2.18

Розрахункові дані показників рентабельності бізнес-системи
ВАТ «Іскра» за 2005–2007 рр.

Показник	2005	2006	2007
1. Рентабельність активів	0	0,08	0,23

2. Фондорентабельність	0	0,06	0,18
3. Чиста рентабельність власного капіталу	0	0,11	0,30
4. Рентабельність перманентного капіталу	0	0,52	0,37
5. Рентабельність продаж	0,15	0,28	0,37

Загалом аналізуючи наведені в таблиці 2.18 дані та динаміку показників рентабельності (додаток 6), дійшли висновку, що на ВАТ «Іскра» простежується позитивна тенденція росту практично за всіма показниками рентабельності, що свідчить про підвищення ефективності функціонування даної бізнес-системи і досягнення нею мети – максимізації прибутку і мінімізації витрат.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу ефективності функціонування бізнес-системи ВАТ «Іскра», підсумуємо наступне:

- в основному діяльність досліджуваної бізнес-системи можна оцінити позитивно;
- за більшістю показників відбувається ріст або вони наближенні до рекомендованого нормативного значення;
- за окремими показниками, зокрема коефіцієнта маневрування, коефіцієнта забезпечення запасів і витрат власними джерелами, коефіцієнта зношення та ін., спостерігається негативна тенденція або вони не відповідають рекомендованим нормативним значенням;
- за показниками рентабельності, які в концентрованому вигляді дають інформацію про досягнення мети функціонування бізнес-системи, простежується постійна позитивна тенденція.

Але, не зважаючи на загалом позитивну оцінку діяльності бізнес-системи ВАТ „Іскра” в цілому, вона все ж таки потребує оптимізації з метою пошуку резервів підвищення ефективності і конкурентоспроможності її функціонування в майбутньому.

Висновки з другого розділу

Проведено аналіз науково-методичної літератури з оцінювання діяльності бізнес-системи. З метою систематизації розмаїття оцінювальних показників ми згрупували їх за трьома блоками.

Критично розглянуто точки зору різних вітчизняних і зарубіжних учених щодо такої оцінки і зроблено висновок, що на сьогоднішній день відсутня єдина методика оцінювання діяльності бізнес-системи, що робить неможливим проведення порівняльного аналізу бізнес-систем навіть однієї галузі.

Враховуючи проведене за трьома блоками групування показників, опираючись на методику ФВА, проводиться відбір найбільш важливих і необхідних показників. Похідною при цьому вважається теза про те, що пропонувати нові показники – недоцільно, а варто впорядкувати існуючі.

На основі запропонованої системи показників проведено оцінку ефективності функціонування бізнес-системи ВАТ «Іскра».

Розділ 3

МЕТОДИКА ФУНКЦІОНАЛЬНО-ВАРТІСНОГО АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-СИСТЕМИ

3.1. Особливості функціонально-вартісного аналізу діяльності структурних елементів бізнес-системи

Ідеальної бізнес-системи не існує і, як свідчать результати аналізу, проведеного в попередньому розділі, навіть передова бізнес-система, якою є ВАТ «Іскра», – потребує оптимізації і вдосконалення.

Метод ФВА має широкі можливості оптимізації управлінських, технологічних та організаційних рішень. Проте в силу свого евристичного характеру він не дозволяє відразу відшукати оптимальні рішення. Тому інколи виникає необхідність у проведенні ФВА кілька разів (до 5–6). Причому кожний наступний цикл проведення ФВА деталізує і доповнює попередній на основі відповідних цілей і задач. У результаті цього здійснюється поліпшення попередніх рішень та їх оптимізація.

Переваги ФВА перед традиційними видами аналізу полягають у тому, що він з'єднує в одне ціле:

- по-перше, техніку та економіку, в результаті чого оптимізуються співвідношення між споживчими властивостями продуктів праці і витратами на створення цих властивостей;

- по-друге, всі ланки життєвого циклу об'єкта аналізу (дослідження, розробка проекту, підготовка та організація виробництва, експлуатація, утилізація);

- по-третє, дії проєктантів, виробників і споживачів.

Об'єктом ФВА може бути будь-яка матеріальна система, котра, як відомо, поділяється на просторові – «конструкції» (вироби, інструменти, технологічне оснащення й устаткування, виробничі приміщення та ін.) і тимчасові – «процеси» (технологічні, організаційні, функціонування, управління та ін.). Бізнес-система відноситься до тимчасових.

Для проведенні ФВА конструкції в центрі уваги знаходяться конструктивні функції і пов'язані з ними витрати на їх реалізацію, тобто досягається мінімізація лише прямих витрат, зумовлених конструкцією виробу (сировина, матеріали, комплектуючі вузли, деталі, технологічна заробітна плата). Це дозволяє частково знизити витрати бізнес-системи. Разом з тим, як зазначалося в першому розділі, актуальним є оптимізація бізнес-системи загалом. Такий підхід дасть можливість досягнути максимального ефекту.

У наш час розроблено декілька десятків різновидів інструктивно-методичних матеріалів з проведення функціонально-вартісного аналізу. Для більшості з них характерна орієнтація на виріб як основний об'єкт аналізу і вдосконалення. Зміни бізнес-системи відбуваються лише в окремих бізнес-процесах і лише в тій частині, в якій це зумовлено змінами конструкції виробу. На сьогоднішній день проведення ФВА конструкції в методичному аспекті освоєне і не викликає труднощів.

Для проведення ФВА бізнес-системи маємо справу з якісно новим класом об'єкту аналізу, що значно відрізняється за низкою своїх параметрів від об'єктів технічних систем.

Проведення ФВА бізнес-системи загалом пов'язане із значними труднощами, які впливають з її особливих властивостей, про що йшла мова у першому розділі. На відміну від традиційних сфер застосування ФВА, у ФВА бізнес-системи складніший вибір об'єкту аналізу, виявлення і правильне формування його функцій, що часто з великими труднощами піддаються формалізації і кількісному вимірюванню. Необхідно також враховувати, що в реалізації функцій бізнес-системи бере участь людина (суб'єктивний чинник), а це також ускладнює визначення функцій об'єкту аналізу.

Ці обставини призвели до того, що на сьогодні методичних рекомендацій з проведення ФВА бізнес-системи немає. Використовувати методики ФВА виробів без істотних змін щодо бізнес-системи не буде повною мірою коректним, зрозумілим і буде малоефективним. В основному це відноситься стосується аналітичної фази ФВА, а точніше – проблеми адекватного

функціонального опису бізнес-системи.

У процесі ФВА виробів дослідник часто має можливість проводити аналіз за початковою реальною конструкцією в ході «натурного експерименту» з виробом або його макетом. Для проведення ФВА бізнес-системи безпосередній аналіз її функцій викликає труднощі. Поняття «бізнес-система», «бізнес-процес», що покладений в основу визначення бізнес-системи та її елементів, абстрактніші (про це мова йшла в другому розділі), ніж поняття «деталь», «конструкція» і т. п., а самі бізнес-процеси мінливіші і менш доступні безпосередньому сприйняттю. Це висуває вищі вимоги до способів і засобів інформаційного етапу ФВА бізнес-системи в порівнянні з прийнятими в методиках ФВА виробів.

Основні відмінності проведення функціонально-вартісного аналізу оптимізації структурних елементів бізнес-системи в порівнянні з ФВА виробу, які, в свою чергу, не дають можливості застосовувати без суттєвого доповнення існуючі методики ФВА, – наступні:

1. Різна постановка завдань для проведення ФВА виробу і ФВА бізнес-системи. В аналізі конструкцій виробу завдання полягає в тому, «як ефективніше виконати необхідні функції», рішення виходить у вигляді його складових частин, що реалізують ці функції. Для ФВА бізнес-системи завдання має бути поставлене в інакше: «Як ефективніше забезпечити функціонування бізнес-процесів зокрема і бізнес-системи в цілому з метою максимізація прибутку й мінімізація ціни бізнесу». В цьому випадку рішенням буде процес, спосіб.

2. Цільові орієнтири при ФВА бізнес-системи – «оптимальні дії», які мають бути забезпечені реалізацією бізнес-процесів (а для виробу – споживчо-експлуатаційні вимоги);

3. Джерела виникнення вимог для виробу – безпосередньо це сфера споживання, а для бізнес-системи умовними споживачами є: сама бізнес-система її бізнес-підсистеми і бізнес-процеси;

4. Кількість функцій, які аналізуються, збільшується, оскільки доводиться

досліджувати бізнес-систему в комплексі, а, отже, трудомісткість підготовчого, інформаційного та аналітичного етапів може бути значно вищою, ніж у ФВА виробів.

5. Бізнес-система відрізняється від конкретної, жорстко регламентованої технічної системи, якою є виріб, вельми рухомими вихідними параметрами, слабкою уніфікацією зовнішніх і внутрішніх зв'язків, а також неадекватністю їх на вході і виході системи.

6. Для виробу функціональна структура є сукупністю конкретних, простих функцій. Кожен конструктивний елемент має властивий тільки йому індивідуальний прояв функції, а відповідно – її опис. Особливість же формування функціональної структури бізнес-системи полягає в тому, що основні її функції на першому етапі можуть формуватися тільки в загальному вигляді з поступовою конкретизацією залежно від складності тимчасової і просторової характеристик бізнес-системи, тобто формулювання (і її формування) здійснюється ступінчастим методом.

7. У технічних системах маємо справу зі створенням одиничного виробу. Для бізнес-системи ж характерним є різноманітність станів (комбінацій) її функціонування загалом та бізнес-процесів зокрема, а також вірогідність оцінювання її ефективності.

8. Складність побудови функціональної і структурно-елементної моделей бізнес-системи, яка пов'язана як з вибором часових і просторових меж об'єкту (розмірність і тривалість процесу, ієрархія рівнів управління (ланок управління)), так і з внутрішнім його змістом (багатофункціональний об'єкт, об'єктивна і коректна багатоваріантність зв'язків функціональних груп об'єкту і окремих елементів у цих групах);

9. Складність чіткого функціонального опису бізнес-системи з виділенням її функції (крім головної – домогтися максимізації прибутку й мінімізації ціни бізнесу), що характеризують комунікаційні зв'язки із зовнішнім середовищем, а також внутрішніх функцій, пов'язаних з складовими бізнес-процесів.

10. Дискретність станів функціонування бізнес-системи в часі.

11. Відсутність єдиної методики оцінювання ефективності функціонування

бізнес-системи про що зазначалося вище.

12. Нижчий, у порівнянні з технічними, загальний рівень розробки бізнес-систем, якості їх функціонування, що викликане недоліками в регламентації бізнес-процесів, в стандартах та інших видах нормативної документації.

13. Недостатня кількість кваліфікованих менеджерів у більшості бізнес-системах. В економічних вищих навчальних закладах та інститутах підвищення кваліфікації питанням оптимізації бізнес-систем приділяється недостатньо уваги.

14. Менш довершена система обміну досвідом з поліпшення функціонування бізнес-систем загалом у порівнянні з технічними.

15. Не завжди чітко вираженою ієрархічністю функціонального і структурно-елементного співвідношення зовнішніх і внутрішніх взаємозв'язків, їх стохастичним характером і необхідністю економіко-математичного моделювання з використанням ЕОМ.

16. Менш раціональне використання потенційних можливостей бізнес-системи загалом і її бізнес-процесів зокрема в порівнянні з технічними системами.

17. Складніша побудова матриці сумісності функцій у часі, що відображає реальні умови функціонування бізнес-системи в кожний з моментів часу її переходу з одного стану в інший.

Зазначені відмінності не вичерпують усіх особливостей у проведенні функціонально-вартісного аналізу оптимізації структурних елементів бізнес-системи в порівнянні з ФВА виробу, вони охоплюють лише основні, істотні й ускладнюють проведення функціонально-вартісного аналізу бізнес-системи, але одночасно дають підстави припускати, що можливості їх оптимізації потенційно не нижчі, а навіть вищі, ніж в технічних системах. В зв'язку з вищезазначеним виникає потреба у розробці спеціальної методики проведення ФВА оптимізації структурних елементів бізнес-системи, яка враховувала б як загальні методичні положення з функціонально-вартісного аналізу (підрозділ 1.2), так і специфічні поняття, що відображають характерні особливості об'єкту дослідження.

Варто також врахувати, що ФВА суттєво відрізняється від традиційних видів аналізу і в силу певних обставин є складним та новим для менеджерів українських бізнес-систем, тому використання хоч і не великого, але досвіду його застосування в електротехнічній промисловості буйшого Радянського Союзу певною мірою сприяло вибору об'єктом дослідження бізнес-систему електролампового виробництва – ВАТ «Іскра».

Вихідними моментами впровадження методики ФВА для оптимізації структурних елементів бізнес-системи, враховуючи її особливості і більшу (в порівнянні з технічними системами) складність, є важливість того, щоб вище керівництво усвідомлювало цілі і потенціал результатів проведення ФВА. Для цього варто заручитися його підтримкою, оскільки в процесі ефективного проведення ФВА необхідно буде залучати багатьох керівників бізнес-підсистем і бізнес-процесів.

На початковому етапі втілення проекту важливо, щоб усі його сторони-учасники розуміли і пам'ятали його завдання і результати, яких необхідно досягти. Нижче наводимо орієнтовний розподіл обсягу виконуваних робіт з окремих етапів усієї програми ФВА оптимізації структурних елементів бізнес-системи (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Розподіл обсягу виконуваних робіт по окремих етапах програми ФВА
для оптимізації структурних елементів бізнес-системи

Етап	Обсяг робіт, %
Підготовчий	4-8
Інформаційний	8-12
Аналітичний	16-20
Творчий	35-50
Дослідницький	10-20
Рекомендаційний	3-6
Впровадження	3-5

Терміни проведення окремих етапів ФВА залежать від низки чинників –

складності об'єктів і мети дослідження, глибини і деталізації аналізу, форм організації роботи груп ФВА, кваліфікації дослідників. Нормативи тривалості проведення етапів ФВА бізнес-системи не розроблені і можуть бути предметом подальшого дослідження.

Підготовчий етап ФВА оптимізації структурних елементів бізнес-системи, крім загальновідомих і перерахованих у підрозділі 1.3 кроків, щодо об'єкту дослідження (бізнес-система) має передбачати ефективний результат функціонування бізнес-системи відповідно до запропонованих у другому розділі системи показників, визначення мети дослідження, підготовку переліку необхідних інформаційних матеріалів про об'єкт аналізу, складання, обговорення і затвердження плану проведення дослідження, підготовку відповідних фахівців.

Для цього можливі два випадки. Якщо метод ФВА використовується для оптимізації бізнес-системи вперше, то в цьому випадку варто вирішити ряд організаційних питань, зокрема – створювати спеціальний відділ ФВА чи обмежитися запрошенням на договірних засадах відповідних фахівців. Необхідно провести відповідні навчальні і методичні заходи, підбір колективу, який за своїми характеристиками найбільше підходить для його здійснення.

Для первинного проведення ФВА доцільно як об'єкт обрати порівняно нескладну бізнес-підсистему (бізнес-процес), за якою проведення аналізу і впровадження рекомендацій з оптимізації її діяльності можливо власними силами в порівняно короткий термін. На наведеному прикладі можна навчити широке коло управлінських працівників. ФВА в цьому випадку доцільно проводити під керівництвом досвідченого стороннього фахівця.

Другий випадок. Метод ФВА вже впроваджений. У цьому випадку його варто використовувати для аналізу всієї бізнес-системи і першочерговим є обґрунтування доцільності проведення аналізу бізнес-системи.

Основним документом, що регулює і регламентує проведення ФВА, буде наказ про проведення ФВА. У цьому документі вказуються мета і завдання, склад групи, порядок роботи та умови їх стимулювання. Як додаток до наказу,

наводиться план-графік (робочий план) проведення ФВА з термінами завершення окремих кроків.

Під час функціонально-вартісного аналізу проводиться планування процесу, що означає постановку мети в часі. Мають бути встановлені певні рамки: 6–8 засідань до отримання результатів. Ці тимчасові рамки зазвичай недооцінюються перед початком досліджень, хоча варто пам'ятати, що збільшення термінів робіт можливе лише за умови розширення об'єкту дослідження.

План робочого процесу має орієнтуватися, з одного боку, на складність об'єкту функціонально-вартісного аналізу, з іншого – на методіку проведення ФВА. Це означає, що необхідно дотримуватися окремих кроків проведення аналізу.

Разом з планом робочого процесу має бути складений календарний план, що дозволяє працівникам чітко розподілити свій час з тим, щоб ефективніше використовувати час, призначений для аналізу. Цей план має бути складений своєчасно і схвалений керівництвом бізнес-системи з метою уникнення ситуацій, коли засідання групи аналізу переноситься в зв'язку з тим, що одночасно проводяться інші важливіші заходи.

Мета, що стоїть перед групою ФВА, має бути визначена чітко і ясно, проте не перешкоджати вільному вибору можливостей розширення та оновлення тематики дослідження, що є специфікою функціонального-вартісного аналізу бізнес-системи і являє собою складний об'єкт. У ході дослідження можуть виникати нові аспекти, що модифікуватимуть і уточнюватимуть попередню мету.

У нашому дослідженні метою проведення ФВА є оптимізація функціонування бізнес-системи загалом для максимізації прибутку і мінімізації витрат.

В такому випадку основними завданнями при проведенні ФВА бізнес-системи будуть:

1. Грамотно і наочно показати технологію роботи кожної бізнес-

підсистеми і бізнес-процесу.

2. Визначити та зпроекувати документообіг та інформаційні потоки.

3. Визначити і оцінити ефективність функціонування бізнес-системи відповідно до запропонованої у другому розділі системи показників.

4. Провести функціональний аналіз, який пов'язаний із встановленням та обґрунтуванням функцій, що виконуються бізнес-системою, з метою забезпечення високої якості їх реалізації.

5. Визначити можливості видалення зайвих функцій.

6. Визначити й проаналізувати основні, додаткові та зайві функціональні витрати; побудувати детальне “дерево функцій” бізнес-системи з метою оптимізації витрат на її функціонування.

7. Оптимізувати організаційну структуру бізнес-системи з чітким розподілом функцій між бізнес-підсистемами і бізнес-процесами, щоб виключити їх дублювання і “зависання” інших функцій, що не мають конкретного центру відповідальності.

8. Провести порівняльний аналіз функціонування подібних бізнес-систем з метою визначення місця досліджуваної бізнес-системи на ринку аналогічних послуг або товарів.

