

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**



**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У
ПІДПРИЄМНИЦТВІ**

монографія

Одеса ОНЕУ 2019

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У
ПІДПРИЄМНИЦТВІ**

монографія

Одеса ОНЕУ 2019

УДК. 334.722:334.012.42

Рекомендовано Вченою радою Одеського національного економічного університету
(Протокол №7 від 26.03.19 р.)

СПИСОК АВТОРІВ

1. к.е.н., доцент Волкова Н.А. - розділ 4
2. к.е.н., доцент Волчек Р.М. , - розділ 9
3. к.військ.н., експерт Большаков С.І. - розділ 9
4. к.е.н., доцент Гайдасенко О.М. - розділ 3
5. к.е.н., доцент Коверда А.В. - розділ 2
6. к.е.н., викладач Коляда А.Л. - розділ 6
7. к.е.н., доцент Подвальна Н.Е. - розділ 11
8. к.е.н., доцент Семенова К.Д. - розділ 1
9. к.е.н., доцент Чернишова Л.В. - розділ 7
10. к.е.н., доцент Шевчук Н.С. - розділ 8
11. аспірант Сніткіна І.А. - розділ 10
12. аспірант Поповський Ю.А. - розділ 5

Теоретико-методичні засади дослідження бізнес-процесів у підприємстві/ Н.А. Волкова, Р.М. Волчек, О.М. Гайдасенко та ін. – Одеса: ППЦ «Белка».-2019.-169.

Монографія є результатом науково-дослідної роботи кафедри економічного аналізу. Об'єктами дослідження є бізнес-процеси у підприємстві. Формування методичних засад здійснювалося на базі систематизації огляду літературних джерел щодо аналітичного інструментарію дослідження бізнес-процесів суб'єктів господарювання. В процесі функціонування сучасних підприємств регулярно виникає потреба в оптимізації їх діяльності. Управління оптимізацією спирається на аналіз ефективності окремих бізнес-процесів, що, в свою чергу, потребує удосконалення аналітичного інструментарію. Удосконалення підходів до складання збалансованої системи показників допоможе вирішувати низку типових проблем у бізнес-діяльності, що виникають через низький інформативний рівень показників для прийняття управлінських рішень або відсутність критеріїв та рекомендованих значень показників.

Використання якісно розробленої системи показників бізнес-процесів є запорукою успішного запровадження процесного підходу в діяльність підприємства чи організації. Система показників та методичні підходи дозволять визначити ефективність або неефективність перебігу процесів, вкаже на низьку результативність і сприятиме швидкому вирішенню проблемних питань в самій тій частині бізнес-процесу, де це необхідно.

Використання монографії спрямоване на посилення аналітичних компетенцій практикуючих економістів, підвищення якості теоретичної та практичної підготовки майбутніх фахівців з економічних спеціальностей, що є запорукою підвищення конкурентоздатності на ринку праці.

Зміст

Вступ.....	4
1. Аналітичний інструментарій оцінювання бізнес – процесів у економіці	5
2. Дослідження організаційного рівня торговельних підприємств в системі аналізу ефективності їх діяльності	33
3. Аналіз ресурсного потенціалу підприємств як фактор оптимізації.....	
бізнес – процесів.....	44
4. Дослідження бізнес-процесів підприємств АПК	54
5. Теоретичні аспекти стратегічного аналізу конкурентоспроможності підприємств.....	62
6. Аналітичний інструментарій дослідження бізнес-процесів м'ясопереробних підприємств.....	69
7. Аналітичне дослідження бізнес-процесів торговельного підприємства.....	90
8. Дослідження бізнес – процесів будівельних підприємств.....	102
9. Особливості формування обліково - аналітичного інструментарію оцінки активів підприємств транспортної галузі	110
10. Шляхи удосконалення аналізу платоспроможності підприємств Одеського регіону	131
11. Дослідження бізнес – процесів готельних підприємств.....	142
Література	154

Вступ

Сфера діяльності вітчизняного бізнесу відображає увесь спектр позитивних та негативних процесів, що відбуваються в економічному та соціальному житті сучасного суспільства. У таких умовах економічне середовище діяльності підприємства носить стохастичний характер. Оскільки умови функціонування підприємства і поведінка економічних суб'єктів ринку безперервно трансформуються, то виникають ризикові ситуації, що приводять до появи різних видів загроз. Тому в сучасній економіці все більше значення набувають цільові установки забезпечення стійкого розвитку, запобігання та пом'якшення наслідків підприємницьких ризиків на мезо- та мікроекономічному рівні.

Актуальним питанням постає використання в аналізі бізнес-процесів показників з відсутнім алгоритмом розрахунків, що сприяє рівню невизначеності ситуації, інструментом оцінки якої вони мають бути. Це обумовлює необхідність удосконалення методики аналізу забезпечення та використання ресурсної бази, зокрема персоналу, грошових коштів та матеріальних ресурсів як чинника впливу на результативність, ефективність та якість бізнес-процесів. При цьому необхідно визначитися у характеристиці взаємопов'язаної дії загальноприйнятих критеріїв аналітичної характеристики бізнес-процесів для створення методичної основи вибору управлінських рішень.

Такі чинники як мінливий характер попиту, зростаюча диференційованість потреб населення і постійна зміна споживчих переваг покупців, посилення різних форм нецінової конкуренції сприяє підвищенню рівня ризиків в діяльності підприємств та зниженню їх економічної безпеки.

Саме опанування сучасного аналітичного інструментарію дослідження бізнес-процесів на мезо- та мікроівинях на основі узагальнення вітчизняного та зарубіжного досвіду є досить актуальним та потребує проведення досліджень у цій площині з метою подальшого розвитку існуючих підходів та методів оцінювання бізнес-процесів підприємств різних галузей економіки.

1. Аналітичний інструментарій оцінювання бізнес-процесів у економіці

Розробка і прийняття ефективних управлінських рішень на підприємстві неможливе без проведення ґрунтовних маркетингових досліджень, які базуються на використанні методів обробки і аналізу даних. Одним із поширених методів таких досліджень є кабінетні маркетингові дослідження, здійснення яких потребує не лише витрат часу, а й фінансових коштів. Тому для оптимізації проведення таких досліджень необхідна науково обґрунтована методика, яка передбачає не лише послідовність завдань, які виконуються, а й низку методів для проведення аналізу залежно від поставленої мети.

Пропонуємо методику проведення кабінетного маркетингового дослідження, алгоритм якої представлено на рис. 1.



Рисунок 1. Алгоритм проведення кабінетного маркетингового дослідження

Розглянемо детально кожен з етапів проведення дослідження.

Встановлення джерел інформації передбачає:

- встановлення форм бухгалтерської, податкової та статистичної звітності підприємства, які містять необхідну інформацію;
- визначення реєстрів первинного обліку даних, у яких відображається необхідна інформація;
- встановлення кола об'єктів (суб'єктів), від яких можна отримати інформацію про зовнішнє середовище підприємства та його конкурентів.