Постановка мети в кількісному відношенні означає, що вже на підготовчій стадії необхідно визначити намічене підвищення прибутку і зниження витрат, виражене у відсотках. Не можна мету або завдання орієнтувати на «стільки, скільки можливо», необхідно чітко визначити, що для оптимізації функціонування бізнес-системи важливо добитися збільшення прибутку на $X\%$ та економії $Y\%$ витрат. У цьому виражається мотиваційний ефект визначення мети. Зазвичай легше вирішити проблему, ніж її знайти. Тому часто спроби описати проблему і виділити об'єкт аналізу натрапляють на труднощі.

Для безпосереднього проведення ФВА конкретних об'єктів тимчасово створюються дослідницькі робочі групи (ДРГ). Для аналізу бізнес-системи їх необхідно формувати компетентними фахівцями досліджуваної бізнес-системи, позаяк вони краще за сторонніх знають специфіку її діяльності та існуючі

проблеми.

На період проведення ФВА такі фахівці мають бути повністю або частково звільнені від виконання своїх основних службових обов'язків, заздалегідь пройти спеціальну підготовку, ознайомитись з суттю, основними принципами і прийомами ФВА. Створення ДРГ оформляється спеціальним розпорядженням (наказом) керівника, яким призначається керівник групи, визначається її підлеглисть, терміни і порядок роботи (таке розпорядженням може бути складовою частиною наказу про проведення ФВА бізнес-системи).

На підготовчому етапі нормалізуються формальні і неформальні стосунки в умовах існуючої організаційної структури бізнес-системи. Значною мірою цього вдається досягти введенням чіткого регламенту роботи ДРГ, встановленням порядку визначення і виконання завдань, дотриманням узгоджених термінів і запланованої послідовності виконання всіх необхідних процедур дослідження.

Одним із головних завдань керівника ДРГ на підготовчому етапі ФВА є психологічна мобілізація колективу групи, зосередження і налаштування групи на подолання проблем, що виникають у ході дослідження.

По завершенні підготовчого етапу кожен член ДРГ має з'ясувати резерви поліпшення бізнес-системи, яку група збирається аналізувати.

Для досягнення ефективного результату від проведення ФВА оптимізації структурних елементів бізнес-системи важливим є розуміння значущості і важливості досліджуваної проблеми не лише членами дослідницької групи, а й працівниками всіх бізнес-підсистем і бізнес-процесів, без співпраці з якими ДРГ не в змозі виконати покладені на неї завдання. З метою забезпечення ділової співпраці, всі бізнес-підсистеми і бізнес-процеси мають отримати чіткі завдання і розпорядження загального характеру щодо створення групи. Після складання детального робочого плану проведення ФВА, що деталізує обсяг і послідовність усіх робіт, визначені завдання мають бути конкретизовані у пов'язані з іншими плановими роботами відповідних бізнес-підсистем. Урахування такого роду завдань у плані поширить і підвищить систему відповідальності, що склалася в

бізнес-системі за виконанням мети і завдань ФВА.

Конкретні форми дослідницьких груп, що створюються для проведення функціонально-вартісного аналізу того чи іншого об'єкту, залежать від рівня організації робіт з ФВА у бізнес-системі, чисельного складу і кваліфікації працівників, характеру вирішуваної проблеми або специфіки вибраного об'єкту аналізу.

У зарубіжних країнах функціонально-вартісний аналіз на початку здійснювали групи спеціально виділених працівників. Згодом були створені спеціальні підрозділи (іноді досить значні, наприклад, у фірмі «Дженерал електрик» – понад 200 осіб [35], у японській фірмі «Тосіба» – 246 осіб, [39]), які повністю проводили всі етапи аналізу і передавали свої рекомендації для впровадження бізнес-підсистемам.

У невеликих фірмах практикується запрошення незалежних консультантів або змішана форма організації груп функціонально-вартісного аналізу.

Для ВАТ «Іскра» в перспективі ми рекомендуємо форму постійних груп у вигляді окремого підрозділу. Такий підхід має ряд безперечних переваг перед тимчасовими групами, головні з яких – цілеспрямованість, кваліфікація, що зростає з часом, безпосередня підпорядкованість першим керівникам бізнес-системи, підвищення ефективності контролю за впровадженням результатів ФВА. Хоча на початковому етапі впровадження методики ФВА бізнес-системи і з метою економії коштів можна застосовувати змішану форму організації робіт.

Така ДРГ може існувати як тимчасовий колектив з фахівців різного профілю досліджуваної бізнес-системи, яку очолюю незалежний консультант або власний фахівець ФВА, що виконує роль методиста й організатора.

Фахівець з ФВА, опанувавши його методологію, має прийняти на себе основну частку організаційних робіт з тим, щоб дати можливість іншим членам групи зосередитися на вирішенні конкретних творчих завдань.

Важливим моментом є те, що до складу такої групи, крім керівників усіх бізнес-підсистем, обов'язково мають входити представники споживача і так звана “стороння особа” (спеціаліст, який немає відношення до досліджуваної

бізнес-системи).

Можливе створення й інших дослідницьких груп. Обсяг, зміст і послідовність дослідження об'єкту для всіх груп приблизно однакові, вони визначені в робочому плані проведення ФВА, що враховує специфіку бізнес-системи.

Кількість постійних членів дослідницької робочої групи визначається залежно від складності об'єкта дослідження, але не має перевищувати 5–8 осіб. Із урахуванням залучених спеціалістів – загальне число учасників дослідницької робочої групи не має переважати 10–15 осіб.

Для ВАТ „Іскра”, враховуючи особливості її структури, рекомендуємо в ДРГ залучити: фінансового директора, комерційного директора, директора з виробництва, технічного директора, директора СЕБ, директора з якості, директора інституту світла, фахівця з ФВА. Керівником цієї групи призначають фінансового директора.

Варто також врахувати психологічні особливості спеціалістів різних вікових категорій. Тому оптимальним віковим співвідношенням спеціалістів молодого, середнього і похилого віку в творчому колективі є пропорція 2:4:2.

Для проведення ФВА складних бізнес-систем, коли чисельність членів групи істотно перевищує оптимально рекомендовану кількість, можливе створення декількох груп з окремих «зон», тобто бізнес-підсистем або бізнес-процесів.

Як одна з форм для планування і контролю виконання комплексу робіт з проведення ФВА оптимізації бізнес-системи може бути рекомендований мережевий графік. У ньому відображена послідовність проведення робіт, в ході яких члени ДРГ взаємодіють зі своїми виконавцями. Для повного обліку обсягу робіт складають типові мережеві графіки проведення ФВА, типові переліки подій і робіт, де зазначені їх виконавці, затверджений короткий зміст роботи між подіями. Ці документи дозволяють керівникові і членам групи краще орієнтуватися в обсязі і взаємозв'язку виконуваних робіт, правильніше планувати і наочніше контролювати їх здійснення. Мережеві графіки є

своєрідною схемою поетапного проведення ФВА по етапах.

Підготовчий етап вважатиметься виконаним, якщо в результаті його проведення отримані такі результати: підписаний наказ про створення ДРГ; проведене оцінювання ефективності функціонування бізнес-системи, сформульована і визначена мета проведення ФВА; затверджений робочий план аналізу; видані запити співвиконавцям; узгоджений і затверджений регламент роботи ДРГ.

Важливо підкреслити необхідність підготовки колективу до впровадження методу. За досить простої методики ФВА, його проведення допускає подолання стереотипу мислення, що склався, – «наочний», структурний підхід до аналізу. На перших порах, як показує досвід, новизна методу, відмінність від традиційних прийомів викликає несприйняття його з боку певної частини керівників середньої ланки, що може затримати виконання робіт, ускладнити діяльність колективів ФВА. Тому важливою є позиція перших керівників щодо створення пільгових умов для залучених до цієї роботи провідних спеціалістів.

Другий етап нерідко називають фундаментом ФВА, тому що від повноти і достовірності зібраної інформації, способів її обробки і вивчення багато в чому залежить успіх функціонально-вартісного аналізу загалом. В інформації мають бути дані про призначення бізнес-системи, її бізнес-підсистем, бізнес-процесів, виконуваних ними функції та ін.

Порядок збору інформації, форми таблиць, за якими необхідно відомості, доцільно регламентувати інструктивними і керівними документами. При цьому дуже важливо визначити джерела інформації, методи її отримання, періодичність надходження, форми документів – носіїв інформації з максимальною орієнтацією на машинні носії, що особливо доцільно для бізнес-системи ВАТ „Іскра”, враховуючи в ній високий рівень автоматизації інформаційних процесів.

Важливо, особливо на початку, за відсутності достатнього досвіду цілеспрямованої роботи з інформацією розподілити обов'язки між членами дослідницької робочої групи так, щоб кожний з них відповідав за накопичення

інформації в певній сфері. Це дозволить зосередити зусилля членів ДРГ на виділенні принципово важливих відомостей у досліджуваній ділянці, зробить гнучкішим зв'язок ДРГ з відповідними бізнес-підсистемами і бізнес-процесами.

Оброблена й узагальнена інформація, що надходить у розпорядження ДРГ, має характеризувати не лише позитивні, а й негативні сторони бізнес-системи, для чого систематизуються дані про рекламації, брак, зауваження і т.п. Оброблювана інформація має бути економічно спрямована.

Основним джерелом інформації у систематизації даних про реальні умови функціонування бізнес-системи є дані, отримані в результаті оцінювання її діяльності, що проводиться за схемою та з використанням відповідної системи показників, запропонованих у другому розділі.

Дотримання цих вимог допомагає розумно обмежити велику кількість наявної інформації або, навпаки, заповнити її недолік, вибрати найбільш необхідні для аналізу відомості.

Вироблення навичок роботи з інформацією означає також створення певної системи накопичення, оновлення, уточнення інформації, класифікації її за певними ознаками, знаходження спеціальних ключових прийомів і застосування організаційних засобів її опрацювання. У зв'язку з цим фахівці ФВА мають володіти знаннями основ інформатики. Враховуючи досить високий рівень автоматизації інформаційних потоків у бізнес-системі ВАТ «Іскра», рекомендовано створити систематизований інформаційний фонд, використання якого в майбутньому суттєво підвищить ефективність проведення ФВА в даній бізнес-системі (значна економія часу, коштів і т.п.).

Інформація – це лише початкова «сировина» для ухвалення майбутніх рішень. Перш ніж вона перетвориться на «готову продукцію» у вигляді чітких відповідей на питання про об'єкт аналізу, її необхідно кваліфіковано опрацювати.

Упорядкування багатоканальних потоків інформації визначається багатьма умовами, зокрема кваліфікацією фахівців ФВА, рівнем організації їх роботи, складністю об'єктів, внесених у зведений план-графік проведення ФВА, ін.

Проте, у будь-якому випадку мають бути визначені конкретні відповідальні за систематизацію даних, необхідних для функціонально-вартісного аналізу, принципи і тематичні напрями класифікації, джерела надходження і вибору потрібної інформації.

Збирати, обробляти й аналізувати інформацію про надійність, реальні умови функціонування бізнес-системи можна різними способами. Важливо, щоб були отримані відомості про її характерні параметри, необхідні властивості, насамперед щодо якості і надійності, виявлені, з одного боку, завищений, а з іншого – недостатній, ресурси різних складових елементів бізнес-системи.

Знання про об'єкт аналізу, які необхідно отримати на інформаційному етапі, будуть неповним без ретельного економічно спрямованого аналізу структури бізнес-системи. «Декомпозиція» дозволяє виявити ті її бізнес-підсистеми і бізнес-процеси, які є визначальними у формуванні співвідношення між ефективністю і витратами на їх функціонування та у досягненні кінцевої мети – максимізації прибутку і мінімізації затрат.

Завершальним кроком на інформаційному етапі буде побудова структурно-елементної моделі бізнес-системи. Складність сучасних бізнес-систем (у тому числі ВАТ «Іскра») в побудові такої моделі вимагає від ДРГ певного досвіду, затрат часу і є доволі складним кроком на інформаційному етапі. Разом з тим, варто зазначити, що від якості побудови структурно-елементної моделі в подальшому значною мірою залежатиме успіх ФВА загалом.

Структурно-елементна модель бізнес-системи дозволяє впорядкувати бізнес-підсистеми і бізнес-процеси та уявити їх основні взаємозв'язки і рівні ієрархії. В загальному вигляді структурно-елементну модель бізнес-системи ВАТ «Іскра» показано на рис. 3.2. (додаток 7).

Третій етап створює передумови для подальшого вирішення завдань на творчому етапі ФВА. Тому змістом аналітичного етапу є глибше вивчення бізнес-системи і встановлення зв'язків між її бізнес-підсистемами і бізнес-процесами, бізнес-операціями і функціями, які вони виконують, а також між бізнес-системою і навколишнім середовищем за конкретних умов його

функціонування.

За трудомісткістю і часом виконання цей етап займає значну питому вагу в циклі проведення ФВА (табл. 3.1). Не випадково вважають, що результативність ФВА прямо пропорційна якості проведення аналітичного етапу.

Основне правило, яке варто використовувати на аналітичному етапі ФВА бізнес-системи, правило множинності опису системи, яке реалізується побудовою і вивченням різних структурних та імітаційних моделей, що розглядають об'єкт за декількома аспектами. Це дає можливість узагальнити складне різноманіття уявлень про бізнес-систему, що вивчається, виявити основні тенденції її розвитку, недоліки і визначити шляхи їх оптимізації.

На рис. 3.3 представлено побудоване нами можливе «дерево функцій» ВАТ «Іскра», яке в свою чергу віддзеркалює реалізацію «дерева цілей» даної бізнес-системи.

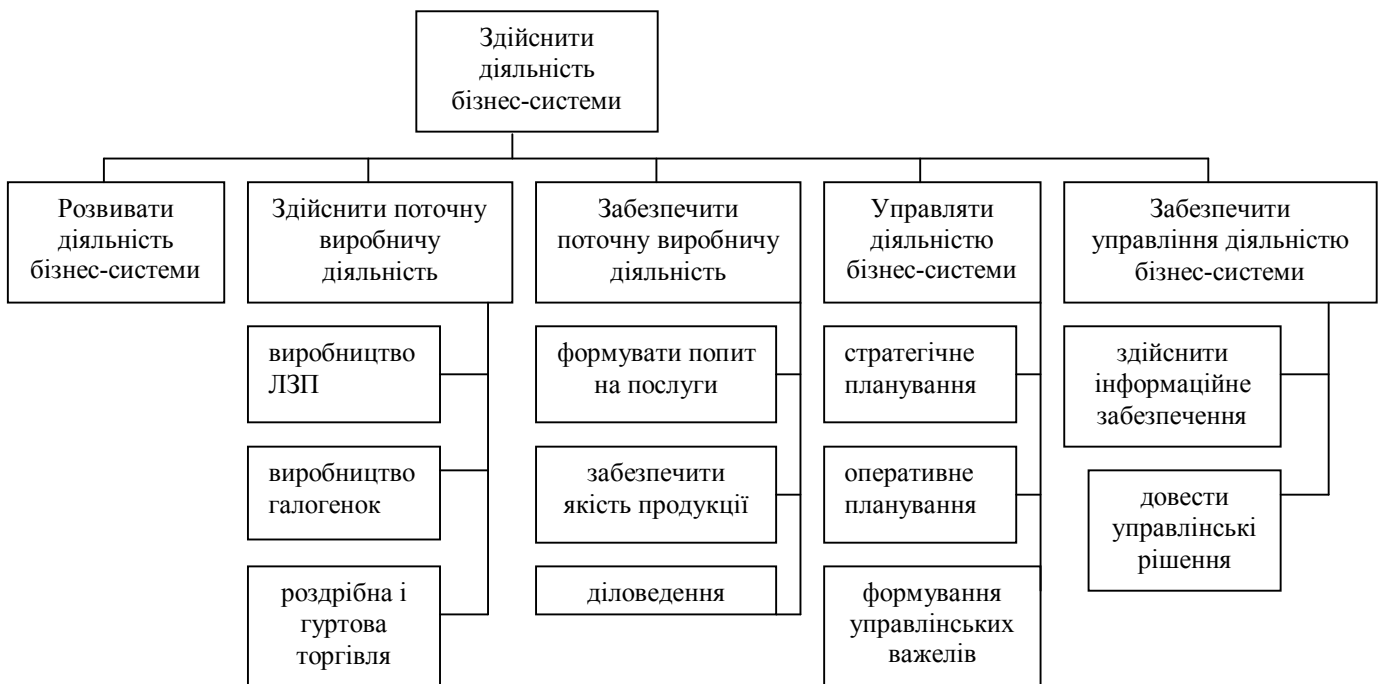


Рис. 3.3. Дерево функцій ВАТ «Іскра»

Термін «функція» в бізнес-системі є складовою терміну «процес» і використовується для позначення групи однорідних операцій, для яких недоцільно будувати систему керування процесом, що включає визначення

власника процесу, показники процесу, систему планування, моніторингу й керування процесом.

Бізнес-система – складна система, структура якої має бути адекватною:

- зовнішнім і внутрішнім умовам стратегії бізнес-системи;
- цілям і сфері діяльності бізнес-процесів, що формують ефективну організаційну структуру, яка «наповнюється» персоналом, що реалізує бізнес-процеси в межах встановленої бізнес-системи.

Дослідження функцій бізнес-системи здійснюється в ході структурно-функціонального аналізу, що є методичною основою ФВА оптимізації бізнес-системи, шляхом побудови і вивчення її моделей у формі таблиць, графіків і діаграм. Глибина і доскональність дослідження функціональної анатомії бізнес-системи може бути різною і залежить від умов конкретного завдання, але загальна схема дослідження залишається принципово однаковою (схема 3.1.)



Схема 3.1 Дослідження функцій бізнес-системи ВАТ «Іскра»

Функціональний підхід (ФП) передбачає чітке розмежування трьох понять, які традиційно (свідомо чи підсвідомо) розглядали як одне ціле:

- функції;
- способи реалізації функцій;
- витрати, пов'язані з виконанням функцій.

Кожна функція (Р) бізнес-системи характеризується певним призначенням, ступенем корисності і т. п. У математичній інтерпретації вона визначається перетворенням сукупності входів (X_i) на сукупність виходів (Y_i), тобто

$$P: (X_i) \rightarrow (Y_i).$$

Досліджуючи бізнес-систему за допомогою функціонального підходу, спеціаліст розглядає тільки її функції і здійснює пошук найкращих способів їх виконання. Таким чином, завдання полягає не стільки в удосконаленні конкретної організаційної структури, скільки насамперед у пошуку альтернативних способів виконання її функцій. Це дозволяє знаходити принципово нові розв'язки, які не пов'язані зі старою структурою бізнес-системи.