Збір інформації передбачає безпосередньо отримання даних з документів первинного обліку або звітності. Проблема полягає в збиранні найбільш повної і достовірної інформації. Для цього, крім поточного збору даних, потрібно здійснювати постійне їх накопичення та первинний аналіз шляхом порівняння отриманої інформації з даними попередніх обстежень, виявлення нетипових (аномальних) значень показників і визначення причин їх аномальності.

Обробка інформації може здійснюватися за допомогою системи методів залежно від поставлених завдань: методи моделювання, аналізу взаємозв'язків, динаміки, структури, порівняння та ін. Також формується система показників, що характеризують об'єкт дослідження.

Етап аналізу інформації є чи не основним в ході проведення дослідження, оскільки здійснюється узагальнення отриманих результатів, формулюються висновки і пропозиції. Тому дану процедуру повинен здійснювати фахівець, який уміє не лише використовувати методи обробки даних і надавати їх інтерпретацію, але й здатен поєднувати отримані результати в єдине ціле і робити ті узагальнення та висновки, які потрібні для досягнення мети саме даного дослідження, а не будь-якого подібного.

Розглянемо процедуру проведення кабінетного маркетингового дослідження на прикладі аналізу основних показників, що характеризують ефективність діяльності підприємства в цілому і відділу маркетингу зокрема, а саме – обсягу реалізації продукції та прибутку.

Для аналізу названих показників виникає першочергова проблема встановлення джерел інформації, оскільки даних про обсяг реалізації продукції, що містяться у звітності підприємства, недостатньо. Однак, у сучасних умовах

ведення бухгалтерського і управлінського обліку на основі використання програмних продуктів питання виділення необхідної інформації з її загального обсягу не є проблемою (за умов знання можливостей програмних продуктів, які використовуються).

У першу чергу виникає завдання виділення в окремі складові із показника обсягу реалізації продукції підприємства, що міститься у звітності та формах поточному обліку, тих його частин, які характеризують обсяг відвантаженої і обсяг сплаченої у звітному періоді продукції. Таке завдання постає внаслідок того, що прибуток від реалізації продукції підприємства можна визначити лише після відвантаження продукції (коли сформувалися всі витрати підприємства, що пов'язані з виробництвом і реалізацією продукції), однак фактично підприємство отримує у своє розпорядження прибуток лише в тому випадку, коли надійшли кошти за відвантаженою продукцією.

Згідно національним стандартам ведення бухгалтерського обліку в Україні у фінансовій звітності підприємства, а саме у формі 2 «Звіт про фінансові результати», відображається чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), що являє собою обсяг реалізованої продукції за звітний період. При цьому в бухгалтерському обліку реалізованою вважається продукція, яка була відвантажена у звітному періоді незалежно від моменту її сплати [1].

Щомісячна інформація про дохід підприємства від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) міститься також у декларації з податку на додану вартість підприємства. Однак у даній формі звітності відображається інший показник обсягу реалізації продукції, який визначається «за першою подією». Його величина складається із двох частин: обсягу відвантаженої у звітному місяці продукції (незалежно від моменту її сплати) і обсягу сплаченої у звітному місяці продукції (незалежно від моменту її відвантаження).

Для аналізу ефективності діяльності підприємства в цілому і роботи підрозділів, що відповідають за збут продукції покупцям та своєчасність її сплати, потрібно, як ми відмічали раніше, виділити окремо із загального обсягу

реалізації ту частину, яка була відвантажена у звітному періоді, і ту її частину, яка була сплачена. Таке виокремлення даних показників в умовах ведення бухгалтерського обліку на основі використання програми «1 С бухгалтерія» (або інших бухгалтерських програм) не потребує багато часу або додаткових коштів.

Очевидно, що найбільш доступним і зручним способом отримання необхідної інформації є розробка і впровадження на підприємстві окремих спеціальних блоків програм. Однак з метою економії коштів, особливо на невеликих підприємствах, таку інформацію можна отримати безпосередньо від бухгалтера в кінці звітного місяця, що не потребує значних витрат робочого часу. А саме, сума оборотів по дебету рахунку 36 «Розрахунки з покупцями і замовниками» відображає обсяг продукції, що була відвантажена покупцям у звітному місяці, а сума оборотів по кредиту даного рахунку відображає суму коштів, які підприємство отримало від покупців у звітному місяці. Залишки на початок місяця по дебету даного рахунку відображають вартість продукції, яка була відвантажена, але не сплачена, у попередніх періодах. А залишки по кредиту рахунку відображають вартість продукції, за яку поступили кошти на рахунок підприємства від покупців, але вона не була відвантажена у попередніх періодах.

Слід відмітити, що бухгалтер одним «кліком» миші може надати розгорнуту інформацію по кожному контрагенту (покупцю продукції підприємства), з яким залишилися незавершеними відносини щодо реалізації продукції: або вона була відвантажена і не сплачена, або сплачена і за тими чи іншими причинами не відбулося її відвантаження.

Ураховуючи викладене вище, пропонуємо використовувати для аналізу не один узагальнений показник обсягу реалізації продукції, що міститься у фінансовій або податковій звітності підприємства, а систему показників, які доцільно щомісяця обраховувати і накопичувати для здійснення подальшого системного аналізу.

Облік і накопичення необхідної інформації про результати діяльності підприємства пропонуємо здійснювати за такою формою (табл. 1).

Таблиця 1

Показники обсягу виробництва і реалізації продукції підприємства

№ з/п	Показник	Значення показника, грн.	
		за звітний місяць	за період з початку року
1.	Обсяг виготовленої (товарної) продукції		
2.	Обсяг реалізації продукції у звітному періоді (за даними податкового обліку)		
3.	Обсяг реалізації продукції у звітному періоді (за даними фінансової звітності)		
4.	Обсяг продукції, сплаченої у звітному періоді		
5.	Обсяг продукції, сплаченої і відвантаженої у звітному періоді		

Обсяг виготовленої продукції (ряд. 1) формується в бухгалтерському обліку в кінці місяця на рахунках 26 або 28 (залежно від затвердженої на підприємстві облікової політики).

Показник у рядку 2 являє собою чистий дохід підприємства, тобто обсяг реалізації продукції, що відображається у декларації з податку на додану вартість. Згідно податкового обліку він визначається за «першою подією», про що мова вже йшла раніше.

Показник у рядку 3 – це чистий дохід підприємства (обсяг реалізації продукції), що міститься у формі 2 «Звіт про фінансові результати». Він являє собою обсяг відвантаженої у звітному періоді продукції.

Показники у рядах 4 та 5 не відображаються у звітності підприємства, але їх нескладно отримати за даними поточного бухгалтерського обліку, про що мова йшла раніше.

Запропонована форма обліку показників реалізованої продукції може бути впроваджена на будь-якому підприємстві незалежно від форми власності і сфери діяльності. Очевидно, що інформація, яка буде накопичуватися в такій формі, може використовуватися для аналізу і прийняття управлінських рішень як за результатами роботи підприємства у звітному місяці, так і за будь-який

інший період з початку року, доповнюючись аналізом динаміки наведених показників.

Наявність таких даних дозволяє визначати наступні важливі показники, що характеризують ефективність роботи служб і відділів підприємства:

- частка продукції, що була відвантажена у звітному періоді, у загальному обсязі її реалізації;

- частка продукції, що була сплачена у звітному періоді, у загальному обсязі її реалізації;

- частка продукції, що була і відвантажена, і сплачена у звітному періоді, у загальному обсязі її реалізації.