ФП враховує те, що функціональне призначення бізнес-системи задається й описується людиною (колективом), тобто являє собою сукупність суб'єктивних і об'єктивних уявлень про потреби, корисність, мету, для досягнення яких формується бізнес-система. Будь-яка функція системи та її складові елементи, за твердженням ФП, підлегла меті існування і функціонування бізнес-системи.

У методології ФП передбачається, що суб'єктивізм в описуванні функцій бізнесу-системи «відфільтровується» в процесі її розвитку. Однак розуміння того, що процес «фільтрації» суперечливий і неавтоматичний, передбачає створення в рамках ФП процедур діагностування й експертизи істинності (чи хибності) окремих функцій і функціонального опису бізнес-системи загалом. Ці процедури особливо важливі у створенні не просто «працездатних» бізнес-систем, а бізнес-систем ефективних, економічних, конкурентоздатних, тобто, таких, як компанії «світового рівня», «зразкові компанії».

Однією із фундаментальних аксіом функціонального підходу є твердження про первинність функціонального призначення бізнес-системи щодо її структурної організації: «Функція – первинна, структура – вторинна», – одна із заповідей ФП.

Саме функція постає як суть об'єкту дослідження, а створені об'єкти – як конкретні, але далеко не єдині форми її прояву. Під функцією розуміємо можливість забезпечити будь-яку корисну, доцільну дію або споживчу властивість бізнес-системи.

Виявити функції – означає визначити дії, які здійснює бізнес-система та її бізнес-підсистеми і бізнес-процеси, виявити прямий або непрямий результат цих дій, спрямованих на досягнення наперед поставленої мети, на вирішення наперед вибраних завдань.

Процедура виявлення функцій бізнес-системи загалом зводиться, таким чином, до встановлення цілей, які переслідувалися в минулому або стоять щодо функціонування даної бізнес-системи.

У формулюванні функцій слід дотримуватися трьох правил:

- формулювання кожної функції має бути викладене двома словами – дієсловом і іменником (прикметником);
- у формулюваннях функцій доцільно використовувати поняття, які позначають величини, що мають розмірність;
- бажано вказувати просторову і тимчасову характеристики функції як дії або прояву певної властивості, що має спрямованість, вагомість, тривалість (вектор).

Дотримання правил формулювання функцій допомагає розчленувати проблему на прості елементи, визначити, які процедури творчої діяльності необхідно здійснити на різних етапах аналізу, а також дозволяє оперувати кількісними уявленнями про функціональну структуру досліджуваного об'єкту.

Не варто одразу ж формулювати функцію в загальному вигляді. Початкове формулювання має відрізнятися більшою конкретністю. Визначаючи функції, що фактично виконує бізнес-система, необхідно виявляти і вказувати всі функції, навіть ті, для здійснення яких вона не призначалась.

Традиційною помилкою, що допускають аналітики в описуванні функцій, є підміна формулювання функції показниками якості і функціональної віддачі, а також захоплення у формулюванні формальними ознаками.

Враховуючи те, що бізнес-система є досить складним об'єктом дослідження, формулювання її функцій доцільно проводити за допомогою процесу функціональної декомпозиції. Насамперед виділити основні функції, які далі поділити на допоміжні. Цей процес має тривати до того рівня деталізації, який відповідає потребам ФВА бізнес-системи.

Визначення спектру функцій, точніше – вибір рівня деталізації, є найбільш творчою частиною. На максимальному рівні деталізації можливо врахувати кожен робочу операцію, але при цьому обсяг, складність і час розрахунку можуть виявитися абсолютно неприйнятними. Мінімальний рівень деталізації може призвести до втрати істотних аспектів і великих помилок у розрахунках.

Крім того, користувачами бізнес-системи можуть бути керівники різного рівня. В результаті на оперативному рівні існує потреба в детальній інформації

про продукти і процеси, пов'язані з кожною функцією. На стратегічному ж рівні необхідна узагальнена інформація про функції і послуги. На цьому рівні додаткові подробиці не потрібні і навіть обтяжливі.

Для вирішення цих проблем необхідно акуратно і повно використовувати дані, що з'являються в процесі функціональної декомпозиції, для створення схеми ієрархічної структури функцій. Єдина в межах ієрархії система позначення функцій має бути перенесена в програмну реалізацію бізнес-системи, що дозволить довільно вибирати необхідний рівень ієрархії.

Другий принцип, що підвищує гнучкість ФВА бізнес-системи і цінність інформації, – використання атрибутів, що містяться в ній. Атрибути – це влучні пояснення окремих функцій, наприклад, функція не додає цінності для споживача, пов'язана з бізнес-процесом і виконується в декількох різних бізнес-підсистемах, що дозволяють виділяти загальні аспекти й отримувати різні дані про функції.

Третій принцип – чітке і послідовне описування функції. У багатьох не зв'язаних безпосередньо бізнес-підсистемах може використовуватися своя термінологія для позначення однакових по суті функцій. Чіткий і послідовний опис допомагає виявити однотипні функції і спростити бізнес-систему. Загальний набір визначень і описів функцій має бути стандартом для всіх бізнес-підсистем і бізнес-процесів бізнес-системи.

Функціональне моделювання процесу оптимізації функціонування бізнес-системи в своїй послідовності передбачає:

- формування (логічний опис) функцій;
- класифікацію функцій;
- визначення ієрархії функцій;
- перевірку правильності розподілу;
- опис і графічне зображення функціональних зв'язків у вигляді функціональної моделі.

Загалом функціональне моделювання процесу оптимізації функціонування бізнес-системи можна уявити у вигляді нижченаведеної схеми 3.2.

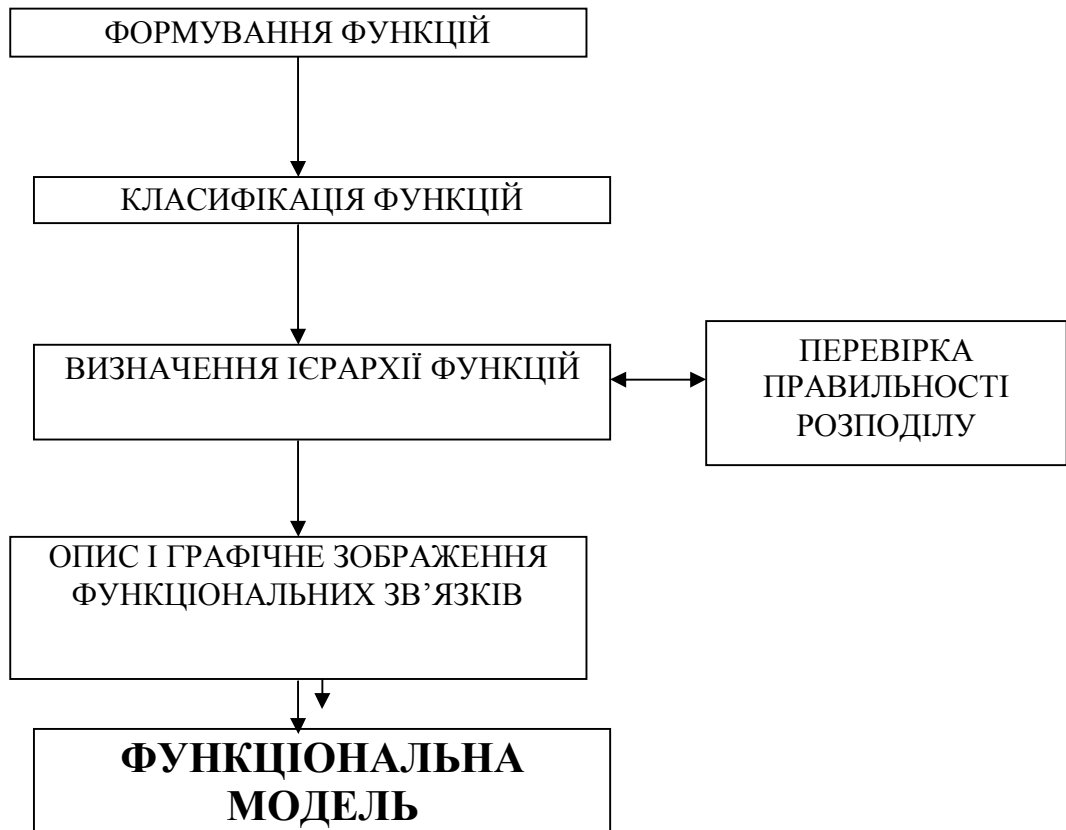


Схема 3.2. Функціональне моделювання процесу оптимізації функціонування бізнес-системи

У процесі формування функцій під час проведенні ФВА бізнес-системи є певні особливості, які необхідно враховувати. В будь-який момент кожний з елементів бізнес-системи може здійснювати лише частину з своїх функцій, а інші – не здійснювати. Таким чином маємо комбінаторне поєднання функцій, яке приводить до здійснення різних з погляду функціонування станів, мають елемент бізнес-системи. Здійснення ж елементом своїх функцій має характер процесу, тобто послідовної зміни стану. Безперервний процес функціонування бізнес-системи приводить до необхідності синхронізації її внутрішніх функцій у часі. Причому синхронізація здійснюється з урахуванням відношення сумісності цих функцій у часі і в просторі.

З урахуванням мовленого вище, для функціонального опису бізнес-системи пропонується разом з основним поняттям «функція», використовувати допоміжне – «стан», що дозволяє значною мірою уточнити уявлення про

поведінку, функціонування і розвиток об'єкту, тобто про його динамічну структуру. В цьому випадку відповідна методика ФВА бізнес-системи виявиться коректнішою і підвищиться ефективність її застосування.

Аналіз функцій бізнес-системи ґрунтується на таких положеннях.

1. Функції формулюються за певною послідовністю. В першу чергу аналізують функції всієї бізнес-системи, а далі – функції бізнес-підсистем. При цьому ознаки, за якими проводиться віднесення функцій бізнес-системи до основної, допоміжної і непотрібних, якщо такі виявлені, залишаються такими ж і для оцінки функцій, виконуваних бізнес-підсистемами. Аналіз функцій доцільно починати з найважливіших, які визначають головну мету діяльності бізнес-системи та її характеристики. Така послідовність диктується тим, що результати аналізу функцій найважливіших бізнес-підсистем включають можливі пропозиції з їх удосконалення, що може істотно змінити оцінку менш значущих функцій.

2. Процеси визначення функцій мають постійно супроводжувати та доповнювати одна одну. Тому в міру їх визначення йде процес уточнення як бізнес-процесів, так і змісту функцій.

В аналізі функцій необхідно мати визначену схему бізнес-системи і лише після цього приступати до формулювання функцій. Вилучення хоча б однієї основної функції призводить до якісно нових властивостей бізнес-системи, що не відповідають її призначенню.

У сучасних бізнес-системах необхідно оцінювати не стільки кількість її бізнес-підсистем і бізнес-процесів, скільки види і кількість зв'язків, що виникають між ними.

Таке завдання розв'язують логічні функціональні моделі, під якими розуміється опис бізнес-системи мовою виконуваних ним функцій.

У побудові такої моделі необхідно дотримуватися наступних принципів:

1. Відповідність відокремлюваної функції частковим цілям складової бізнес-системи, а також загальній меті, заради якої здійснюється діяльність бізнес-системи загалом.

2. Чітка визначеність, специфіка, види дій, що зумовлюють зміст функції.

3. Дотримання суворої узгодженості мети і завдань, що визначають дану функцію, з діями, що складають її зміст.

На рис 3.4 наведено фрагмент функціональної моделі, побудованої за даними бізнес-системи ВАТ «Іскра».

Виходячи з цієї моделі, зміст кожної функції бізнес-системи має відповідати:

- конкретній цілеспрямованості і визначеному змісту, а також просторовим і тимчасовим характеристикам;
- комплексу поставлених завдань;
- урахуванню внутрішніх і зовнішніх відносин кожної її складової;
- відображенню особливостей бізнес-системи.

Якщо порівняти структурно-елементну і функціональну моделі, можна зробити такі висновки:

1. Структурно-елементна модель формує просторову уяву про бізнес-систему, відбиваючи її статику, а функціональна модель характеризує її динаміку і дозволяє знаходити джерела ефективних і неефективних дій об'єкта.

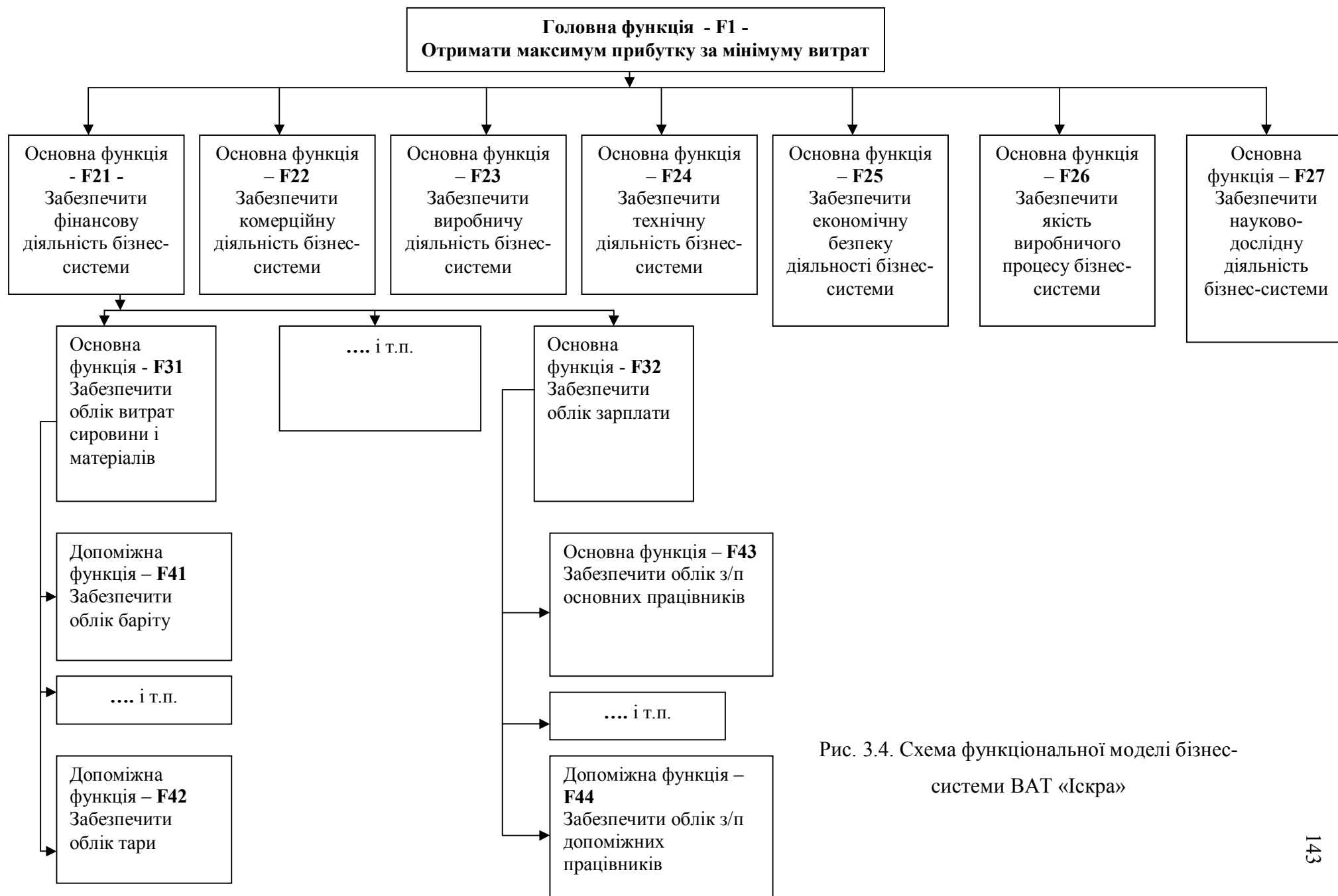


Рис. 3.4. Схема функціональної моделі бізнес-системи ВАТ «Іскра»

Структурно-елементна модель відображує кількісний, а функціональна – якісний аспект побудови бізнес-системи. Функціональна модель дозволяє розглядати її як інструмент діагностування існуючих об'єктів та встановлення шкідливих і марних функцій.

Для проведення ФВА бізнес-системи застосовується ще одна модель – функціонально-структурна модель бізнес-системи, що виходить шляхом накладення функціональної моделі на структурно-елементну.

Функціонально-структурна модель будується таким чином: униз під функціональну модель «догори ногами» додати структурно-елементну модель і з'єднати елементи бізнес-системи з функціями.

Фрагмент такої моделі, побудованої за даними бізнес-системи ВАТ «Іскра», подано на рис. 3.5.

Бізнес-операція	F31			F32		
	F41	F42	F43	F44
Бізнес-операція з обліку витрат сировини і матеріалів	+					+
.....						
Бізнес-операція з обліку витрат по зарплаті			+	+		
Сума витрат на функцію						

Рис. 3.5. Фрагмент функціонально-структурної моделі бізнес-системи ВАТ «Іскра»

Принципово важливим є твердження про альтернативність варіантів структурної організації бізнес-систем. Між функціями, виконання яких покладено на бізнес-систему, та її структурою немає однозначної відповідності.

Той самий набір функцій бізнес-системи може бути реалізований спектром функціонально-еквівалентних варіантів її структури. Більше того, ті самі функції можуть бути реалізовані як багатофункціональними, так і спеціалізованими засобами. На всіх рівнях організації бізнес-системи необхідно вирішувати питання про раціональні межі стосунків «багатофункціональність — спеціалізація».

Взаємодія функції і структури бізнес-системи в процесі розвитку характеризується суперечливою єдністю. Погодженість і відповідність їх одна одній є тимчасовими і мають циклічний характер. На кожному циклі розвитку першопричиною змін можуть бути як функції бізнес-системи, так і її структура.

Вдала структура бізнес-системи може стимулювати нові потреби і відповідно «викликати до життя» нові функції.

Зміна набору функцій, реалізованих бізнес-системою, приводить до відповідної зміни її функціонально-структурної організації (ФСО). Зміни ФСО мають місце і в удосконалюванні технології, методів і засобів праці, виробництва, структур керування і т. п. Зміна структури в свою чергу приводить до можливості реалізації нових функцій, ефективнішої реалізації визначеної сукупності наявних функцій і до редукції інших функцій.