Наявність даних про обсяг виготовленої і реалізованої у звітному періоді продукції, що містяться в рядках №1 і №3 табл. 1, дозволяє визначити коефіцієнт відвантаження продукції, який характеризує частку відвантаженої продукції в загальному обсязі її виробництва у звітному періоді:

$$K_{\text{відв.}} = \frac{BвП}{ВП} \quad (1)$$

де *BвП* – обсяг відвантаженої у звітному періоді продукції;

ВП – обсяг виготовленої у звітному періоді продукції.

На основі даних про суму коштів, що поступили на рахунок підприємства за відвантажену продукцію (рядок №4), можна визначити коефіцієнт реалізації, який характеризує частку продукції, що була сплачена у звітному періоді, в загальному обсязі відвантаженої продукції:

$$K_{\text{реал.}} = \frac{СнП}{BвП} \quad (2)$$

де *СнП* – обсяг відвантаженої продукції, яка була сплачена у звітному періоді.

Оскільки обсяги відвантаженої продукції і сума сплаченої продукції можуть не співпадати за часом, ми пропонуємо також, крім аналізу загальних обсягів реалізації продукції, здійснювати аналіз кожної незавершеної з контрагентом операції з визначенням причин порушення термінів проведення

операцій для прийняття відповідних управлінських рішень. Облік необхідної інформації ми пропонуємо здійснювати за такою формою, наведеною в табл. 2.

Ведення обліку незавершених операцій з реалізації продукції за запропонованою формою (табл. 2) дозволить керівництву маркетингової служби підприємства вчасно приймати рішення не лише щодо прискорення завершення операцій, а також для оцінки ефективності діяльності окремих працівників або підрозділів підприємства, що є відповідальними за проведення таких операцій, як у частині ефективності роботи стосовно збуту продукції, так і своєчасної сплати за відвантажену у звітному періоді продукцію. Очевидно, що проведення такої роботи допоможе суттєво знизити реалізаційні ризики підприємства.

Таблиця 2

Облік незавершених операцій з реалізації продукції підприємства
за _____ місяць 20__ р.

Контрагент	Сума незавершеної операції	Відповідальний за завершення операції	Відмітка про завершення операції (дата)

Наступним етапом проведення кабінетного маркетингового дослідження, згідно алгоритму, наведеного на рис. 1, є обробка інформації за допомогою використання методів. Слід відмітити, що даний етап є тісно пов'язаним із наступним – етапом аналізу результатів обробки даних.

Розглянемо особливості застосування, позитивні риси і недоліки методів аналізу взаємозв'язків. Основна перевага використання цих методів у маркетингових дослідженнях полягає в тому, що на основі знання про стан одних (факторних) показників можна впливати на зміну інших (результативних) показників.

За характером залежності явищ і процесів розрізняють зв'язки функціональні та стохастичні. Функціональні характеризуються повною відповідністю між причиною (факторна ознака) і наслідком (результативна

ознака), тобто кожному значенню факторної ознаки відповідає цілком певне значення результативної ознаки. Якщо ж одній і тій же величині факторної ознаки можуть відповідати різні значення результативної, створюючи ряд розподілу, то такі види зв'язків називаються стохастичними.

Залежно від характеру взаємозв'язків між досліджуваними показниками і завдань аналізу використовують адекватні методи. Серед методів аналізу функціональних взаємозв'язків важливу роль відіграє індексний метод, а одним із найбільш поширених методів аналізу стохастичних взаємозв'язків є регресійно-кореляційний аналіз (РКА).

Основною перевагою використання регресійно-кореляційного методу є можливість аналізувати стохастичні взаємозв'язки, які є більш поширеними між явищами і процесами, що відбуваються на окремому підприємстві і в економічному чи суспільному житті країни або регіону. Однак даний метод потребує наявності достатнього масиву вихідної інформації, оскільки лише в цьому випадку отримані характеристики будуть надійними, а результати моделювання будуть придатними для практичного застосування [2, с. 101].

Суттєвою перевагою індексного методу є те, що він дозволяє здійснювати аналіз впливу факторів на результативний показник у випадку обмеження вихідної інформації, оскільки для його використання достатньо даних лише за два періоди часу.

Незважаючи на те, що обидва методи є добре вивченими і розробленими, вони й досі мають невирішені питання як стосовно методики аналізу, так і щодо особливостей застосування.

Розподіл приросту результативного показника за факторами в індексних мультиплікативних моделях здійснюється зазвичай за правилами методу ланцюгових підстановок або методу виявлення ізольованого впливу факторів. Обидва методи мають свої позитивні характеристики і негативні. Про це дискутували фахівці, що займалися розробкою методології індексного аналізу ще в середині минулого століття, зокрема Л.С. Казінець, С. Г. Струмилін;

піднімають цю проблему й сучасні економісти, такі як І. І. Єлісеєва, Р. О. Кулинич, О. Г. Янковий.

Використання індексного методу для вивчення взаємозв'язків між явищами полягає у визначенні приростів результативного показника під впливом факторних. При цьому можуть бути визначені як абсолютні, так і відносні прирости, як для окремих елементів сукупності (об'єктів), так і для сукупності в цілому.

Розглянемо особливості кожного методу, покажемо на прикладі переваги і недоліки кожного з них і спробуємо запропонувати способи вирішення проблемних питань.

Згідно з правилами методу виявлення ізольованого впливу факторів під час побудови індексів, а також при визначенні приростів результативного показника, кожен фактор у моделі змінюється окремо (ізольовано), незалежно від його місця розташування. При цьому всі інші фактори фіксуються на незмінному рівні (зазвичай, на рівні базисного періоду).

Під час побудови індексів і розрахунку приростів результативного показника за правилами методу ланцюгових підстановок фактори в мультиплікативній індексній моделі змінюються за принципом ланцюга, послідовно: спочатку змінюється перший фактор, а всі інші залишаються незмінними, фіксуючись на базисному рівні, далі змінюється наступний фактор, а всі інші залишаються незмінними, при цьому перший фіксується на рівні звітного періоду, а всі інші – на рівні базисного. Відмітимо, що може використовуватися й обернена схема зміни факторів.

У випадку трьохфакторної мультиплікативної моделі розподіл загального абсолютного приросту результативного показника за факторами методом ланцюгових підстановок можна представити наступним чином:

$$\Delta Y = \Delta x z_0 v_0 + \Delta z x_1 v_0 + \Delta v x_1 z_1 \quad (3)$$

де ΔY – загальний абсолютний приріст результативного показника;

$\Delta x, \Delta z, \Delta v$ – абсолютні прирости відповідного факторного показника.