В якості зовнішньої причини зміни функцій бізнес-системи постають внутрішні умови розвитку ринку чи більшої багаторівневої бізнес-системи, до якої вона входить як складова частина.

Ефективними і життєздатними є бізнес-системи, структури яких максимально відповідають виконуваним функціям.

У процесі розвитку відбуваються інтеграція і диференціація функцій і структури системи загалом, її підсистем і елементів, зникнення одних і поява інших функцій та їх носіїв. Формуються класи і види бізнес-систем, ФСО яких найбільш повно відповідає визначеним умовам їх існування.

Оскільки функції бізнес-системи можуть змінюватися в часі, відбиваючи динаміку її мети, виникає низка проблем, зв'язаних з адаптацією функцій і структури бізнес-системи, тобто з її гнучкістю. Прогресивна самоорганізація і

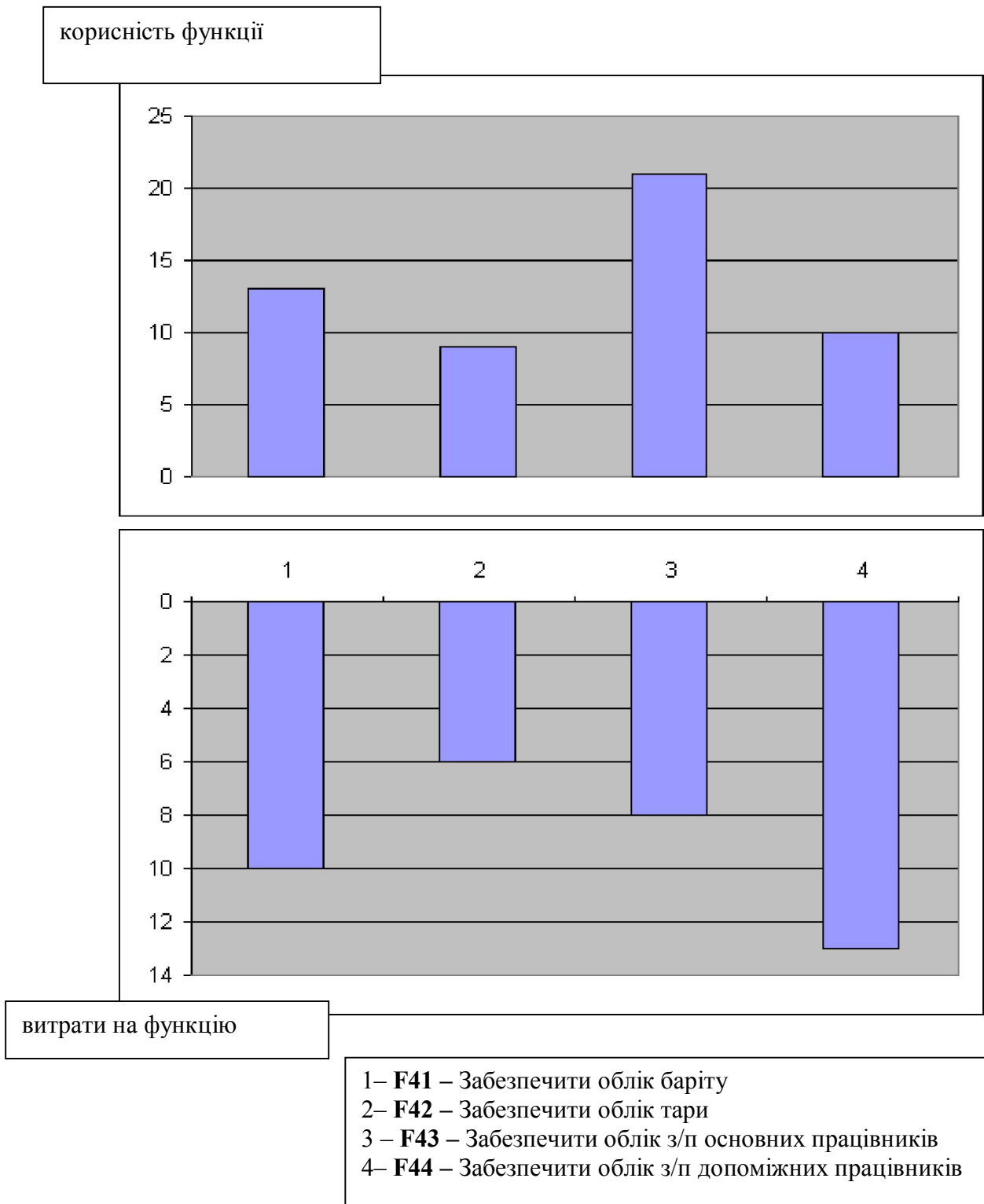
саморозвиток бізнес-системи має місце тоді, коли відбувається підвищення ступеню адаптації її ФСО до умов зовнішнього середовища при підвищенні ефективності функціонування.

Підсумовуючи, відзначимо, що функціонально-структурна модель бізнес-системи є дуже ефективним інструментом для вирішення практичних завдань, а саме:

- розробки організаційної структури з чітким розподілом функцій між структурними одиницями, що виключає дублювання тих самих функцій різними виконавцями і «зависання» інших функцій, що не мають конкретного виконавця;
- побудови детального «дерева функцій» бізнес-системи для проведення функціонально-вартісного аналізу з метою оптимізації витрат на функціонування бізнес-системи;
- проектування системи зовнішнього і внутрішнього документообігу бізнес-системи;
- розробки взаємопов'язаної і несуперечливої нормативної бази (положення, порядки, інструкції і т. п.);
- оптимізації бізнес-процесів за різними критеріями;
- виявлення причини виникнення зайвих витрат і т. п.

Чим вищою є функціональна організованість бізнес-системи, тим нижчими будуть витрати на реалізацію функції. Тому для проведення ФВА бізнес-системи необхідно побудувати функціонально-вартісну діаграму, що показує, які співвідношення існують між витратами і корисністю функції. Така діаграма дозволяє скоротити зону пошуку неузгодження корисності функції і величини витрат на її реалізацію (діаграма 3.1).

Кожна функція при цьому має аналізуватися у двох аспектах: з погляду корисності (значущості) для бізнес-системи загалом і з позицій витрат на її здійснення.



Діаграма 3.1. Фрагмент функціонально-вартісної діаграми
 бізнес-системи ВАТ «Іскра»

У цьому зв'язку на графіку вище осі абсцис показано значущість (корисність функції), а нижче осі абсцис – витрати на функцію. Неузгодженість між корисністю функції і витратами на її реалізацію свідчить про наявність дефектних місць у бізнес-системі. Тому саме в цих зонах насамперед мають бути проведені дослідження.

Відповідно до наведеної діаграми, зоною неузгодженості є функції F41, F42 і F44, бо витрати на їх реалізацію значні, а значущість – низька. Значущість функції визначається на основі експертних оцінок і починається з верхнього (I) рівня функціональної моделі.

Найскладнішим у теорії ФВА є вартісна оцінка функцій. Витрати на функцію дорівнюють витратам носіїв цієї функції.

Аналогічно, витрати на групу функцій дорівнюють витратам на об'єкт, що виконує дану групу функцій.

Визначення вартості функцій базується на чотирьох принципах:

- основна мета будь-яких витрат – це виконання певних функцій;
- будь-які витрати понад тих, які забезпечують виконання об'єктом своїх функцій, є зайвими;
- під витратами на функцію розуміють мінімальні витрати, за допомогою яких виконується ця функція;
- витрати на функцію визначаються шляхом прямого рахунку і порівняльного аналізу.

Вартісна оцінка функцій проводиться після їх формулювання і супроводжує всі етапи процесу пошуку варіантів рішень. Практикується також ранжування функцій за вартістю варіантів їх виконання порівняно з мінімально необхідним.

Для виконання однієї і тієї ж функції можуть бути запропоновані різні варіанти рішень. При цьому їх витрати відрізнятимуться за розміром. Характерною рисою ФВА є орієнтування на так звану «мету витрат», кількісним вираженням якої є мінімально-необхідні витрати.

Під мінімально-необхідними витратами розуміють такий низький рівень

витрат, якого можна досягти за умови ухвалення найбільш економічних рішень, що реалізують одну чи групу функцій. Поняття «мета витрат» аналогічне поняттю «ідеальне рішення чи результат», яке є орієнтиром у творчому пошуку для дослідників і експертів.

Мінімально необхідні витрати на функцію бізнес-системи можуть бути оцінені різними шляхами, однак у всіх випадках в основі такої оцінки буде лежати порівняння альтернативних варіантів.

Перший і найпростіший шлях, полягає в підборі для об'єкта аналізу близького аналога, який володів би тим самим складом функцій і мав би меншу вартість. Витрати на такий аналог є мінімально необхідними. Однак можливості цього шляху для проведення ФВА бізнес-системи дуже обмежені в зв'язку з тим, що не завжди вдається знайти відповідний аналог.

Інший шлях припускає розподіл бізнес-системи на складові (бізнес-підсистеми, бізнес-процеси) і здійснення порівняння за ними.

Однак, враховуючи складність об'єкту дослідження і часто неможливість знайти відповідний порівняльний аналог, варто використати для визначення витрат функції бізнес-системи підхід, запропонований американським ученим, інженером Майлсом. У цьому випадку об'єкт умовно поділяють на частини. Ця ідея виражена девізом «розчленуй – і вдосконалуй».

За такого підходу бізнес-система немовби порівнюється з невпорядкованим набором простих елементів, що мають у сукупності той же склад внутрішніх функцій, що й об'єкт аналізу.

Залежно від ступеню самостійності функцій, витрати на них поділяються на:

- + автономні;
- + приростні;
- + часткові (дольові).

Автономні витрати – це витрати на елемент бізнес-системи, який може виконувати лише конкретну функцію, не беручи участі в інших.

Приростні витрати – це такі прирости витрат на матеріальні носії функцій

або елементи носіїв, які збільшують вартість найважливішої функції бізнес-системи. Визначення головної функції бізнес-системи за допомогою витрат приросту виконується за таким порядком:

- а) ранжування функції $P_1 \dots P_n$ за витратами;
- б) визначення найважливішої функції, ведучої в затратах;
- в) пошук відповіді на питання: «Що потрібно додати до початкового об'єкту цієї функції, щоб він міг виконувати й інші необхідні функції?».

У цьому випадку витрати бізнес-системи складаються з автономних витрат на головну функцію і суми витрат приросту на інші функції, ранжовані за їх економічною вагомістю (значущістю). Використання витрат приросту як способу визначення вартості головної функції об'єкту, розраховано на пошук можливостей поєднання функцій, що виконуються елементами бізнес-системи.

Величина приросту витрат на функцію залежить не лише від того, наскільки дорогим є носій цієї функції, але й значною мірою від того, наскільки вдало синтезований носій даної функції з носіями інших функцій.

Часткові витрати на функцію – це частина витрат на бізнес-систему, віднесена до даної функції. Часткові витрати можуть визначатися за допомогою експертного методу на основі коефіцієнта вагомості.

Оцінювання вагомості функцій виконується для подальшого узгодження вартісних параметрів бізнес-системи з функціональними вимогами до неї. Вагомість функцій визначається за рівнями функціональної моделі, починаючи з верхнього. Значення коефіцієнта вагомості встановлюються експертно за рівнем важливості даної функції в задоволенні потреби бізнес-системи.

Аналіз якості виконання функцій має починатися з аналізу вимог, які висуваються до бізнес-системи загалом. При цьому важливо з'ясувати, чи не є окремі показники якості завищеними, і наскільки значення цих показників відповідає вимогам ринку.

Під час аналізу якості виконання функції розглядають такі завдання:

- + встановлення економічно доцільного рівня бізнес-системи;

- + виявлення слабких місць у бізнес-системі, що лімітують її якість;
- + оцінку й аналіз експлуатаційних витрат для декількох варіантів рішень, які необхідні бізнес-системі для підготовки пропозицій оптимального варіанту.

Аналітичний етап завершується виявленням непотрібних, зайвих функцій, або функцій, що вимагають надлишкових витрат чи є незначними. Такі функції будуть об'єктом на творчому етапі детального дослідження.

Найскладнішим на творчому етапі ФВА є формування набору ідей з удосконалення способу реалізації функцій бізнес-системи. Ця робота може проводитися за двома напрямками:

- ліквідація зайвих (непотрібних) функцій, виявлених під час аналізу;
- удосконалення способу реалізації необхідних (корисних) функцій, носії яких на попередньому етапі були визнані такими, що мають високі витрати або низьку якість виконання.

Формування набору ідей з реалізації функцій бізнес-системи здійснюють за допомогою застосування різноманітних способів активізації творчого мислення, які досить добре висвітлені в науковій літературі [4, 9, 12, 27, 40, 48, 67, 89, 121, 134, 160, 192, 199]

Висунуті ідеї підлягають колективному обговоренню з метою вироблення декількох конкретних варіантів реалізації функції бізнес-системи новими способами. На основі пропозицій, що оцінюються на даному етапі ФВА як найефективніші, варто побудувати теоретично оптимальний варіант досліджуваної бізнес-системи, орієнтуючись на який, проводити порівняння решти варіантів. З цією метою розробляється так звана позитивно-негативна матриця бізнес-системи. В ній, з одного боку, наводяться переваги, а з іншого – недоліки варіанту щодо теоретично оптимального. Таке зіставлення дозволяє чіткіше виявити і швидше усунути слабкі місця в окремих варіантах оптимізації бізнес-системи шляхом висунення нових ідей і можливостей реалізації на їх основі необхідних функцій. Якщо по тій або іншій функції не знайдено жодного нового варіанту реалізації або всі розглянуті варіанти знехтувані в результаті попереднього відбору, досліджувану функцію варто розчленувати на дрібніші і

продовжити роботу в тому ж порядку.

В ухваленні рішення про недоцільність подальшого пошуку варіанту реалізації функції дієвим залишається початковий варіант.

Чим більше функціонально взаємозамінних варіантів оптимізації бізнес-системи вдається отримати, тим більша можливість реалізувати справді ефективні рішення, що відповідають сучасному рівню розвитку бізнес-систем, і, отже, наблизитися до мінімальних, функціонально виправданих витрат.

Після того, як було висунуто достатню кількість ідей реалізації функцій з метою оптимізації бізнес-системи проводиться їх класифікація й аналіз та попередня експертна оцінка щодо практичної реалізації. Конструктивно, технологічно, організаційно нездійсненні або неекономічні ідеї відхиляються, інші групуються за функціями.

На творчому етапі розвивається одна з основних ідей ФВА про те, що функція може бути реалізована різними способами, з яких на наступних етапах належить вибрати обмежену кількість варіантів, а зрештою – один з якнайкращим співвідношенням прибуток – витрати.

У кожній бізнес-системі міститься нескінченно велике число варіантів реалізації функцій і їх поєднань.

Звідси випливає, що загальна кількість висунутих ідей і варіантів, що розробляються, може бути дуже великою, але важливо, щоб вони були «сильними», тобто містили нетрадиційні ідеї рішень, стосувалися найбільш істотних, важливих сторін функціонування бізнес-системи. Чим більша кількість варіантів висувається для розгляду, тим вища вірогідність вибору «сильного» рішення, що наближається до ідеального.

На цьому етапі необхідні повне звільнення членів групи від інших видів робіт, створення атмосфери колективізму, невимушеності, «розкнутості», заохочення будь-яких ідей. Нові ідеї народжуватимуться інтенсивніше, якщо буде внесено новий напрям у процес висунення і генерації варіантів за рахунок інформаційних матеріалів, а також нової інформації та існуючих рішень на інших бізнес-системах та за кордоном. Висунення ідей щодо оптимізації бізнес-

системи має йти у певній послідовності: за системі – від вищого рівня ієрархії до нижчого або за окремими зонами, з виділенням проблем. Керівник групи має виступити як ініціатор, пропонуючи нові оригінальні ідеї.

У процесі проведення ФВА бізнес-системи доцільним і оптимальним є застосування методу контрольних питань.

Його мета – за допомогою додаткових питань підвести до вирішення завдання. Метод може застосовуватися як в індивідуальній роботі, коли дослідник сам собі ставить запитання і шукає на них відповіді, так і під час колективного обговорення проблеми.

Переліки контрольних питань підлягають конкретизації залежно від особливостей бізнес-системи і мети аналізу. Треба враховувати також конкретні умови аналізу. Якщо мова йде про детальне опрацювання окремих елементів, мають бути всебічно проаналізовані варіанти виконання функцій.

За допомогою способу контрольних питань для виявлення та ідентифікації конкретних функцій бізнес-системи ВАТ «Іскра», які варто піддати першочерговому аналізу, ми пропонуємо наступні запитання, на які необхідно відповісти:

1. Які функції бізнес-системи в певний момент найпроблемніші?
2. Які функції найважливіші для реалізації стратегії бізнес-системи і найбільше впливають на сприйняття її споживачем?
3. Які функції можна успішно поновити?
4. Чи потрібна взагалі певна функція?
5. Чи можуть функції певної бізнес-підсистеми чи бізнес-процесу повністю або частково виконуватися іншими бізнес-підсистемами чи бізнес-процесами?
6. Чи можна виконувати функції з меншими витратами?
7. Чи можна об'єднати, спростити, скомбінувати окремі функції бізнес-системи?
8. Чи є інші можливості для кращого і дешевшого виконання функцій?
9. Який масштаб змін прогнозується в бізнес-системі і які засоби

необхідні для їх здійснення?

10. Чи визначена, зафіксована і відома всім працівникам головна функція бізнес-системи?

11. Чи забезпечують технічні засоби і засоби автоматизації своєчасну підтримку функціонування бізнес-системи?

Список і кількість питань може постійно змінюватися, конкретизуватися, деталізуватися – це залежить від масштабів проведення ФВА бізнес-системи.

Опрацювання відповідей на ці запитання дасть можливість вибрати першочергові об'єкти аналізу бізнес-системи для подальшого повномасштабного дослідження за допомогою ФВА.

У використанні цього методу необхідно дотримуватися певних правил, зокрема, не варто працювати з питаннями більше, ніж півтори години, краще через деякий час до них повернутися ще раз.

Метод контрольних питань можна використовувати не лише для організації пошуку рішень на творчому етапі, а й для організації роботи на всіх стадіях ФВА.

Робота на творчому етапі завершується, коли кількість альтернативних варіантів оптимізації бізнес-системи виявляється достатньою для вибору оптимального рішення. За результатами аналізу варіантів реалізації функцій формуються варіанти виконання функцій бізнес-системи загалом.