Для того, щоб більш чітко показати, що являє собою кожний факторний приріст результативного показника, зручно перейти від абсолютних приростів до відносних. Як відомо, для цього необхідно розділити кожен абсолютний приріст (і загальний, і факторні) на базисний рівень результативного показника:

$$\frac{Y_1 - Y_0}{Y_0} = \frac{(x_1 - x_0)z_0v_0 + (z_1 - z_0)x_1v_0 + (v_1 - v_0)x_1z_1}{x_0z_0v_0} \quad (4)$$

Отримуємо наступний результат:

$$\Delta'Y = (i_x - 1) + (i_z - 1)i_x + (i_v - 1)i_x i_z \quad (5)$$

де $\Delta'Y$ – загальний відносний приріст результативного показника;

i_x, i_z, i_v – індекс відповідного факторного показника.

Отримана формула (5) дозволяє більш чітко побачити особливості розподілу приросту результативного показника за факторами методом ланцюгових підстановок. У цій формулі перша складова характеризує відносну зміну результативного показника під впливом зміни першого фактора, тобто відображає чистий (ізолюваний) вплив даного фактора на результативний показник. Друга складова відображає вплив на результативний показник другого фактора, але вже з урахуванням додаткового впливу першого фактора. Третя складова відображає вплив на результативний показник третього фактора з урахуванням додаткового спільного впливу першого і другого факторів.

Отже, у випадку розподілу приросту результативного показника за факторами методом ланцюгових підстановок вплив першого фактора на результативний показник є «чистим», а прирости за рахунок кожного наступного фактора відображають вплив на результативний показник не лише самого фактора, а спільно з тими факторами, що знаходяться на попередніх місцях у індексній моделі.

Очевидно, що в такому випадку для коректного розподілу приросту результативного показника за факторами повинно бути обґрунтоване розташування факторів у індексній моделі, тобто кожен фактор повинен займати цілком певне місце, оскільки від розташування фактора у моделі

залежить величина його вкладу в загальну зміну результативного показника за рахунок цього фактора.

Якщо результативною ознакою є об'ємний показник, то на першому місці в моделі розташовується об'ємний фактор, що являє собою абсолютну величину, на другому – структурний, а далі розташуються якісні показники, причому їх розташування в моделі повинно бути таким, щоб кожен наступний фактор виступав вторинним до попереднього фактора, але первинним до наступного фактора.

Якщо ж результативною ознакою виступає якісний (відносний) показник, то побудова мультиплікативної моделі дещо ускладнюється. Зазвичай на першому місці розташовується фактор, знаменник розрахункової формули якого співпадає із знаменником результативного показника. Послідовність розташування всіх інших факторів у індексній моделі якісного результативного показника співпадає з правилами їх розташування в моделі об'ємного показника.

Погоджуємося з критиками методу ланцюгових підстановок, особливо стосовно аналізу багатofакторних мультиплікативних моделей, оскільки в таких випадках дійсно проявляється основний недолік даного методу: надто складним виявляється вирішення питання коректного розташування факторів у індексній моделі зв'язку.

Однак, на наш погляд, у випадку двофакторної індексної моделі використання методу ланцюгових підстановок є більш обґрунтованим з економічної точки зору порівняно з методом виявлення ізольованого впливу факторів.

Так, якщо ми здійснюємо розподіл приросту вартості реалізованої продукції (Y) під впливом двох факторів – обсягу реалізації (x) та ціни на неї (z), то згідно з правилами методу ланцюгових підстановок розрахунок абсолютних факторних приростів результативного показника повинен здійснюватися за наступними формулами:

$$\Delta Y_{(x)} = x_1 z_0 - x_0 z_0$$

$$\Delta Y_{(z)} = x_1 z_1 - x_1 z_0 \quad (6)$$

Формула розрахунку абсолютного приросту вартості реалізованої продукції під впливом зміни обсягу продукції ($\Delta Y_{(x)}$) не повинна викликати жодних сумнівів, оскільки у випадку реалізації методу виявлення ізольованого впливу факторів цей приріст розраховувався б аналогічно (другий фактор фіксується на рівні базисного періоду).

Однак у другій формулі, що відображає абсолютний приріст вартості реалізованої продукції за рахунок зміни ціни ($\Delta Y_{(z)}$), перший фактор (обсяг продукції) фіксується не на базисному рівні, а на рівні звітнього періоду, що суперечить правилам методу виявлення ізольованого впливу факторів.

Вважаємо, що таке фіксування даного фактора на рівні звітнього періоду має своє економічне обґрунтування, сутність якого полягає в тому, що економіста цікавить зміна вартості реалізованої продукції під впливом зміни ціни саме з урахуванням того обсягу продукції, яка виготовлена у звітньому періоді, а не стосовно того її обсягу, що був виготовлений у попередньому періоді, тим більше якщо ці обсяги суттєво відрізняються один від одного.

Слід відмітити, що в практиці статистичного аналізу основного макроекономічного показника – валового внутрішнього продукту – у зведеному індексі цін також прийнято використовувати ваги звітнього періоду [3, с. 309].

Отже, в даному випадку послідовну, а не ізольовану, зміну факторів у індексній мультиплікативній моделі вважати недоліком методу ланцюгових підстановок навряд чи правомірно.

Для аналізу ж багатфакторних мультиплікативних моделей у деяких випадках видається кращим використання методу виявлення ізольованого впливу факторів, оскільки даний метод не потребує чіткого, обґрунтованого розташування факторів у моделі і, як ми вже відмічали раніше, дозволяє визначити «чистий» вплив кожного фактора на результативний показник.

Формули розрахунку факторних абсолютних приростів результативного показника методом виявлення ізольованого впливу факторів у випадку двофакторної моделі мають вигляд:

$$\Delta Y_{(x)} = x_1 z_0 - x_0 z_0$$

$$\Delta Y_{(z)} = x_0 z_1 - x_0 z_0$$

$$\Delta Y_{(xz)} = \Delta Y - (\Delta Y_{(x)} + \Delta Y_{(z)}) \quad (7)$$

Тобто, при реалізації методу виявлення ізольованого впливу факторів крім приростів результативної ознаки за рахунок кожного фактора з'являється ще один приріст, який обумовлений спільним (взаємним) впливом усіх факторів ($\Delta Y_{(xz)}$). Він визначається за залишковим методом: шляхом віднімання від загального приросту результативного показника факторних приростів, що обумовлені впливом включених в модель факторів. Цей приріст інакше називають синергетичним ефектом. Саме наявність цієї складової викликає дискусії в науковій літературі, оскільки в деяких випадках дати економічне обґрунтування сутності проявлення цього ефекту іноді досить складно.

Розглянемо і спробуємо пояснити особливості і «парадокси» методу виявлення ізольованого впливу факторів на основі аналізу показників, що характеризують результати діяльності одного з провідних промислових підприємств м. Одеси «ПрАТ Одеський коньячний завод».

У табл. 3 наведено основні показники діяльності «ПрАТ Одеський коньячний завод» за 2014-2016 рр. [4].

Дані табл. 3 свідчать про те, що у 2015 р. порівняно з 2014 р. відбулося покращення результатів діяльності підприємства: збільшився обсяг виробництва і обсяг реалізації продукції, зріс прибуток. А у 2016 р. порівняно з 2015 р. обсяг реалізації продукції зменшився, суттєво зменшилася і сума отриманого прибутку.

В економічній літературі відомі різні види мультиплікативних моделей фінансових результатів діяльності підприємства.

В. І. Осипов пропонує три моделі прибутку, які базуються на моделях обсягу виготовленої товарної продукції. Однією з них є модель, у якій факторами прибутку виступають такі показники: середня облікова кількість працівників (промислово-виробничого персоналу); продуктивність праці (співвідношення товарної продукції й середньооблікової кількості працівників); коефіцієнт реалізації товарної продукції (співвідношення обсягу реалізованої продукції і обсягу виготовленої товарної продукції); частка прибутку в реалізованій продукції (співвідношення прибутку й обсягу реалізованої продукції) [5, с. 302-303]. Дві інші моделі будуються шляхом дезагрегування факторів даної моделі.

Таблиця 3

Показники діяльності «ПрАТ Одеський коньячний завод»

Показник	2014 р.	2015 р.	2016 р.	Абсолютний приріст	
				2015 р. порівняно з 2014 р.	2016 р. порівняно з 2015 р.
Обсяг реалізованої продукції (чистий дохід), тис. грн.	257047	443408	433272	186361	-10136
Обсяг виготовленої (товарної) продукції, тис. грн.	253974	428868	430766	174894	1898
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	201940	328590	334302	126650	5712
Витрати на збут, тис. грн.	9144	23865	46536	14721	22671
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	55107	114818	98970	59711	-15848
Середньооблікова кількість працівників (ПВП), чол.	338	347	297	9	-50

Джерело: сформовано автором за даними [4]

Т. Орловська пропонує систему мультиплікативних моделей доходу від реалізації продукції та прибутку від операційної діяльності підприємства, які можна побудувати за даними фінансової звітності підприємства [6, с. 378-380].

І. С. Ткаченко пропонує використовувати методи моделювання для аналізу прибутку. Він відмічає, що «застосування факторного аналізу в процесі моделювання фінансових результатів дозволяє виявити істотний вплив факторів на формування прибутку та успішно здійснити планування фінансово-господарської діяльності підприємства» [7, с. 87].

На практиці можуть використовуватися різні моделі прибутку. Можливості модифікації моделей відмічають і автори монографії під керівництвом В. А. Дерія: багатофакторні індексні моделі можна модифікувати з метою оцінювання впливу різних переліків факторів на динаміку показників, які характеризують результативність та ефективність фінансово-господарської діяльності підприємств [8, с. 23].

Проведемо факторний аналіз прибутку від реалізації продукції підприємства «ПрАТ Одеський коньячний завод».

Для того щоб прослідкувати, як змінюється величина приросту прибутку за рахунок спільного впливу факторів залежно від їх кількості, аналіз почнемо із моделі, яка виражає залежність прибутку від трьох факторів:

$$Y = x \cdot z \cdot v \quad (8)$$

де Y – прибуток від реалізації продукції підприємства;

x – середня облікова кількість працівників;

z – продуктивність праці (співвідношення реалізованої продукції й середньооблікової кількості працівників);

v – частка прибутку в реалізованій продукції (співвідношення прибутку й обсягу реалізованої продукції).

Результати розрахунків загального і факторних приростів прибутку від реалізації продукції «ПрАТ Одеський коньячний завод» методом виявлення ізольованого впливу факторів наведено в табл. 4.

Таблиця 4

Розподіл приросту прибутку від реалізації продукції
«ПрАТ Одеський коньячний завод» за факторами (трифакторна модель)

Показник	2015 р. порівняно з 2014 р., тис. грн.	2016 р. порівняно з 2015 р., тис. грн.
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Загальний абсолютний приріст прибутку	59711,0	- 15848,0
Факторні абсолютні прирости прибутку, обумовлені зміною:		
- середньооблікової кількості працівників	1467,4	- 16541,5
- продуктивності праці	37490,1	16260,3
- частки прибутку в реалізованій продукції	11438,6	- 13523,9
- спільного впливу факторів	9314,9	- 2042,9

За результатами розрахунків, представлених у табл. 4, можна зробити висновок, що у 2016 р. порівняно з 2015 р. прибуток від реалізації продукції «зменшився на 15848,0 тис. грн. При цьому внаслідок зростання продуктивності праці він збільшився, а під впливом двох інших факторів та їх спільної дії – зменшився. В той же час у 2015 р. порівняно з 2014 р. прибуток збільшився на 59711,0 тис. грн. і цьому сприяло зростання всіх факторів.

Поглибимо далі аналіз прибутку, для чого використаємо чотирифакторну модель, яку побудуємо шляхом дезагрегування попередньої трифакторної моделі. В даній моделі факторами виступають такі показники:

- середня облікова кількість працівників (промислово-виробничого персоналу);
- продуктивність праці (співвідношення товарної продукції й середньооблікової кількості працівників);
- коефіцієнт реалізації товарної продукції (співвідношення обсягу реалізованої продукції і обсягу виготовленої товарної продукції);
- частка прибутку в реалізованій продукції (співвідношення прибутку й обсягу реалізованої продукції).

Результати розрахунків загального і факторних абсолютних приростів прибутку наведено в табл. 5.

Таблиця 5

Розподіл приросту прибутку від реалізації продукції

«ПрАТ Одеський коньячний завод» за факторами (чотирифакторна модель)

Показник	2015 р. порівняно з 2014 р., тис. грн.	2016 р. порівняно з 2015 р., тис. грн.
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Загальний абсолютний приріст прибутку	59711,0	- 15848,0
Факторні абсолютні прирости прибутку, обумовлені зміною:		
- середньооблікової кількості працівників	1467,4	- 16541,5
- продуктивності праці	35535,2	19919,9
- коефіцієнта реалізації товарної продукції	1187,1	- 3120,1
- частки прибутку в реалізованій продукції	11438,6	- 13523,9
- спільного впливу факторів	10082,7	- 2582,4

Результати проведених розрахунків показують, що оскільки у 2016 р. порівняно з 2015 р. зміна факторів була різнонаправленою (продуктивність праці зросла, а інші фактори зменшилися), то встановити певну закономірність, яка може виявитися внаслідок збільшення кількості факторів у моделі, неможливо. Тому продовжимо аналіз абсолютних приростів прибутку у 2015 р. порівняно з 2014 р.

З розрахунків видно, що абсолютний приріст прибутку під впливом зростання продуктивності праці, який у попередній моделі склав 37490,1 тис. грн. (табл. 4, стовп. 2), в даній моделі складається із трьох приростів (табл. 5, стовп 2): під впливом зміни продуктивності праці, визначеної на основі товарної продукції (35535,2 тис. грн.), коефіцієнта реалізації товарної продукції (1187,1 тис. грн.), і, крім того, частина цього приросту (767,8 тис. грн.) збільшила приріст прибутку за рахунок спільної дії всіх факторів.

Отже, розглянемо більш детально, що являє собою остання величина приросту результативного показника. Очевидно, що вона складається з двох частин:

1) приростів результативного показника, що обумовлені спільною дією кожних двох факторів,

2) приросту результативного показника, обумовленого спільною дією усіх факторів разом.