Рішення про достатню кількість варіантів оптимізації бізнес-системи ухвалює керівник групи.

Дослідницький етап пов'язаний з виконанням декількох видів складних оцінювальних процедур щодо відібраних варіантів оптимізації бізнес-системи, які були сформульовані на творчому етапі ФВА.

Абстрактність бізнес-системи – об'єкту ФВА і високий рівень інформаційної невизначеності (при проведенні аналізу і пошуку варіантів рішення) та низка інших чинників не дозволяють оперувати прямими і розрахунковими (формалізованими) методами оцінювання варіантів оптимізації структурних елементів бізнес-системи. Тому варто використовувати експертні

або комбіновані методи в поєднанні з математичною обробкою експертних оцінок.

У такому випадку оцінювання рішень здійснюється з погляду економічності і можливості реалізації.

На початку відповідного засідання члени групи аналізу отримують список запропонованих варіантів оптимізації бізнес-системи, який впорядкований за наочною і функціональною ознаками, та містить всі ідеї, висунуті в ході проведення функціонального-вартісного аналізу, включаючи пропозиції, відібрані на творчому етапі.

Список цих варіантів обговорюється спільно членами групи, вони детально розглядають переваги і недоліки кожного з них.

Перевірка варіантів оптимізації бізнес-системи на працездатність досягається за рахунок виявлення того, чи будуть в результаті здійснення пропозиції виконуватися головні функції, призначення бізнес-системи, тобто чи буде забезпечено оптимально ефективне функціонування бізнес-системи. Ідеї і пропозиції, що не відповідають цій вимозі, до уваги не беруться. Залишені для розгляду варіанти оптимізації бізнес-системи допрацьовуються до рівня пропозицій.

Якщо необхідно врахувати соціальні та інші аспекти, кількісна оцінка яких ускладнена, варто скористатися прийомом позитивно-негативної оцінки варіантів. Цей прийом дозволяє не тільки наочно побачити переваги і недоліки кожного варіанту, але і використовувати існуючі варіанти для створення нових за порівняно невеликих додаткових витрат. Це досить простий спосіб: схема, що складається із стрілок. Позитивно оцінені ідеї позначаються спрямованою вгору стрілкою. Нейтральні ідеї – горизонтальною стрілкою. Негативно оцінені ідеї позначаються стрілкою, спрямованою вниз. Ідеї, які не піддаються оцінці, позначаються знаком питання.

У результаті такого або іншого відбору зменшується кількість варіантів удосконалення реалізації функцій з метою оптимізації бізнес-системи.

Основне завдання рекомендаційного етапу – ухвалення обґрунтованих

рішень про реалізацію розроблених у результаті проведення ФВА рекомендацій з оптимізації функціонування бізнес-системи.

Особливістю цього етапу ФВА бізнес-системи (на відміну від ФВА виробу) є те, що дослідницькій робочій групі з проведення аналізу необхідно запропонувати керівництву в кінцевому результаті два варіанти оптимізації бізнес-системи: один – для миттєвого впровадження, тобто такий, що не потребує значних матеріальних, трудових і фінансових затрат та дає можливість «виграти час» для підготовки і переходу до впровадження другого, – найбільш оптимального та ефективного варіанту оптимізації бізнес-системи.

Першочерговими до впровадження можуть бути прийняті менш ефективні заходи, які бізнес-система може провести власними силами в поточному році або найближчим часом. Варіанти, що дають великий ефект, але пов'язані із значними додатковими витратами, тривалими термінами здійснення і високим ступенем ризику, можуть бути прийняті до реалізації в другу чергу.

Така почерговість дозволить бізнес-системі в найкоротший час отримати хоч і не максимальний, але все ж таки ефект, і одночасно підготуватися до впровадження найбільш оптимального варіанту.

На цьому ж етапі на засіданні робочої групи ФВА складається і захищається звіт про проведену роботу з викладом результатів, рекомендацій, розрахунками економічної ефективності. Одночасно розробляють і пропонують проект плану-графіка впровадження рекомендацій.

Варіанти рішень (у вигляді схем, якщо вони необхідні, з короткими поясненнями) після попереднього відбору можуть бути направлені фахівцям для ретельнішого вивчення й експертизи. Пропозиції-рекомендації оформляють тільки на ті рішення, які не викликають сумнівів. Проте не виключено, що в рекомендаціях після перегляду їх фахівцями можуть бути виявлені недоліки. У цьому разі їх необхідно доопрацювати.

У ході дискусії з керівництвом щодо запропонованого рішення кожен член групи аналізу висловлює відповідно економічну, виробничо-технічну і функціональну точки зору. Якщо керівництво дало згоду на впровадження

нововведення, то це не означає, що для групи робота вже закінчилась. Необхідно здійснювати контроль за реалізацією рішення.

Заключним етапом проведення ФВА бізнес-системи є етап впровадження результатів ФВА.

На цьому етапі проводиться затвердження плану-графіку впровадження рекомендацій, оцінювання їх фактичної економічної ефективності.

Результативність рекомендацій ФВА значною мірою залежить від глибини опрацювання і врахування конкретних умов та можливостей бізнес-системи.

Про результативність впровадження рекомендацій ФВА певне уявлення дають наступні дані: приблизно 35 % пропозицій груп ФВА реалізуються протягом року після проведення аналізу, 5% – відхиляються керівництвом, 30 % – упроваджуються частково або поступово з великими запізненнями, 30 % – залишаються без наслідків [36].

Як уже зазначалось, методика ФВА передбачає його проведення в 7 етапів, але її застосування для оптимізації бізнес-системи без урахування відповідних особливостей об'єкту дослідження є неможливим. Враховуючи це, нами розроблено алгоритм проведення ФВА оптимізації бізнес-системи і її бізнес-процесів (Додаток 8)

Варто зауважити, що кожний із загальноприйнятих етапів ФВА доповнено відповідними кроками, які враховують специфіку об'єкту дослідження, зокрема: перший (підготовчий) – з 8, другий (інформаційний) – з 10, третій (аналітичний) – з 12, четвертий (творчий) – з 9, п'ятий (дослідницький) – з 5, шостий (рекомендаційний) – з 4, сьомий (впровадження рішення) – з 3.

Необхідно наголосити, що зазначений алгоритм у концентрованому вигляді показує зміст і порядок проведення ФВА оптимізації бізнес-системи, але варто окремо зауважити, що для досягнення максимального ефекту необхідно обов'язково дотримуватися запропонованого порядку і в жодному разі не приступати до наступного кроку без завершення всіх попередніх робіт.

Наведений нами огляд особливостей, послідовності і змісту етапів ФВА бізнес-системи показує, що вони містять широкую програму завдань з оптимізації

як бізнес-процесів, бізнес-підсистем, так і бізнес-системи загалом. Це в свою чергу робить неможливим у межах одного наукового дослідження провести функціонально-вартісний аналіз оптимізації діючої бізнес-системи ВАТ «Іскра» загалом, але, разом з тим, дає можливість запропонувати алгоритм проведення такого аналізу.

3.2. Оптимізація бізнес-процесу як складового елемента бізнес-системи

У попередньому підрозділі нами запропоновано алгоритм проведення ФВА оптимізації структурних елементів бізнес-системи, який враховує особливості і специфіку об'єкта дослідження.

Послідовне проведення відповідних етапів і кроків, передбачених даним алгоритмом, дасть можливість управлінському персоналу бізнес-системи планомірно і зі значним ефектом вирішувати завдання оптимізації функціонування бізнес-системи з метою максимізації прибутку і мінімізації витрат.

Проте, варто зауважити, що його застосування в повному обсязі для оптимізації досліджуваної бізнес-системи ВАТ «Іскра» в даній дисертаційній роботі є не можливим, позаяк масштабність дослідження, його трудомісткість і т. п. вийдуть за рамки такого виду робіт.

У зв'язку з цим автором у результаті проведення ряду консультацій з провідними спеціалістами ВАТ «Іскра» об'єктом дослідження на основі запропонованого алгоритму вибрано бізнес-процес – внутрішнє переміщення вантажів (ВПВ) у виробництві ламп загального призначення (ЛЗП). Наш вибір зумовлений тим, що виробництво таких ламп займає переважаючу частку (табл. 3.2) у випуску готової продукції, собівартість виробництва якої в кінцевому результаті має вирішальний вплив на процес формування прибутку бізнес-системи загалом (підрозділ 1.3). Досліджуючи складові затрат у виробництві лампи загального призначення, було виявлено, що «вузьким» місцем у цьому бізнес-процесі є питання внутрішнього переміщення вантажів (ВПВ).

Таблиця 3.2

Питома вага обсягу випуску ЛЗП у загальному обсязі продукції

№ з/п	Тип ламп	Обсяг виробництва у 2005 р., тис. шт.	% щодо загального обсягу виробництва
1.	Лампи розжарення загального призначення	6957,28	58.4
2.	Лампи розжарення середньогабаритних типів / в колбі М 50-1, М 55-1 /	58.066	0.6
3.	Лампи розжарення декоративних типів ДС	3249.9	27.2
4.	Лампи розжарення декоративні кольорові	95.9	0.9
5.	Лампи розжарення загального призначення класу Р	117	1
6.	Лампи розжарення для світильників місцевого освітлення МО	63.8	0.5
7.	Лампи розжарення ДЗК в колбі R 50-1, R 63-1	315.1	2.6
8.	Лампи розжарення Б-150 в колбі PS-65-1	1057.63	8.8
	Всього	11914.6	100

Отже, виходячи з вищесказаного і враховуючи обсяг дисертаційної роботи, запропонована автором методика ФВА апробується на бізнес-процесі внутрішнього переміщення сировини, напівфабрикатів і готової продукції у виробництві лампи загального призначення. Від безперервності і точності процесів переміщення вантажів залежать результати виробництва, використання виробничих ресурсів і, що не менш важливо, – тривалість виробничого циклу.

Процес виготовлення ЛЗП складається з 5-ти основних етапів:

- I етап: скловиробництво;
- II етап: виготовлення спіралі та електродів;
- III етап: виготовлення цоколя;
- IV етап: картонажне виробництво;
- V етап: складальне виробництво.

Скловиробничий процес починається з виробництва шихти, яка окремо виготовляється для ізоляційного скла («чорне скло») і звичайного скла. Ізоляційне скло – шихта готується із сумішей: баріту, потажу, соди (кальцинована технічна), вугілля деревне – реторне, глинозему, піску, кварцевого доломіту, води технічної, склобою. Звичайне скло – зі сумішей баріту, потажу, марганцевого концентрату, соди, глинозему, піску, доломіту, склобою.

Виготовлена шихта подається в скловарну піч, де проходить процес скловаріння, після чого розжарене скло подається на виготовлення складеталей (виготовлення колби і склотрубки). Зі склотрубки виготовляються штенгель, тарілка і штабїк.

Наступним етапом складання лампи є виготовлення тіл розжарення (спіралі) та електродів. Цей етап полягає в спіралізації вольфрамового і молібденового дротів. Процес виготовлення спіралі проходить через первинну і вторинну спіралізації, після чого передається на розрізання та витравлення молібденового керну для того, щоб спіраль втратила пружність.

Виготовлення цоколя починається із штампування стакану, який виготовляється з алюмінієвої або сталюї стрічки. Виготовлений стакан проходить нарізання різьби, після чого здійснюється штампування контактів і складання цоколя. За умови, якщо цоколь сталюї, він проходить процес витравлення (гальванічне покриття). Завершальним етапом виготовлення тіл розжарення є складальне виробництво, яке серед іншого перевіряє якість виготовлених комплектуючих та термовитримку.

Доцільність функціонального підходу в аналізі бізнес-процесу внутрішнього переміщення вантажів (ВПВ) у виробництві лампи загального призначення зумовлена тим, що споживача (в нашому випадку – виробництво) в кінцевому результаті цікавлять не самі вантажотранспортні засоби, якими буде проведено ВПВ як такі, а цілісність і своєчасність транспортного обслуговування. Природно, що споживач зацікавлений у тому, щоб ці функції були реалізовані з найменшими витратами.

З позицій ФВА бізнес-процес внутрішнього переміщення вантажів у бізнес-системі є «зайвою», «непотрібною» функцією виробничої бізнес-підсистеми і витрати на його здійснення недоцільні. Це в ідеалі. Але, враховуючи рівень розвитку бізнес-системи ВАТ «Іскра», її технічну оснащеність, можна зробити висновок про те, що в найближчому майбутньому процесі ВПВ не зникнуть.

Отже, головна мета бізнес-процесу внутрішнього переміщення вантажів у виробництві лампи загального призначення в бізнес-системі ВАТ «Іскра» – з найменшими витратами забезпечити безперервність функціонування виробничої бізнес-підсистеми.

Виходячи з рекомендацій автора, наведених у п. 3.1 даної дисертаційної роботи, в бізнес-системі ВАТ «Іскра» варто сформувати постійно діючу робочу групу, завданням якої буде оптимізація бізнес-системи загалом. З метою конкретизації завдань до складу такої групи для проведення дослідження необхідно залучити спеціалістів зі знаннями в галузі логістики та особливостей технологічного бізнес-процесу виробництва лампи загального призначення.

На етапі збору інформації про об'єкт дослідження використовувались дані служб головного технолога, механіка, енергетика, конструктора, відділу управлінського обліку, транспортного цеху і т. п. (табл. 3.3).

Однак варто відзначити, що для проведення ФВА бізнес-процесу ВПВ у виробництві ЛЗП частина інформації у зв'язку з її відсутністю в даних обліку була отримана розрахунковим шляхом.

Кінцевою й основною метою інформаційного етапу є побудова структурно-елементної моделі бізнес-процесу внутрішнього переміщення вантажів у виробництві лампи загального призначення (додаток 9).

У зв'язку зі складністю об'єкта аналізу, а також з метою більш детального, поглибленого дослідження функцій, його операцій і їх носіїв, доцільно розбити бізнес-процес ВПВ на функціональні зони відповідно до основних етапів виготовлення ЛЗП, попередньо згрупувавши їх на підготовчий, основний та заключний.

Таблиця 3.3

Інформація що використовується для проведення ФВА бізнес-процесу ВПВ
у виробництві ЛЗП

№ зп	Необхідні дані	Джерела інформації	Відповідальні служби
1	Схема вантажопотоків, порядок і перелік бізнес-операцій ВПВ	Генплан бізнес-системи, маршрутна технологічна карта, технологічний процес переміщення вантажів у виробництві ЛЗП, операційні технологічні карти	Відділ головного механіка, відділ головного техника
2	Дані про основні технічні характеристики	Паспорт, довідники	Відділ головного механіка
3	Відстань переміщення вантажів, кількість робітників, час переміщення	Технологічна карта, дані хронометражу	відділ головного техника
4	Дані про розхід палива, енергії	Відомість роботи вантажних машин	Відділ управлінського обліку, транспортні цехи, відділ головного енергетика
5	Дані про зарплату	Особовий рахунок, табель	Відділ управлінського обліку, диспетчер транспортного цеху
6	Дані про використання часу, потужності	Паспорт, довідники, фотографії робочого дня	Відділ головного механіка
7	Відомості про раціоналізацію	В довільній формі	Науково-дослідний відділ
8	Огляд останніх досягнень НТП	Література, звіт НДВ	Науково-дослідний відділ
9	Норми і нормативи витрат палива, енергії, запчастин, зарплати	Довідники, нормативні документи	Відділ управлінського обліку

Виходячи із структурно-елементної моделі, до першої функціональної зони відносять операції з 001-009, до другої – операції з 010-027, до третьої – 028-040.

На третьому етапі визначаються всі функції, які фактично виконуються бізнес-процесом ВПВ у виробництві ЛПЗ. Встановлюється ступінь відповідності фактично виконуваних функцій виявленим потребам. Для досліджуваного бізнес-процесу пропонується схема функцій 3.3.

Далі визначається головна, основні і допоміжні функції, проводиться їх класифікація за ієрархічним принципом (Додаток 10). Наступним кроком є встановлення взаємозв'язків між функціями і побудова функціональної моделі (ФМ) бізнес-процесу ВПВ у виробництві ЛПЗ (табл. 3.4).