Математично повний розподіл приросту результативного показника методом виявлення ізольованого впливу факторів у випадку трифакторної мультиплікативної моделі можна подати таким чином [9, с. 196]:

$$\Delta Y = (\Delta Y_{(x)} + \Delta Y_{(z)} + \Delta Y_{(v)}) + (\Delta Y_{(xz)} + \Delta Y_{(zv)} + \Delta Y_{(xv)}) + \Delta Y_{(xzv)} \quad (9)$$

У загальному вигляді формулу (9) можна представити так:

$$\Delta Y = \Delta Y_{(ізольов.)} + \Delta Y_{(спільн.)} + \Delta Y_{(взаєм.)} \quad (10)$$

Перша складова формули (10) характеризує зміну результативного показника за рахунок чистого (ізольованого) впливу кожного фактора, друга складова характеризує його зміну за рахунок спільної дії кожних двох факторів,

а остання складова відображає ступінь додаткового впливу факторів на результативний показник за рахунок взаємопов'язаної дії всіх факторів.

Очевидно, що величина приросту результативного показника за рахунок спільної дії кожних двох факторів може збільшуватися або зменшуватися при збільшенні кількості факторів у моделі, оскільки взаємний вплив кожних двох факторів може бути як однонаправленим, так і різнонаправленим. Величина ж приросту внаслідок взаємопов'язаної дії всіх факторів безпосередньо залежить від кількості факторів у моделі.

Продемонструємо обґрунтованість і логічність наших висновків шляхом аналізу залежності прибутку від факторів, що характеризують ефективності витрат на маркетингову діяльність «ПрАТ Одеський коньячний завод». Для цього пропонуємо здійснити аналіз чотирохфакторної мультиплікативної моделі прибутку від реалізації продукції, у якій факторними показниками виступають:

- середня облікова кількість працівників (промислово-виробничого персоналу);
- продуктивність праці (співвідношення реалізованої продукції й середньооблікової кількості працівників);
- частка витрат на збут у обсязі реалізованої продукції;
- сума прибутку в розрахунку на 1 грн. витрат на збут.

Слід відмітити, що дану модель можна використовувати для аналізу діяльності будь-якого підприємства не будучи його працівником, оскільки наведені показники містяться у фінансовій звітності підприємств, а отже не потребують збору додаткової інформації.

У першу чергу в такій моделі нас цікавить вплив третього фактора (частки витрат на збут у обсязі реалізованої продукції) на зміну суми прибутку від реалізації продукції. Результати розрахунків загального і факторних абсолютних приростів прибутку наведено в табл. 6.

За результатами розрахунків, які наведено в табл. 6, можна зробити висновок, що і в 2016 р., і в 2015 р. порівняно з попередніми роками частка

витрат на збут підприємства зростає, що привело до суттєвого зростання прибутку від реалізації продукції (у 2015 р. – на 28194,0 тис. грн., а у 2016 р. – на 114343,8 тис. грн.). При цьому слід відмітити, що в даній мультиплікативній моделі ми враховували не абсолютну суму витрат на збут, а їх частку в обсязі реалізованої продукції. А це означає, що зростання даних витрат було ефективним.

Оцінку ефективності маркетингової діяльності з точки зору не лише витрат, а й результативності працівників, що зайняті такою діяльністю, ми пропонуємо здійснювати шляхом аналізу мультиплікативної моделі, в якій факторними ознаками можуть виступати наступні показники:

- середня облікова кількість працівників (промислово-виробничого персоналу);
- частка працівників, що займаються маркетинговою діяльністю, у загальній кількості працівників підприємства;
- обсяг реалізованої продукції у розрахунку на одного працівника маркетингової діяльності;
- частка витрат на збут у обсязі реалізованої продукції;
- сума прибутку в розрахунку на 1 грн. витрат на збут.

Таблиця 6

Розподіл приросту прибутку від реалізації продукції
«ПрАТ Одеський коньячний завод» за факторами (чотирифакторна модель)

Показник	2015 р. порівняно з 2014 р., тис. грн.	2016 р. порівняно з 2015 р., тис. грн.
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Загальний абсолютний приріст прибутку	59711,0	- 15848,0
Факторні абсолютні прирости прибутку, обумовлені зміною:		
- середньооблікової кількості працівників	1467,4	- 16541,5
- продуктивності праці	37490,1	16260,3
- частки витрат на збут у обсязі реалізованої продукції	28194,0	114343,8
- суми прибутку в розрахунку на 1 грн. витрат на збут	- 11122,9	- 64037,3
- спільного впливу факторів	3682,4	- 65873,3

Джерело: розраховано автором

Розрахунок другого і третього факторних показників в такій моделі потребують наявності додаткової інформації, яка не міститься у фінансовій звітності підприємств. Однак збирання такої інформації не вимагає додаткових витрат часу та коштів, оскільки вона є оперативною інформацією обліку на підприємстві.

Повернемося до питання сутності величини приросту, що відображає спільний вплив факторів на результативний показник. Чотирифакторна модель прибутку, результати аналізу якої наведено в табл. 6, є розширеною, більш дезагредованою відносно трифакторної моделі, аналіз якої наведено в табл. 4; при цьому ми не просто здійснили її дезагрегування, а ввели нові показники. Для того, щоб виявити певну закономірність зміни величини спільного впливу факторів, про що вже йшла мова вище, подивимося на результати розрахунків приростів у 2015 р. порівняно з 2014: у результаті збільшення кількості факторів у моделі величина абсолютного приросту прибутку під впливом спільної дії факторів суттєво зменшилася: у першій моделі вона склала 9314,9 тис. грн. (табл. 4, стовп. 2), а в останній моделі – 3682,4 тис. грн. (табл. 6, стовп. 2).

Проведені розрахунки підтверджують висновки, які ми зробили раніше на основі розподілу загального приросту результативного показника за трьома факторами (формула 10): загальний приріст результативного показника складається з трьох частин, які характеризують його зміну: по-перше, за рахунок чистого (ізолюваного) впливу кожного фактора, по-друге, за рахунок спільного впливу кожних двох факторів і по-третє, за рахунок спільного (взаємопов'язаного) впливу всіх факторів.

При цьому, коли ми перейшли від трифакторної моделі до чотирифакторної шляхом простого дезагрегування факторів, то величина приросту прибутку внаслідок спільної дії факторів зросла з 9314,9 тис. грн. (табл. 4, стовп. 2) до 10082,7 тис. грн. (табл. 5, стовп. 2). Очевидно, що це пояснюється збільшенням величини другої складової (спільної дії кожних двох факторів) унаслідок того, що кількість факторів зросла. Коли ж ми перейшли

від трифакторної моделі до чотирифакторної шляхом включення в модель нових факторів, то величина приросту внаслідок їх спільної дії зменшилася до 3682,4 тис. грн. (табл. 6, стовп. 2).

Стає очевидним, що остання складова формули (10) відображає спільний вплив на результативний показник не лише факторів, які включені в мультиплікативну модель, а й інших факторів, які не були до неї включені.