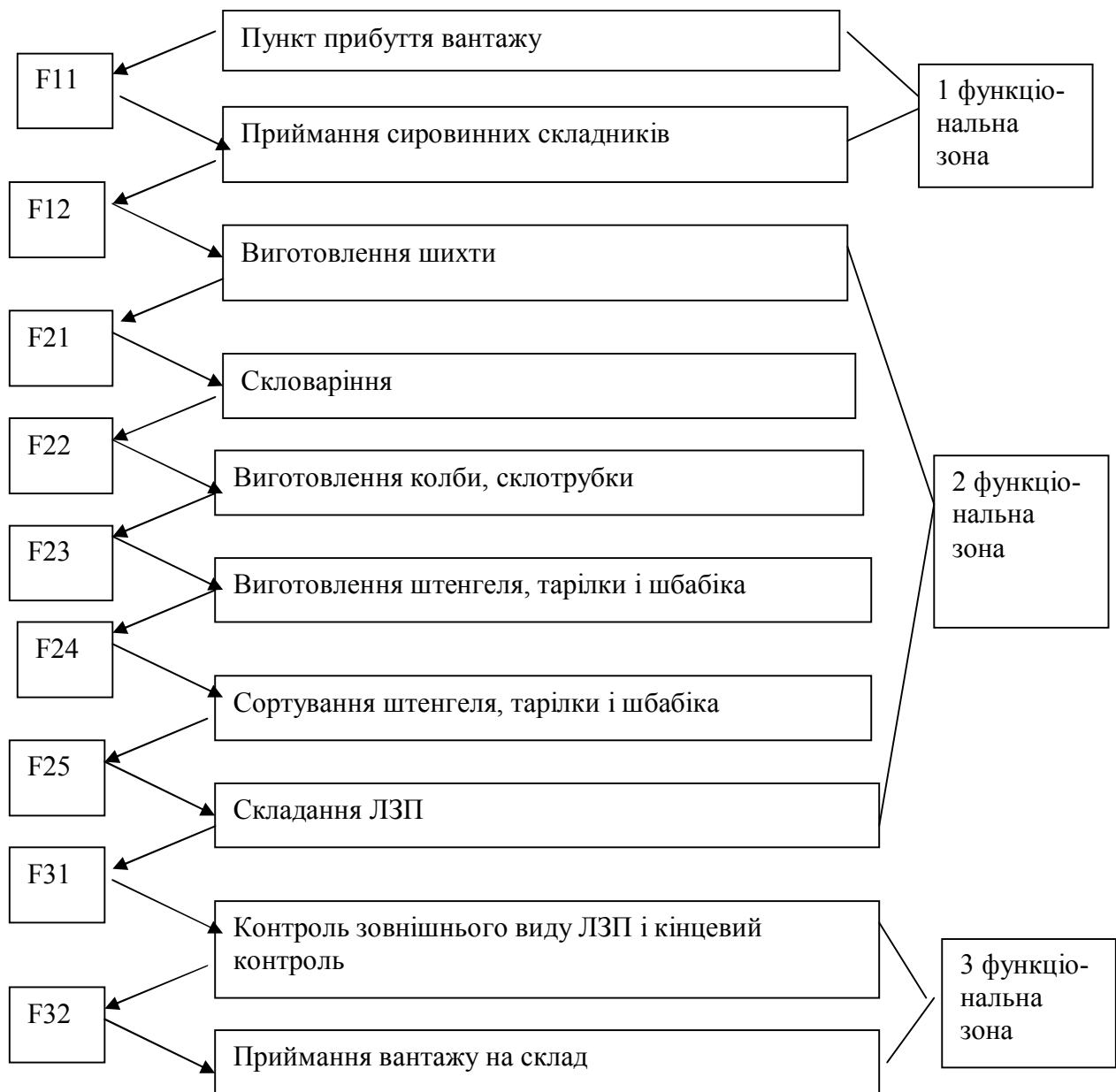


Схема 3.3. Функції бізнес-процесу ВПВ у виробництві ЛПЗ

Таблиця 3.4

Функціональна модель бізнес-процесу ВПВ у виробництві ЛЗП

Рівень моделі				Назва функції	Кількісне значення функції, людино/год., маш./год.
1	2	3	4		
f	F1	F11	F111	Вивантажити сировинні складники	0.45 людино/год.
			F112	Доставити сировинні складники на склад	0.4 людино/год.
			F113	Складувати сировинні складники	0.2 людино/год.
		F12	F121	Перемістити сировинні складники на розпакування	людино/год.
			F122	Розпаковувати сировинні складники	людино/год.
			F123	Перемістити сировинні складники	
	F2	F21	F211	Перемістити шихту у скловарну піч	0.17 людино/год.
			F212	Транспортувати тару	0.15 маш./год
		F22	F221	Забезпечити транспортування розжареного скла	0.03 маш./год
			F222	Транспортувати тару	0.03 людино/год.
		F223	Вивантажити колби, склотрубки		
	F23	F233	Перемістити склотрубки	0.03 маш./год	
	F234	Завантажити склотрубки	0.02 людино/год.		
	F24	F241	Забезпечити прийом штенгеля, тарілки і штабіка	0.03 людино/год.	
	F25	F252	Транспортувати складеталі на складання ЛЗП	0.12 маш./год	
		F253	Забезпечити прийом ЛЗП	0.07 людино/год.	
	F3	F31	F311	Вивантажити ЛЗП	
			F314	Завантажити ЛЗП	0.03 людино/год.
F315			Транспортувати ЛЗП на контроль	0.03 людино/год.	
F316			Провести контроль ЛЗП		
F32		F321	Завантажити ЛЗП	0.02 людино/год.	
F322	Перемістити піддони	0.07 маш./год			
F323	Завантажити ЛЗП	0.03 людино/год.			
F324	Транспортувати ЛЗП на склад	0.07 маш./год			
F325	Складувати ЛЗП	0.08 людино/год.			

На першому рівні ФМ відображається головна функція об'єкту аналізу (f) – «забезпечити виготовлення ЛЗП». На другому – розміщуються відповідно основна (F2) «забезпечити проведення основних технологічних операцій» і допоміжні (F1, F3) – «забезпечити проведення підготовчих операцій», «забезпечити проведення заключних операцій». На кожному наступному рівні ФМ бізнес-процесу ВПВ у виробництві ЛПЗ формуються функції, які відповідно реалізують функції попереднього рівня. Так, функції четвертого рівня: «Вивантажити сировинні складники» (F 111), «Доставити сировинні складники на склад» (F 112), «Складувати сировинні складники» (F 113) реалізують функції третього рівня – «Забезпечити приймання сировинних складників» (F 11). Остання ж в свою чергу спільно з функцією «Забезпечити виготовлення шихти» реалізують функцію другого рівня – F 1 («Забезпечити проведення підготовчих операцій»).

Варто зауважити, що в бізнес-процесі ВПВ у виробництві ЛПЗ кожна операція виконує конкретну функцію або низку функцій, послідовність реалізації яких носить складний характер і залежить від умов технологічного процесу. Безпосередніми носіями цих функцій виступають конкретні вантажотранспортні засоби і робітники, які виконують бізнес-операції з переміщення вантажів.

З метою визначення зайвих вантажотранспортних засобів і вивільнення частини робітників, які приймають участь у даному бізнес-процесі необхідно «зв'язати» функції з їх носіями. Для цього функціональну і структурно-елементну моделі необхідно співставити. Отримана таким чином функціонально-структурна модель (ФСМ) об'єкта аналізу покаже діючі способи реалізації функцій досліджуваного бізнес-процесу (Додаток 11.)

У цьому додатку знаком «+» показано носії операцій (ВТЗ, робітники і т. п.), які використовуються і приймають участь у виконанні відповідної функції. Якщо в ФСМ на перетині рядка функції зі стовпцем операції відсутній знак «+», то це означає, що дані технологічні елементи бізнес-процесу ВПВ у виробництві ЛПЗ (окремі бізнес-операції з їх носіями) не приймають участі в

реалізації необхідних функцій. У даному бізнес-процесі ними є бізнес-операції: 002, 003, 004, 017, 018, 024, 029, 030. Виходячи з позицій споживчих властивостей бізнес-процесу ВПВ у виробництві ЛПЗ, вони будуть зайвими і їх наявність пояснюється в основному недоліками у виконанні функцій. Підтвердженням цього є існування бізнес-операцій 002, 003 і 004, зумовлених недосконалістю виконання основної функції – «Забезпечити приймання сировинних складників». Це в свою чергу створює умови для існування «зайвих» функцій – «Завантажити сировинні складники на автотранспорт», «Транспортувати сировинні складники на склад сировини», «Вивантажити сировинні складники», «Складувати сировинні складники».

Результати аналізу ФСМ бізнес-процесу ВПВ у виробництві ЛПЗ відображені в Додатку 12. У ньому наводиться перелік «зайвих», «непотрібних» бізнес-операцій і відповідних їм функцій з переміщення вантажів у виготовленні ЛЗП, а також основні, можливі напрямки їх усунення. Так, можливим шляхом ліквідації непотрібних функцій F312, F313 може бути організація безперевалочної технології перевезення, тобто за принципом – «від робочого місця до робочого місця». В результаті цього, в першу чергу, вивільняються носії зайвих функцій, відповідно скорочується кількість перевантажень, відстань і час переміщення вантажів.

Наступним кроком дослідження функцій бізнес-процесу ВПВ у виробництві ЛПЗ є визначення «основної ланки» за допомогою методу «АВС». Виявлена таким чином група функцій буде об'єктом глибшого аналізу.

Результати проведеного автором АВС-аналізу відображені в Додатку 13. Наведені в цьому додатку дані показують, що питома вага витрат на реалізацію 8 функцій, які складають лише 32% від їх загальної кількості, дорівнює 78,7%. Ці функції утворюють групу А. До складу групи С входять функції з найнижчими витратами на їх виконання. В даному бізнес-процесі це 13 функцій (52%) з питоною вагою витрат 10%. Група В проміжна між групами А і С. У Додатку 14 показана графічна інтерпретація АВС-аналізу функцій бізнес-процесу ВПВ у виробництві ЛПЗ.

Виходячи з вищесказаного, можна зробити висновок про те, що «основною ланкою» є функції, які входять до складу групи А (F111, F112, F113, F121, F123, F211, F212, F252.). Отже, функції, які займають за своїм кількісним параметром незначну питому вагу, але питома вага витрат яких є переважаючою, мають стати об'єктом детального аналізу щодо відповідності витрат їх корисності. Такий аналіз, як зазначалося автором у підрозділі 3.2, варто провести на основі функціонально-вартісної діаграми (ФВД) (Додаток 15). Дані ФВД свідчать про те, що витрати на реалізацію функцій F111, F112, F113, F121, F212 не відповідають їх корисності і потребують оптимізації.

Підсумовуючи результати проведеного ФВА бізнес-процесу ВПВ у виробництві ЛПЗ, можна досягти економії витрат за умов:

- ліквідації зайвих, непотрібних функцій і їх носіїв, зокрема F114, F115, F116, F117, F231, F232, F251, F312, F313;

- приведення у відповідність співвідношення витрат і корисності функцій F111, F112, F113, F121, F212

Така оптимізація бізнес-процесу ВПВ у виробництві ЛПЗ дасть можливість отримати економічний ефект у сумі 75000 грн., розрахунок якого наведений у Додатку 16.

Висновки з третього розділу

У розділі аргументовано доцільність і наведено переваги ФВА перед традиційними видами аналізу. Особливу увагу звернуто на те, що в силу характерних особливостей бізнес-системи застосування методики ФВА виробу до об'єкту дослідження є некоректним і неможливим. Автором виділені відмінності проведення ФВА оптимізації бізнес-системи в порівнянні з ФВА виробу. Викладено найсуттєвіші особливості проведення ФВА оптимізації бізнес-системи на кожному з його етапів, враховуючи специфіку об'єкта дослідження. В концентрованому вигляді подано алгоритм проведення ФВА оптимізації функціонування бізнес-системи, де кожний із загальноприйнятих етапів доповнений відповідними кроками з чіткою послідовністю їх виконання.

З урахуванням обсягу дисертаційної роботи, за допомогою вищезазначеного алгоритму проведено дослідження з метою вдосконалення процесу внутрішнього переміщення вантажів у виробництві ламп загального призначення.

ВИСНОВКИ

У дисертації здійснено теоретичне узагальнення і нове вирішення проблеми економічного оцінювання і функціонально-вартісного аналізу діяльності бізнес-системи, що виявляється в здійсненні термінологічного аналізу поняття «бізнес-система» та її елементів, враховуючи реалії сучасних умов господарювання; визначенні ролі і місця бізнес-системи в сучасному бізнес-просторі; дослідженні і критичному аналізі існуючих підходів до оцінювання діяльності бізнес-системи; розробці концептуальної моделі оцінювання функціонування бізнес-системи; розробці методики функціонально-вартісного аналізу оптимізації структурних елементів бізнес-системи та формуванні основних напрямів оптимізації бізнес-системи.

1. Результати аналізу законодавчо-нормативних та інструктивних документів України, наукових праць вітчизняних і зарубіжних учених, спеціалізованих періодичних видань, матеріалів науково-практичних конференцій та семінарів, офіційних статистичних даних та даних фінансової звітності й аналітичного обліку об'єктів дослідження свідчать про те, що однією з домінуючих проблем економічної науки і практики господарювання став розвиток концептуальних і створення організаційних та методичних положень формування ефективної системи управління підприємством, яке має бути сприйнятливим до інновацій, орієнтованих на споживачів продукції і послуг, що надаються; здатним безперервно адаптуватися до змін зовнішнього і внутрішнього середовищ; мати інструментарій швидкого реагування на макро- і мікроекономічні зміни; володіти здатністю достатньо точно діагностувати і передбачати проблемні події.

Зміни в сучасних умовах господарювання і функціонування ефективної системи управління вимагають передовсім здійснення термінологічного аналізу поняття «бізнес-система» та її елементів. Поняття «підприємства» в сучасному розумінні бізнесу є дещо вузьким і застарілим. Тому пропонується

застосовувати більш ємний й адаптований до сучасних ринкових умовах термін – «бізнес-система».

На сьогоднішній день даний термін дуже рідко використовується у вітчизняній науковій літературі і не має чіткого визначення. Бізнес-система є свідомо координованим соціально-економічним формуванням з певними межами, яке функціонує на відносно постійній основі для досягнення поставленої мети або відповідних цілей. Наведене поняття бізнес-системи, на думку автора, є найвдалішим і найповнішим.

Реалії бізнесу сьогодні вимагають формування механізму постійної оптимізації функціонування структурних елементів бізнес-системи. Багато керівників до сьогодні не можуть дати відповіді на питання щодо організаційної структури бізнес-системи або системи існуючих бізнес-процесів. У більшості випадків єдиним набором визначених правил, відповідно до яких має функціонувати бізнес-система, є накреслена на аркуші паперу схема підрозділів та набір окремих положень і посадових інструкцій. З появою конкуренції на українському ринку керівники, намагаючись оптимізувати витрати, відчули складності в тому, як зробити продукцію прибутковою і конкурентноздатною. Тому виникла необхідність мати наочну модель бізнес-системи, яка відображала б усі механізми і принципи взаємозв'язку підсистем у рамках одного бізнесу, і була зорієнтована на певні фінансові та виробничі результати.

Елементи бізнес-системи, взаємодіючи між собою, володіють певною свободою і вибірковістю дії, що приводить до змін організації і конфігурації системи. Склад елементів в системі може змінюватися в залежності від процесів, що відбуваються усередині неї, а також і в макрооточенні. Одні елементи можуть отримувати кращі умови для розвитку, ніж інші, зміцнюючи своє становище в системі і, породжуючи суперечності в ній, які вирішуються за законами еволюції.

2. Отримані результати підтвердили наше припущення щодо досить низької культури управління на вітчизняних бізнес-системах, а це є перешкодою на шляху подальшого ефективного розвитку виробництва. Абсолютна більшість

використовуваних бізнес-системою систем управління не відповідають сучасним вимогам за нових умов. Системи управління на сьогоднішньому етапі економічного розвитку країни покликані реорганізувати, впорядковувати, переорієнтовувати діяльність бізнес-систем з тим, щоб вони відповідали ринковим умовам щодо суб'єктів зовнішнього середовища. Розробки зарубіжних і вітчизняних учених-економістів у цій галузі знань і світова практика функціонування бізнес-систем, починаючи з середини минулого сторіччя і по теперішній час, змусили керівників господарюючих суб'єктів визнати необхідність розвитку систем управління.

Перед будь-якою бізнес-системою завжди постає подвійна економічна мета – максимізація прибутку і мінімізація ціни бізнесу. Отримання максимально можливого прибутку може розглядатися як верхня економічна мета бізнесу, а мінімізація витрат або ціни бізнесу – як нижня. Правильна побудова бізнес-системи немислима без вирішення питань оптимізації верхньої і нижньої доцільної межі її бізнесу, без оптимізації рівня і способу вбудовування бізнесу у відповідне ринкове середовище. Досягаючи реалізації своїх економічних інтересів, бізнес-система не може поступати як того бажає. Вона вимушена функціонувати в умовах обмежень, що накладаються різними чинниками внутрішнього і зовнішнього середовища

В нових умовах господарювання бізнес-системи змушені постійно пристосовуватися до швидко мінливих правил ведення бізнесу для того, щоб втримати свої ринкові позиції і протистояти стрімко зростаючій конкуренції. До нових правил ведення бізнесу відноситься і постійне вдосконалювання системи керування бізнес-системи.

3. В результаті дослідження виявилось, що аналіз наукових праць, як зарубіжних так і українських учених, дозволив зробити висновок про те, що більшість з них є прихильниками школи мультиваріантних аналітиків. Суть даного підходу полягає в наступному: діяльність бізнес-системи необхідно оцінювати в двох напрямках - з погляду її економічного стану і з позицій ефективності її поточної діяльності. Причиною цього розподілу служить той

факт, що між результатами функціонування бізнес-системи і її фінансово-економічним станом існує стійкий, тісний взаємозв'язок.

В зарубіжних країнах останнім часом окремими бізнес-системами для оцінювання діяльності використовуються підходи запропоновані англо-американською школою.

В зв'язку з цим з кінця 80-х років в розвинутих зарубіжних країнах відбувається переосмислення і розвиток фінансово орієнтованої концепції управління у бік багатобічної орієнтації. Нові моделі на базі нової концепції отримали в англійській економічній літературі назву Performance Measurement, або вимірювання досягнень (ВД). Вимірювання досягнень має на меті об'єднання більшості систем показників, що існують на сьогоднішній час, в різних сферах діяльності бізнес-системи (наприклад, витрати, доходи, інвестиції, інновації, маркетинг) для оцінки і аналізу роботи бізнес-системи на кожному організаційному рівні.

Окремо слід відзначити, що впровадження концепцій ВД українськими бізнес-системами на сучасному етапі малоефективне, а часто і не можливе в зв'язку із відсутністю відповідних управлінських кадрів, які професійно володіють даними методиками (не завжди у вищих навчальних закладах такі знання даються), відсутній також досвід впровадження та необхідне методичне забезпечення. Те, що в українській практиці бізнесу сприймається як еволюційний прорив, в західній практиці виглядає як послідовний розвиток показників діяльності бізнес-системи. Тому часто керівники українських бізнес-систем, переймаючи успішний західний досвід, повністю копіюють зарубіжні моделі, не маючи реально розробленої власної основи, і при цьому нашоухуються на різні проблеми, яких значно більше, ніж ми привели. Таке необачне впровадження зарубіжного досвіду оцінювання функціонування бізнес-системи приводить до великих втрат як часу, так і засобів і має низьку ефективність.

Підсумовуючи вищенаведене можна зробити висновок, що існують різноманітні підходи до оцінки діяльності бізнес-системи, які в свою чергу

мають як переваги так і недоліки. Разом з тим, відсутність єдиної методики утруднює проведення порівняльного аналізу ефективності функціонування різних бізнес-систем, навіть однієї галузі. З метою успішного вирішення даної проблеми необхідно провести відбір оптимальних показників, які дозволяли б глибоко і реально охарактеризувати діяльність будь-яких бізнес-систем, навіть різної галузевої приналежності.

Можна виділити суть оцінювання діяльності бізнес-системи в ринкових умовах господарювання: на нашу думку, вона зводиться до аналізу фінансово-економічного стану і ефективності роботи даної бізнес-системи для подальшого ухвалення управлінських рішень по оптимізації її діяльності або участі в цій діяльності з метою максимізації прибутку й мінімізації ціни бізнесу.