Отже, можна зробити наступний висновок щодо закономірності зміни величини приросту результативного показника за рахунок спільної дії факторів у мультиплікативній моделі за умов використання методу виявлення ізольованого впливу факторів:

1) якщо за аналізований період значення результативного показника зросло і приріст усіх факторів у моделі є додатнім (значення кожного фактора також зросло), то збільшення кількості факторів у моделі шляхом їх дезагрегування збільшує суму приросту результативного показника за рахунок спільної дії факторів (збільшується друга складова у формулі 10);

2) якщо за аналізований період значення результативного показника зросло і приріст усіх факторів у моделі є додатнім (значення кожного фактора також зросло), то збільшення кількості факторів у моделі шляхом включення нових зменшує величину приросту результативного показника за рахунок спільної дії факторів (зменшується третя складова у формулі 10), тобто величина цієї складової залежить від ступеня повноти розподілу приросту за факторами;

3) якщо за аналізований період значення результативного показника зросло, а прирости факторів у моделі були і додатними і від'ємним (значення одного фактора зросло, а іншого (інших) зменшилося), то збільшення кількості факторів у моделі шляхом включення нових не має певної закономірності;

4) третя складова у формулі 10 відображає вплив на результативний показник спільної дії не лише включених в модель факторів, а й інших факторів, що не ввійшли в модель; як наслідок цього знак приросту (плюс чи мінус) результативного показника за рахунок спільної дії факторів може не

співпадати із знаками його приростів, отриманих за рахунок індивідуального (ізолюваного) впливу кожного фактора, включеного в модель.

Продемонструємо підтвердження останнього висновку фактичними розрахунками. Для цього проведемо розподіл абсолютного приросту прибутку від реалізації продукції підприємства «ПрАТ Одеський коньячний завод» у 2016 р. порівняно з 2015 р. методом виявлення ізолюваного впливу факторів на основі спрощеної двохфакторної моделі (факторними показниками виступають: обсяг реалізованої продукції і частка прибутку в обсязі реалізованої продукції). Зауважимо, що суттєвої інформації з точки зору результатів її аналізу для економіста дана модель як така не надає, але вона має право на існування.

Вихідні дані і результати розрахунку абсолютних приростів прибутку наведені в табл. 7. Економічна інтерпретація результатів цих розрахунків (табл. 7, стовп. 2) наступна: у 2016 р. порівняно з 2015 р. прибуток від реалізації продукції «ПрАТ Одеський коньячний завод» зменшився на 15848,0 тис. грн., у тому числі під впливом першого фактора (обсягу реалізації) він зменшився на 2624,2 тис. грн., під впливом другого фактора (частки прибутку) – зменшився на 13523,9 тис. грн., а під впливом спільної дії факторів він збільшився на 300,1 тис. грн.

Таблиця 7

Розподіл приросту прибутку від реалізації продукції
«ПрАТ Одеський коньячний завод» за факторами (двофакторна модель)

Показник	2016 р. порівняно з 2015 р., тис. грн.	
	ваги базисного року	ваги звітнього року
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Загальний абсолютний приріст прибутку	- 15848,0	- 15848,0
Факторні абсолютні прирости прибутку, обумовлені зміною:		
- обсягу реалізованої продукції	- 2624,2	- 2315,1
- частки прибутку в обсязі реалізованої продукції	- 13523,9	- 13214,8
- спільного впливу факторів	300,1	- 318,1

Джерело: розраховано автором

Отже, виникає запитання: чому кожен фактор мав негативний вплив на зміну результативного показника (знак «мінус» у приростах), а їх спільний

вплив має знак «плюс»? Такий, на перший погляд, «парадокс» із знаком приросту прибутку за рахунок спільної дії факторів можна пояснити двома причинами:

– по-перше, приріст результативного показника за рахунок спільної дії факторів відображає вплив на нього не лише тих факторів, які були включені в дану модель, а й інших, не включених в модель факторів (що ми вже відмічати раніше);

– по-друге, розрахунок факторних приростів здійснювався з вагами базисного періоду, тобто з урахуванням стану досліджуваного підприємства не у звітному, а в попередньому році.

Вважаємо, що для того, щоб урахувати стан досліджуваного підприємства в сучасних умовах, розподіл приросту результативного показника за факторами краще здійснювати модифікованим методом ізольованого впливу факторів. У такому випадку ваги в індексних моделях зв'язку (і факторних абсолютних приростах результативного показника) фіксуються на рівні не базисного періоду, як це наведено в формулах (7), а на рівні звітнього (поточного) періоду [10, с. 133]. Для двофакторної моделі це виглядає так:

$$\Delta Y_{(x)} = x_1 z_1 - x_0 z_1$$

$$\Delta Y_{(z)} = x_1 z_1 - x_1 z_0$$

$$\Delta Y_{(xz)} = \Delta Y - (\Delta Y_{(x)} + \Delta Y_{(z)}) \quad (11)$$

Розрахунки факторних абсолютних приростів прибутку від реалізації продукції «ПрАТ Одеський коньячний завод» на основі модифікованого методу виявлення ізольованого впливу факторів наведено в табл. 7 (стовп. 3). Як видно із таблиці, жодних «парадоксів» із знаком приросту прибутку за рахунок спільної дії факторів у даному випадку немає. Це підтверджує зроблені нами висновки: у випадку використання модифікованого методу виявлення ізольованого впливу факторів зміна результативного показника розглядається в умовах, що сформувалися у звітному періоді, а не попередньому, тобто

враховується сучасний стан досліджуваного об'єкта. На наш погляд, такий метод розподілу приросту за факторами можна вважати більш прийнятним з практичної, а не суто теоретичної точки зору.

Отже, проаналізувавши позитивні сторони і недоліки методів ланцюгових підстановок та ізольованого впливу факторів, можна зробити наступні висновки:

1) використання методу ланцюгових підстановок є більш прийнятним у тому випадку, коли здійснюється розподіл приросту результативного показника за двома факторами;

2) якщо результативний показник являє собою добуток трьох і більше факторів, то розподіл його приросту за факторами краще здійснювати на основі методу виявлення ізольованого впливу факторів;

3) використання модифікованого методу виявлення ізольованого впливу факторів є більш прийнятним з практичної, а не теоретичної, точки зору;

4) зміна результативного показника в мультиплікативній моделі зв'язку пояснюється дією не лише включених в модель факторів, а й інших факторів, що не ввійшли в модель;

5) чим більше факторів містить мультиплікативна модель, тим більш повним є розподіл приросту результативного показника за факторами.

Побудова і аналіз індексних моделей, як ми відмічали раніше, можлива лише у випадку наявності функціональних зв'язків між ознаками. Однак на практиці достатньо часто виникає завдання вивчення стохастичних взаємозв'язків, що передбачає використання низки інших методів. Серед даних методів одним із найбільш поширених є регресійно-кореляційний аналіз, тому розглянемо особливості його застосування в маркетингових дослідженнях.

Успішне проведення аналізу на основі даного методу в значній мірі визначається глибиною теоретичного, якісного аналізу сутності досліджуваного явища, що дозволяє встановити наявність або відсутність причинно-наслідкових зв'язків між ознаками. Математична статистика і теорія ймовірностей є тим апаратом, який лише дозволяє, виходячи з інформації про

дане явище, побудувати його математичну модель, тобто здійснити математико-статистичне описання, що в свою чергу дає можливість оцінити величину явища при певних величинах факторних ознак. Проте визначення виду моделі і факторів, які слід до неї включити, повинне ґрунтуватися на суворому економічному аналізі, без якого регресійно-кореляційний аналіз є лише формальною математичною вправою.