4. Враховуючи те, що на даний час науковцями розроблено достатню кількість різноманітних показників оцінювання діяльності бізнес-системи, і немає потреби в розробці додаткових, автором пропонується взяти за основу загальноприйняті показники з незначним їх уточненням. Але така їх різноманітність утруднює їх використання на практиці управлінським персоналом бізнес-системи. Необхідно відібрати ті із них, які найбільш чітко і реально можуть оцінити дійсний стан і перспективи розвитку бізнес-системи. Для визначення оптимального складу таких показників пропонуємо використати методику функціонально-вартісного аналізу з відповідним групуванням їх по трьох блоках.

Підсумовуючи вищезазначене можна відмітити, що Запропонована система показників оцінки діяльності бізнес-системи має ряд переваг, а саме:

- показники нескладні в обчисленні, кількість їх невелика, що дозволяє постійно відслідковувати їх динаміку і робити відповідні висновки;
- розрахунок показників дає можливість глибоко і адекватно охарактеризувати діяльність бізнес-системи і вибрати оптимальні шляхи її розвитку;
- запропонована система показників дозволяє провести порівняльний аналіз бізнес-систем, що належать до однієї або різних галузей та визначити

місце бізнес-системи в певному сегменті ринку.

5. В даний час розроблено декілька десятків різновидів інструктивно-методичних матеріалів по проведенню функціонально-вартісного аналізу. Для більшості з них характерна орієнтація тільки на виріб як основний об'єкт аналізу і вдосконалення. Зміни бізнес-системи відбуваються тільки в окремих бізнес-процесах і лише в тій частині, в якій це обумовлено змінами конструкції виробу. На сьогоднішній день проведення ФВА конструкції в методичному аспекті освоєне і не викликає труднощів.

При проведенні ФВА бізнес-системи маємо справу з якісно новим класом об'єкту аналізу, що значно відрізняється по ряду своїх параметрів від об'єктів технічних систем.

Проведення ФВА бізнес-системи в цілому пов'язане із значними труднощами, які витікають з її особливих властивостей. Адже на відміну від традиційних сфер застосування ФВА при ФВА бізнес-системи більш складний вибір об'єкту аналізу, виявлення і правильне формування його функцій, що часто з великими труднощами піддаються формалізації і кількісному вимірюванню. Слід також врахувати, що в реалізації функцій бізнес-системи бере участь людина (суб'єктивний чинник), а це також утрудняє визначення функцій об'єкту аналізу.

Дані обставини привели до того, що в даний час методичних рекомендацій по проведенню ФВА бізнес-системи по суті немає. Використовувати методики ФВА виробів без істотних змін стосовно бізнес-системи не буде повною мірою коректним, викличе численні неясності і буде малоефективним. В основному це відноситься до аналітичної фази ФВА, а точніше до проблеми адекватного функціонального опису бізнес-системи.

Вихідними моментами впровадження методики ФВА для оптимізації структурних елементів бізнес-системи, враховуючи її особливості і більшу (в порівнянні з технічними системами) складність є важливість того, щоб вище керівництво усвідомлювало цілі і потенціал результатів проведення ФВА. Необхідно отримати його підтримку, оскільки в процесі ефективного

проведення ФВА буде потрібно участь багатьох керівників бізнес-підсистем і бізнес-процесів.

Методика ФВА передбачає його проведення в 7 етапів, але її застосування для оптимізації бізнес-системи без врахування відповідних особливостей об'єкту дослідження є неможливим, враховуючи це, нами розроблено алгоритм проведення ФВА оптимізації бізнес-системи і її бізнес-процесів.

Слід зауважити, що кожний із загальноприйнятих етапів ФВА доповнено відповідними кроками, які враховують специфіку об'єкту дослідження, зокрема: перший (підготовчий) з 8, другий (інформаційний) - 10, третій (аналітичний) - 12, четвертий (творчий) - 9, п'ятий (дослідницький)- 5, шостий (рекомендаційний)- 4, сьомий (впровадження рішення) – 3.

Необхідно наголосити, що даний алгоритм в концентрованому вигляді показує зміст і порядок проведення ФВА оптимізації бізнес-системи, але варто окремо зауважити, що для досягнення максимального ефекту необхідно обов'язково притримуватися запропонованого порядку і ні в якому разі не приступати до наступного кроку без завершення всіх робіт по попередньому.

Приведений нами огляд особливостей, послідовності і змісту етапів ФВА бізнес-системи показує, що вони включають обширну програму завдань по оптимізації як бізнес-процесів, бізнес-підсистем так і бізнес-системи в цілому.

Здійснене дослідження не вичерпує всіх аспектів, пов'язаних з організаційно-економічними механізмами оптимізації бізнес-системи. Це в свою чергу робить неможливим в рамках даного наукового дослідження провести функціонально-вартісний аналіз оптимізації діючої бізнес-системи ВАТ „Іскра” в цілому, але, разом з тим, дає можливість запропонувати алгоритм проведення такого аналізу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Абрютин М.С, Грачев А.В. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: Учебно-практическое пособие. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 1998. – 256 с.
2. Азоев ГЛ. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.
3. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. – М.: Экономика, 1989. - 519 с.
4. Анализ хозяйственной деятельности: Учебник / под ред. В.А. Белобородовой. – 2-е изд. – М.: Финансы и статистика, 1985. – 352 с.
5. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности: Учебник /под общ. ред. В.И. Стражева. – Мн.: Высш. шк., 1995. – 363 с.
6. Ансофф И. Стратегическое управление. / Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
7. Антикризисное управление: Учеб. пособие для технических вузов / В.Г. Крыжановской, В.И. Лапиков и др.; под ред. Э.С. Минаева и В.П. Панагушина. – М.: «Издательство ПРИОР», 1998. – 432 с.
8. Антикризисное управление: от банкротства к финансовому оздоровлению / под ред. Г.П. Иванова. – М.: ЮНИТИ, 1995. – 315 с.
9. Артеменко В.Г., Беллендир М.В. Финансовый анализ: Учебное пособие. - М.: Издательство «ДИС», НГАЭиУ, 1997. – 128 с.
10. Астахов В.П. Анализ финансовой устойчивости предприятия и процедуры, связанные с банкротством. – М.: Издательство «Ось-89», 1996. – 80 с.
11. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа: Учебник. 4-е изд., доп. и перераб. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 416 с.
12. Балабанов И.Т. Анализ и планирование хозяйствующего субъекта: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 1994. – 80 с.
13. Балабанов И.Т., Степанов В.Н., Эйбшиц Е.В. Анализ расчета

рентабельности продукции // Бухгалтерский учет. – 1996. – № 3. – С. 30-34.

14. Банкротство – стратегия и тактика выживания: Часть 1. Как избежать банкротства. / Под ред. Г.П. Иванова. – М.: Экономика, 1993. – 239 с.

15. Барнгольц С.Б. Анализ финансового состояния промышленных предприятий // Деньги и кредит. – 1991. – №11. – С. 32-34.

16. Бернстайн Л.А. Анализ финансовой отчетности: Пер. с англ. – М.: Финансы и статистика, 1996. – 623 с.

17. Белінський П.І. Менеджмент виробництва та операцій: Підручник. – Київ: ЦНЛ, 2005. - 624с.

18. Березовский АД, Герасимова В.Д. Экономическая устойчивость предприятия (методика, анализ экономических и финансовых показателей). – Самара, СГЭА, 1997. – 154 с.

19. Бланк И.А. Словарь-справочник финансового менеджера. – К.: Издательство «Ника-Центр», 1998. – 480 с.

20. Бланк И.А. Управление прибылью. – К.: Издательство «Ника-Центр», 1998. – 480 с.

21. Бляхман Л.С. Основы функционального и антикризисного менеджмента: Учебное пособие. – СПб.: Изд-во Михайлова, 1999. – 380 с.

22. Богатин Ю.В. Экономическая оценка качества и эффективности работы предприятия. – М.: Издательство стандартов, 1991. – 215 с.

23. Божко Е.А.

24. Большой энциклопедический словарь./Под. ред. АН. Азрилияна. – М.: «Правовая культура», 1994. – 528 с,

25. Большой энциклопедический словарь: В 2-х т. /Гл. ред. А.М. Прохоров. – М.: Сов. Энциклопедия, 1991. – Т.2. – 768 с.

26. Бортников А.П. О платежеспособности и ликвидности предприятия // Бухгалтерский учет. – 1995. – №11. – С. 32-34.

27. Бочаров В.В. Методы финансирования инвестиционной деятельности предприятия. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 160 с.

28. Бригхем Ю., Гапенски Л. Финансовый менеджмент: Полный курс: В 2-х

т. / Пер. с англ. под ред. В.В. Ковалева. – СПб.: Экономическая школа, 1997. – Т.1. – 497 с.; Т. 2. – 669 с.

29. Бриль А. Р. Функционально-стоимостный анализ в экономических расчетах. Л.: Издательство Ленинградского университета, 1989. – 152 с.

30. Бубнов ЮТ. Моделирование системы обобщающих показателей повышения эффективности работы на предприятии. – Саратов: Изд-во Саратов, ун-та, 1986. – 148 с.

31. Булыга Р.П. Методика расчета чистых активов // Бухгалтерский учет. – 1997. – № 6. – С. 22-24.

32. Бухалков МИ. Внутрифирменное планирование: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 392 с.

33. Вакуленко Т.Г., Фомина Л.Ф. Анализ бухгалтерской (финансовой) отчетности для принятия управленческих решений. – СПб.: «Издательский торговый дом «Герда», 1999. – 160 с.

34. Вартанов А.С. Экономическая диагностика деятельности предприятия: организация и методология. – М.: Финансы и статистика, 1991. – 80 с.

35. Ващенко Т.В. Математика финансового менеджмента. – М.: Перспектива, 1996. – 82 с.

36. Вербицкий А.Б. Инвестиционный консалтинг. Публикации. htm / e-mail: cloto@aanet.ru

37. Верников Г. Что такое консалтинг. – CONSULTING.RU, 2006

38. Велленройтер Х. Функционально-стоимостной анализ в рационализации производства: Сокр. Пер. с нем./ Предисл. Б.И. Майданчика; науч. ред. В.И. Петрова. – М.: Экономика, 1984. – 112 с.

39. Винсент Дж. Лав. Пособия Эрнст энд Янг. Как понимать и использовать финансовую отчетность / Пер. с англ. с дополнениями. – М.: «Джон Уайли энд Санз», 1996. – 352 с.

40. Вольф Г.П., Кюкк У., Форбриг Г. Сравнительный анализ на комбинатах и предприятиях / Пер. с нем. – М: Финансы и статистика, 1987. – 160 с.

41. Воробьев П.В., Лялин В.А. Финансовый менеджмент (управление

финансами фирмы). – СПб.: Юность, 1994. – 108 с.

42. Герасимова В.Д. Анализ экономической устойчивости предприятий: Учеб. пособие. – Самара: СГЭА. – 1999. – 68 с.

43. Герасимова В.Д. Эффективность производственно-коммерческой деятельности предприятий (анализ, моделирование, прогнозирование): Учебное пособие. – Самара: СГЭА, 2001. – 196 с.

44. Герасимова В.Д. Анализ и диагностика производственной деятельности предприятий (теория, методика, ситуации, задания): Учебное пособие. – Самара, СГЭА, 2002. – 248 с.

45. Герасимова В.Д., Пименова Е.М. Некоторые особенности расчета и анализа показателей рентабельности деятельности предприятия в условиях рыночной экономики // Математические методы и информационные технологии в экономике: Сборник матер. VI Междунар. науч.-технич. конф. Ч.1.- Пенза, 2000. – С. 106-108.

46. Герасимова В.Д., Пименова Е.М., Чепурнова С.А. Некоторые вопросы анализа и прогнозирования эффективности деятельности предприятия // Проблемы менеджмента и рынка: Сборник матер. V Междунар. науч. конф. – Оренбург, 2000. – С. 21-23.

47. Герасимова В.Д., Пименова Е.М. Оптимизационное моделирование в процессе принятия управленческих решений // Проблемы совершенствования механизма хозяйствования в современных условиях: Сборник матер. III Всерос. науч.-практ. конф. Ч. II. – Пенза, 2001. – С. 58-60.

48. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд., – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 501 с.

49. Гордашникова О.Ю. Маркетинг. Реклама. – М.: Альфа-Пресс, 2006. – 87 с

50. Голибардов Е.И., Кудрявцев А.В., Синенко М.И. Техника ФСА.- К.: Техника, 1989. – 239 с.

51. Глушков Г. Конкурентоспособность или банкротство // Экономика и жизнь. – 1996. – №26 (июнь). – С. 20.

52. Грушенко В.И., Фомченкова Л.В. Кризисное состояние предприятия: поиск причин и способов его преодоления // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. – № 1. – С. 31-38.

53. Гуц Д.О. Банкротство – инструмент исполнения денежных обязательств: Практическое пособие. – М.: Издательство «Приор», 1998. – 112 с.

54. Данилочкина Н.Г., Ананькина СВ. и др. Контроллинг как система управления предприятием. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 279 с.

55. Демченков В.С., Милета В.И. Системный анализ деятельности предприятий. – М.: Финансы и статистика, 1990. – 182 с.

56. Донцова Л.В., Никифорова НА. Комплексный анализ бухгалтерской отчетности. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 1999. – 304 с.

57. Единая система технологической подготовки производства. – М.: Гос. стандарты, 1984. – 220 с.

58. Ерохина Р.И., Самраилова Е.К. Анализ и моделирование трудовых показателей на предприятии. – М.: Изд-во «МИК», 2000. – 160 с.

59. Ефимова О.В. Финансовый анализ. 2-е изд., перераб и доп. – Изд-во «Бухгалтерский учет», 1998. – 320 с.

60. Ефимова О.В. Анализ рентабельности капитала // Бухгалтерский учет. - 1996. – № 5. – С. 25-29.

61. Ефимова О.В. Анализ показателей ликвидности // Бухгалтерский учет. - 1997. – № 6. – С. 54-58.

62. Ефремова М.Р. Статистические методы в управлении производством. – М.: Финансы и статистика, 1988. – 151 с.

63. Елиферов В.Г., Репин В.В. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Учебник. – М.: ИНФРА – М, 2005. – 319 с.

64. Завлин П. Н., Ипатов А. А., Кулагин А. С. Инновационная деятельность в условиях рынка. – СПб.: Наука, 1994. – 192 с.

65. Засухин А.Т. Интенсификация производства и ее измерение // Российский экономический журнал. – 1994. – № 12. – С. 55-65.

66. Зденек Сид Блага, Ирена Йиндржиховска. Как оценить состояние

финансового здоровья фирмы // Финансовая газета. – 1998. – №№ 37-51; 1999. – №№ 1, 5, 8, 9-11.

67. Ирвин Д. Финансовый контроль: Пер. с англ. / Под ред. И.И. Елисеевой. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 256 с.

68. Ивлев В., Попова Т., Концепция контроллинга и функционально-стоимостной анализ / ВИП Анатех (<http://www.user.cityline.ru/~anatech>)

69. Івлєв В., Івлєв К. Що таке функціонально-вартісної аналіз / ВИП Анатех (<http://www.user.cityline.ru/~anatech>)

70. Карлин Т.Р. Анализ финансовых отчетов (на основе GAAP): Учебник. – М: ИНФРА-М, 1998. – 448 с.

71. Кемпбелл Э., К. Саммерс Лачс. Стратегический синергизм, 2-е изд. / – СПб.: Питер, 2004. – 416 с.: ил. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).

72. Клейнер Г.Б. и др. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность. – М.: Экономика, 1997. – 288 с.

73. Клейнер Г.Б. Системный анализ экономических показателей. – М.: Инфор-мэлектро, 1981. – 60 с.

74. Книга делового человека. Справочник / под ред. Г.А. Краюхина и Э.С. Минаева. – М.: Высшая школа, 1993. – 350 с.

75. Ковалев В.В. Анализ и управление дебиторской задолженностью // Бухгалтерский учет. – 1995. – №10. – С. 37-42.

76. Ковалев А.П., Гольденберг И. Л. Функционально-стоимостной анализ и его влияние на эффективность производства. – М.: ЮНИТИ, 1980. – 111 с

77. Ковалев А.И., Волкова ОН. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – М.: ПРОЮЛ Гриженко Е.М., 2000. – 424 с.

78. Ковалев А. П. Диагностика банкротства. – М: Финстатинформ, 1995. – 92 с.

79. Ковалев А.И., Привалов В.П. Анализ финансового состояния предприятия. 2-е изд. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1997. – 188 с.

80. Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 512 с.

81. Ковалев В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 560 с.
82. Ковалев ВВ., Патров ВВ. Как читать баланс. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 431 с.
83. Ковальов С. Функціонально-вартісної аналіз бізнес-процесів / За матеріалами сайту <http://www.betec.ru/>
84. Ковалев С. Применение технологий ФВА повышает эффективность управленческих решений/ По материалам сайта <http://www.betec.ru/>
85. Ковалевский А.М. Перспективное планирование на промышленных предприятиях и в производственных объединениях. – М.: Экономика, 1973. – 320 с.
86. Ковбасюк М.Р., Горбунова Л.И., Ковалев А.И. Анализ эффективности использования производственных ресурсов. – М.: Финансы и статистика, 1985. – 136 с.
87. Ковбасюк М.Р., Соколовская З.Н., Беспалов В.М. Анализ финансовой деятельности с использованием ПЭВМ. – М.: Финансы и статистика, 1990;
88. Корпоративный менеджмент / Адрес документа:
http://www.cfin.ru/management/what_is_abc.shtml
89. Киперман Г.Я. Экономические показатели промышленных предприятий и объединений. – М.: Статистика, 1974. – 287 с.
90. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина и др.; Под ред. Н.Г. Данилочкиной. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1999. – 297 с.
91. Конкурентный маркетинг: стратегический подход / Пер. с англ. Под ред. Д. О. Ямпольской. – СПб: Питер, 2001. – 864 с.
92. Красавский Ю.Д. Управленческая корректировка имиджа предприятия // Менеджмент в России и за рубежом. – 1997. – Сентябрь-октябрь. – С. 67-79.
93. Крейнина М.Н. Финансовое состояние предприятия. Методы оценки. – М.: ИКЦ «ДИС», 1997. – 224 с.
94. Круглое М.И. Стратегическое управление компанией: Учебник для ВУЗов. – М.: «Русская деловая литература», 1998. – 768 с.

95. Кузьмина Е.А., Кузьмин А.М. Функционально-стоимостной анализ. Концепции и перспективы. / Источник: QUALITY: Менеджмент качества и ISO 9000.

96. Кулик Ю.Р., Кулик Р.Р. Особливості функціонально-вартісного аналізу // „Економічна думка”. Наукові записки Тернопільської академії народного господарства. Випуск 10. – Тернопіль: ТАНГ, 2001. – С.

97. Кулик Ю.Р. ФВА: етапи і особливості його проведення // Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. – Випуск 6. – Тернопіль: Підручники і посібники. – 2003. – С.

98. Кулик Ю.Р., Кулик Р.Р. Застосування ФВА для оптимізації організаційної структури підприємства // „Економічна думка”. Наукові записки Тернопільської академії народного господарства. Випуск 12. – Тернопіль: ТАНГ, 2003. – С.

99. Кулик Ю.Р. Проблеми застосування ФВА в дослідженні процесу інвестування коштів // Соціально-економічні, політичні та культурні оцінки і прогнози на рубежі двох тисячоліть. – Тернопіль: Підручники і посібники, 2003. – С.

100. Кулик Ю.Р., Кулик Р.Р. ФВА і процес оптимізації організаційної структури підприємства // „Економічні науки”. Вісник Технологічного університету «Поділля». Том 2. – 2003. – С.

101. Кулик Ю.Р. Використання елементів ФВА при розподілі накладних витрат // Удосконалення системи обліку, аналізу та аудиту як складової інформатизації суспільства. – Тернопіль: ТАНГ, 2004. – С.

102. Кулик Ю.Р. Використання прийомів ФВА для оновлення бізнес-процесів // „Економічна думка”. Наукові записки Тернопільської академії народного господарства. Випуск 13. – Тернопіль: ТАНГ, 2004. – С.

103. Кулик Ю.Р. Визнання і класифікація витрат у процесі оновлення та оптимізації бізнес-систем // „Економічна думка”. Наукові записки Тернопільської академії народного господарства. Випуск 14. – Тернопіль: ТАНГ, 2005. – С.

104. Кулик Ю.Р. Особливості визначення та оцінки витрат у функціонально-

вартісному аналізі // „Економічні науки”. Вісник Технологічного університету Поділля. Том 1. – Хмельницький: ТНУ «Поділля», 2005. – С.

105. Кулик Ю.Р. Функціональний підхід і бізнес-система // „Економічна думка”. Наукові записки Тернопільського національного економічного університету. Випуск 15. – Тернопіль: ТНЕУ, 2006. – С.

106. Кулик Ю.Р. Бізнес-система та її роль в сучасних умовах(подана до друку)

107. Кулик Ю.Р. Застосування ФВА при виборі показників оцінки діяльності бізнес-системи. // Научный журнал «Культура народов Причерноморья». № 103. - Крым: Межвузовский центр «Крым», 2007. – С.

108. Кулик Ю.Р. Особливості проведення функціонально-вартісного аналізу бізнес-системи. // Соціально-економічні, політичні та культурні оцінки і прогнози на рубежі двох тисячоліть. – Тернопіль: Підручники і посібники, випуск 3, 2007 – С. 189

109. Кулик Ю.Р. Оцінка стану бізнес-системи – передумова ефективного управління її фінансами // Національний університет «Львівська політехніка» (подана до друку)

1. Кулик Ю.Р. Оцінювання економічного стану бізнес-системи // ХНЕУ (подана до друку)

2. Лившиц А.Я. и др. Введение в рыночную экономику. Учебное пособие. – М.: Высшая школа, 1994. – 447 с.

110. Липсиц И.В., Коссов ВВ. Инвестиционный проект: методы подготовки и анализа: Учебно-справочное пособие. – М.: Издательство БЕК, 1996. – 304 с.

111. Лордкипанидзе О.Л. Оценка и планирование эффективности работы предприятия. – М.: Экономика, 1986. – 174 с.

112. Лунев В.Л. Тактика и стратегия управления фирмой: Учебное пособие. – М.: Финпресс, НГАЭиУ, 1997. – 356 с.

113. Львов Д.С. Качество и эффективность производства. – М.: Знание, 1974. – 64 с.

114. Львов Ю.А. Основы экономики и организации бизнеса. – СПб.:

Формика, 1992. – 384 с.

115. Макаров А.С, Мизиковский Е.А. Оценка структуры баланса и несостоятельности предприятия // Бухгалтерский учет. – 1996. – №3. – С. 19-21.

116. Мазур И.И. Шапиро В. Д. Реструктуризация предприятий и компаний. М.: ИНФРА – М, 2000. – 410 с.

117. Макконел К.Р., Брю С.Л. Экономикс: Принципы, проблемы и политика. / Пер. с англ. 11-го изд. Т.1.- М.: Республика, 1993. – 339 с.

118. Маркарьян Э.А., Герасименко Г.П. Финансовый анализ. – М.: «ПРИОР», 1997. – 160 с,

119. Медведева О.В. Анализ доходности предприятия // Бухгалтерский учет – 1995. – № 6. – С.35-38.

120. Методы и практика определения эффективности капиталовложений и новой техники: [Сборник/ Отв. ред. Т.С. Хачатуров]. – М.: Наука, 1976. – 167 с.

121. Миддлтон Д. Бухгалтерский учет и принятие управленческих решений. – М.: «Аудит», Издательское объединение «ЮНИТИ», 1997. – 407 с.

122. Мироненко А. Частный метод функционально-стоимостного анализа (АВС) или сколько стоит платежка / <http://www.cio-world.ru/>

123. Моисеева Н. К. Функционально-стоимостный анализ в машиностроении. – М.: Машиностроение, 1987. – 320 с.

124. Моисеева Н. К., Анискин Ю. П. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление. – М.: Внешторгиздат, 1993. – 222 с.

125. Негашев ЕВ. Анализ финансов предприятия в условиях рынка: Учеб. пособие. – М.: Высш. школа, 1997. – 192 с.

126. Никитин В. Управление финансами – важнейший инструмент руководителя // Нефтяное хозяйство. – 1999. – №10. – С. 48-50.

127. Николаева С.А. Особенности учета затрат в условиях рынка: система «директ-костинг»: Теория и практика-М.: Финансы и статистика, 1993. – 128 с.

128. Новодворский В.Д., Хорин А.Н. О методах денежной оценки статей баланса: концепция фактической себестоимости // Бухгалтерский учет. – 1995. – №10. – С. 22-27.

129. Ованесов А. О инвестконсалтинге. / inbox@pro-invest.com
130. Организационные структуры управления производством / Под общ. ред. Б. З. Мильнера. – М.: Экономика, 1975. – 234 с.
131. Організація виробництва: Навч. посіб. / В.О. Онищенко, О.В. Редкін, А.С. Старовірець, В.Я. Чевганова. – К.: Лібра, 2003. – 336 с.
132. Основы управления наукой. Экономические проблемы. / Отв. ред. Г.А. Лахтин. – М.: Наука, 1983. – 216 с.
133. Основы функционально-стоимостного анализа. / Под ред. М. Г. Карпунина, Б. И. Майданчика. – М.: Энергия, 1980. – 176 с.
134. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2005. – 860 с.
135. Павлюченко В. И. Экономические проблемы управления научно-техническим прогрессом (Опыт системного анализа). – М.: Наука, 1973. – 220 с.
136. Петухов Р.М. Оценка эффективности промышленного производства (методы и показатели). – М.: Экономика, 1990. – 95 с.
137. Портер М. Конкуренция: Пер. с англ. / Под ред. Я.В. Заблоцкого. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. – 556 с.
138. Подольська В.О., Яріш О.В. Фінансовий аналіз: Навч. посібник. - К.: ЦНЛ, 2007. – 488 с.
139. Пименова Е.М. Эффективность мероприятий по стабилизации финансово го состояния неплатежеспособных мероприятий // Социально-экономические проблемы региона: Тезисы Междунар. науч.-практ. конф. – Курган, 1999. – С.145-146.
140. Пименова Е.М. Некоторые вопросы прогнозирования эффективности деятельности предприятия в условиях рыночной экономики // Стратегия развития предприятия в условиях рынка: Сборник матер. Всерос. науч.-практ. конф. – Ч. II. – Пенза, 2000. – С. 61-63.
141. Пименова Е.М. Некоторые вопросы совершенствования анализа финансового состояния предприятий // Проблемы разработки и реализации социальных технологий в регионах: Сборник матер. Всерос. науч.-практ. конф.-

Самара, 2000. – С. 241-242.

142. Прыкин Б.В. Экономический анализ предприятия: Учебник для ВУЗов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 200. – 360 с.

143. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. – 3-е изд., доп. – М.: ИНФРА – М, 2000. – 480 с.

144. Речин В.Д. Предприятие в условиях неплатежей // ЭКО. – 1998. – № 3 – С. 82-90.

145. Родионова В.М., Федотова М.А. Финансовая устойчивость предприятия в условиях инфляции. – М.: Перспектива, 1995. – 98 с.

146. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. – М.: ИНФРА – М, 1997. – 640 с.

147. Розенберг А.Д. Использование баланса для анализа кредитоспособности // Деньги и кредит. – 1991. – №3. – С.

148. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: 2-е изд., перераб. и доп. – Мн.: ИП «Экоперспектива», 1998. – 498 с.

149. Семенов В.М., Баев И.А., Терехова С.А. и др. Экономика предприятия. / Под рук. проф. Семенова В. М. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 184 с.

150. Сио К.К. Управленческая экономика: Пер. с англ. – М: ИНФРА-М, 2000. – 671 с.

151. Сосновский Я.Ш., Ткаченко П.Г. Функционально-стоимостной анализ. – К.: Техника, 1986. – 143 с.

152. Словарь-справочник менеджера / под ред. М.Г. Лапусты – М.: ИНФРА-М., 1996. – 254 с.

153. Советский энциклопедический словарь. – М: Наука, 1981. – 364 с.

154. Справочник директора предприятия / под ред. М.Г. Лапусты. – М: ИНФРА-М, 1997. – 704 с.

155. Справочник по функционально-стоимостному анализу. / Под ред. М.Г. Карпухина и Б.И. Майданчика. – М.: Финансы и статистика, 1988. – 431 с.

156. Стоун Д., Хитчинг К. Бухгалтерский учет и финансовый анализ:

Подготовительный курс. – СИРИН, 1998. – 302 с.

157. Стоянова Е.С., Стоянов Е.А. Экспертная диагностика и аудит финансово-хозяйственного положения предприятия. – М.: Изд-во «Перспектива», 1993. – 89 с.

158. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Под общ. ред. А.П. Градова. – М.: Специальная литература, 1996. – 506 с.

159. Теория и практика антикризисного управления: Учебник для ВУЗов / под ред. С. Г. Беляева и В. И. Кошкина. – М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1996. – 469 с.

160. Трофимова Л. Финансово-экономическая диагностика эффективности деятельности предприятия // Аудитор. – 1996. – №7. – С.25-27.

161. Управление инвестициями: В 2-х т. / В.В. Шеремет, В.М. Павлюченко, В.Д. Шапиро и др. – М.: Высшая школа, 1998. – Т.1. -416 с, Т.2. – 512 с.

162. Управление по результатам / Пер. с финск. / под ред. Я.А. Лейманна. – М.: Прогресс, 1993. – 320 с.

163. Управление предприятием / под ред. МИ. Плотницкого, А.С. Головачева. Минск: Высшая школа, 1997. – 275 с.

164. Управленческий учет: Учебное пособие / Под ред. А.Д.Шеремета. – М.: ФБК-ПРЕСС, 1999. – 512 с.

165. Уткин Э. А. Финансовый менеджмент- М.: Изд-во «Зерцало», 1998. – 272 с.

166. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент: Учебник для ВУЗов. – М.: ЮНИТИ, 1997. – 444 с.

167. Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник / под ред. ЕС. Стояновой. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Изд-во «Перспектива», 1998.- 656 с.

168. Финансовое планирование и контроль: Пер. с англ. / под ред. М.А. Поукока и А.Х. Тейлора. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 480 с.

169. Функционально-стоимостный анализ издержек Ф94 производства / Под ред. Б. И. Майданчика. – М.: Финансы и статистика, 1985. – 271 с.

170. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпораций: Манифест

революции в бизнесе: Пер. сангл. – СПб.: Изд-во СПб ун-та, 1997. – 702 с.

171. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с нем. / Под ред. А.А. Турчака. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.

172. Хачатуров Т.С. Советская экономика на современном этапе. – М.: Мысль, 1975. – 367 с.

173. Хеддервик К. Финансовый и экономический анализ деятельности предприятий. / Пер. с англ. Д.П. Лукичевой и А.О. Лукичевой. / Под ред. Ю.Н. Воропаевой. – М.: Финансы и статистика, 1996. – 192 с.

174. Хелферт Э. Техника финансового анализа / пер. с англ. под ред. Л.П. Белых. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1996. – 663 с.

175. Хлебников Д., Яцына А., Савушкин Л. Матричная модель предприятия. – www.executive.ru.

176. Хорин А.Н. Анализ интенсификации производства: вопросы методологии и практики. – М.: Финансы и статистика, 1990. – 172 с.

177. Хорнгрен Ч.Т., Фостер Дж. Бухгалтерский учет: Управленческий аспект: пер. с англ./ Под ред. Я.С. Соколова. – М.: Финансы и статистика, 1995. – 416 с.

178. Цал-Цалко Ю.С. Витрати підприємства: Навч. посібник. – Київ: ЦУЛ, 2002. – 656 с.

179. Что такое функционально-стоимостной анализ процессов и систем. Источник: <http://www.7st.ru>

180. Шеремет АД. Методика финансового анализа. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 176 с.

181. Шеремет А.Д., Баканов М.И. Теория анализа хозяйственной деятельности: Учебник.-2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 1987. – 287 с.

182. Шеремет А.Д., Баканов М.И. Теория экономического анализа: Учебник.-5-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 416 с.

183. Шеремет А.Д., Негашев ЕВ. Методика финансового анализа. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 207 с.

184. Шеремет А.Д., Сайфулин РС. Методика финансового анализа. – М:

ИНФРА-М, 1997. – 176 с.

185. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Финансы предприятий. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 230 с.

186. Шеер А.В. Моделирование бизнес-процессов: Пер. с англ. – М.: Весть-МетаТехнология, 2000. – 205 с.

187. Шим Дж. К. Финансовый менеджмент. – М.: «Филинь», 1998. – 395 с.

188. Шим Д.К., Сигел Д.Г. Методы управления стоимостью и анализа затрат / пер. с англ. – М.: «Филинь», 1996. – 344 с.

189. Шим Д.К., Сигел Д.Г. Финансовый менеджмент. – М.: «Филинь», 1997. – с.

190. Экономика предприятия: Учебник для вузов / В.Я. Горфинкель, Е.М. Купряков, В.П. Посолова и др.; Под ред. проф. В.Я. Горфинкеля, проф. Е.М. Купрякова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1996. – 367 с.

191. Экономика предприятия: Учебное пособие / А.А. Прохоренко, Т.Н. Карлина, ИГ. Ходас. – Самара: СамГТУ, 1995. – 106 с.

192. Экономический анализ деятельности предприятий и объединений: Учебник – 2-е изд. / Под ред. СБ. Барнгольц и Г.М. Тация. М.: Финансы и статистика, 1981. – 588 с.

193. Экономический анализ хозяйственной деятельности на современном этапе развития/ Под ред. СБ. Барнгольц. – М.: Финансы и статистика, 1988. – 450 с.

194. Экономический анализ: ситуации, тесты, примеры, задачи, выбор оптимальных решений, финансовое прогнозирование: Учебное пособие / Под ред. М.И. Баканова, АД. Шеремета. – М.: Финансы и статистика, 1999. – с.

195. Экономический механизм конкурентоустойчивости предпринимательства: [Учебное пособие]: [В 6 частях]/ В.И. Фионин, ВВ. Морозов, ВВ. Фионин. - Самара, СамГТУ, 2000. – с.

196. Amat O., Blake J., Oliveras E. Variations in national management accounting approaches, Working Paper, 2001. – 22 p.

197. Ansari S. Management accounting: a strategic focus. – McGraw-Hill/Irwin,

2000.

198. Bernstein A., *Financial Statement Analysis. Theory, Application, and Interpretation*, Leopold IRWIN, 1993. – 145 p.

199. Bhimani A. *Management accounting: European Perspectives*. – Oxford: Oxford University Press, 1996.

200. Chardonnet L. *Encyclopedic des Technique de Gestion. Comptabilite Analytique*. Paris: Damask et Cie, 1972. – 500 p.

201. Clarke P.J. *The Old and the New in Management Accounting // Management Accounting*. – 1995. – N° 6 (June). – P. 47-49.

202. Cooper R., Kaplan R.S. *Measure cost right: make the right decisions // Harvard Business Review*. – 1988. – September-October. – P. 96-103.

203. Damodaran A. *Value Creation and Enhancement: Back to the Future: Working Paper*. – New York: Stern School of Business, 2001. – 72 p.

204. Jiambalvo J. *Managerial Accounting*. – New York: John Wiley & Sons, Inc., 2001. -418 p.

205. Kaplan R.S., Atkinson A.A. *Advanced Management Accounting*, 3/e. – Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1998.

206. Laitinen E.K., Lepponen R. *Global success and the role of strategic steering and management accounting systems: Case Nokia Group*. – Vaasa, Finland: Vaasan yliopiston julkaisuja, 2000. – 59 p.

207. Macintosh N.B. *Management Accounting and Control System Anorganizational and behavioral approach*. – New York: John Wiley & Sons, 1994.

208. Mentzer J.T., Bienstock C.C. *Sales forecasting management*, --rrousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc., 1998. – 274 p.

209. Merchant K.A. *Modern -Management Control Systems: Text and Cases*. -- New Jersey (USA): Prentice-Hall, 1998. – 882 p.

210. Monden Y. *Cost reduction systems: target costing and kaizen costing*. Portland, Oregon: Productivity Press, 1995.

211. Mueller G.G., Gernon H., Meek G.K. *Accounting: An International Perspective*. – USA, Illinois: Irwin, 1994.

212. Needles B.E., Crosson S.V. *Managerial Accounting*. – Boston: Houghton Mifflin Company, 2002. – 622 p.

213. Sillince J.A.A., Sykes G.M.H. The role of accountants in improving manufacturing technology // *Management Accounting Review*. 1995. – Vol. 6. – P. 103-124.

214. Trigg D.W., Leach A.G. Exponential smoothing with an adaptive response rate // *Operations Research Quarterly*. – 1967. – Vol. 18. – P. 53-59.

215. Young S.D., O'Byrne S.F. *EVA and Value-Based Management*. New York: McGraw-Hill, 2001. – 496 p.