Регресійно-кореляційний аналіз складається з чотирьох основних етапів (стадій): 1) попередній (апріорний) аналіз; 2) збір інформації та її первинна обробка; 3) побудова моделі (рівняння регресії); 4) оцінка і аналіз моделі. Подібний поділ на етапи є досить умовним, оскільки окремі стадії тісно пов'язані між собою і нерідко результат, отриманий на одному етапі, дозволяє доповнити, скорегувати висновки проведених раніше стадій РКА.

Слід відмітити, що побудова регресійної моделі і встановлення тісноти зв'язку між ознаками є достатньо простою процедурою в умовах використання спеціальних статистичних програм або пакету аналізу Excel. Тому одним із основних, вирішальних етапів проведення РКА в сучасних умовах стає апріорний аналіз. Важливість цього етапу полягає в тому, що тут формуються основні напрямки всього регресійно-кореляційного аналізу: формулюється завдання дослідження; визначається методика вимірювання результативного показника, тобто здійснюється вибір вимірника, який найкращим чином характеризує результативну ознаку з погляду завдання дослідження; здійснюється відбір факторів, що здійснюють найбільш істотний вплив на формування результативного показника і вирішується питання про способи їх вимірювання.

У маркетингових дослідженнях значну допомогу в попередньому формуванні переліку факторів, що здійснюють найбільш істотний вплив на результативну ознаку, може надати метод експертної оцінки, заснований на залученні фахівців, що на практиці займаються такими дослідженнями. При цьому формування попереднього переліку факторних ознак повинно відбуватися з урахуванням таких обставин:

– по-перше, факторні ознаки повинні бути кількісними, краще всього – безперервними. Однак у маркетингових дослідженнях зазвичай важко обійтися без атрибутивних ознак. В таких випадках доцільно штучно призвести їх до кількісного вигляду шляхом ранжування;

– по-друге, факторні ознаки повинні розраховуватися по відношенню до однієї бази, оскільки в такому випадку вони будуть характеризувати різні сторони одного й того ж явища;

– по-третє, не рекомендується включати в модель фактори, які взаємно дублюють один одного, тобто відображають один і той самий бік досліджуваного явища, або знаходяться в тісному кореляційному зв'язку один з одним. Порушення цього правила приводить до того, що дійсний вплив кожного з цих факторів на результативний показник спотворюється;

– по-четверте, кількість спостережень повинно щонайменше в 6 разів перевищувати кількість факторів, які будуть включені в регресійну модель.

Побудова регресійних моделей може здійснюватися за просторовими даними, за даними, що характеризують динаміку показників, а також шляхом використання просторово-часової інформації. Методика побудови моделей за такими даними є добре розробленою, тому зупинимося на іншому напрямку використання РКА, а саме його об'єднання з індексним методом аналізу.

Методику об'єднання індексного і регресійно-кореляційного методів для аналізу взаємозв'язків пропонували ще М. Юзбашев та Р. Рудакова [11, с. 58]. Однак автори не приділяли уваги послідовності зміни факторів у індексній моделі, побудованій на основі регресійних рівнянь.

Вважає за доцільне використання післярегресійного індексного аналізу для вивчення взаємозв'язків І. І. Єлісеєва. При цьому автор, характеризуючи послідовність зміни факторів у індексній моделі, відмічає, що спочатку змінюються усі значення змінних (показників) при базисних вагах коефіцієнтів регресії і вільного члена рівняння регресії, далі змінюються коефіцієнти регресії і в останню чергу – вільний член [12, с. 584].

Очевидно, що І. І. Єлісеєва притримується правил методу ланцюгових підстановок щодо послідовності зміни складових регресійних моделей. З цим ми можемо погодитися, але лише стосовно індексного аналізу однофакторних регресійних моделей. Однак автор повністю ігнорує факт необхідності встановлення певної послідовності зміни коефіцієнтів регресії для аналізу багатфакторних регресійних моделей.

Вважаємо, що оскільки в багатфакторних регресійних моделях практично неможливо встановити обґрунтований ланцюг розташування факторів, то для коректної реалізації після регресійного індексного аналізу кращим буде використання методу виявлення ізольованого впливу факторів. При цьому, як ми довели раніше, більш прийнятним є використання модифікованого, а не традиційного методу виявлення ізольованого впливу факторів.

У загальному вигляді індекс результативного показника, що побудований за результатами двофакторної регресійної моделі, можна представити так:

$$I_Y = \frac{a_1 + b_1 x_1 + c_1 z_1}{a_0 + b_0 x_0 + c_0 z_0}, \quad (12)$$

де a , b , c – параметри рівняння регресії,

x , z – фактори, які включені в регресійну модель.

Різниця між чисельником і знаменником побудованого індексу являє собою загальний абсолютний приріст результативного показника, обумовлений впливом факторів, що ввійшли до регресійної моделі. Розрахунок факторних приростів здійснюється за розглянутою вище схемою.

Слід відмітити, що оскільки для використання індексного аналізу достатньо інформації за два порівнювані періоди, то побудова кожної регресійної моделі може здійснюватися за даними не одного окремого року, а шляхом об'єднання даних за декілька років (метод об'єкто-періодів). Це дасть можливість порівняти і проаналізувати, наприклад, період більш успішної роботи підприємства і період спаду виробництва.

Суттєва перевага використання післярегресійного індексного методу аналізу в маркетингових дослідженнях полягає в тому, що з'являється можливість визначити як змінюється вплив кожного фактора в регресійній моделі на результативний показник з плином часу: зростає чи зменшується. Таку оцінку неможливо здійснити під час застосування суто регресійно-кореляційного аналізу. При цьому індексний метод дозволяє здійснювати порівняння регресійних моделей, побудованих не лише за суміжні, але й за інші, більш віддалені, проміжки часу [13, 14].

Спільне використання методів вивчення стохастичних і функціональних взаємозв'язків в маркетингових дослідженнях дозволяє отримати багато додаткової інформації, у результаті чого розширюються знання про досліджуване явище чи процес, а також появляється додаткове підґрунтя для прийняття правильних управлінських рішень.

Проведене дослідження дозволяє зробити наступні висновки.

1. Для обробки інформації в рамках дослідження може використовуватися система методів. Вибір методу залежить від поставлених завдань аналізу та наявності вихідних даних.

2. Важливе значення в маркетингових дослідженнях має використання методів аналізу взаємозв'язків, оскільки вони дозволяють кількісно визначити ступінь впливу одних (факторних) показників на інші (результативні) показники, а також оцінити доцільність вкладень грошових коштів, витрат часу та інших для досягнення очікуваних результатів.

3. В умовах нестабільного розвитку економіки України в цілому й окремих підприємств усе більшого значення для аналізу взаємозв'язків в рамках проведення кабінетних маркетингових досліджень набуває використання індексного методу, оскільки побудова й аналіз багатofакторних мультиплікативних моделей не потребує інформації за тривалий період часу – достатньо даних за два роки (або за будь-які два інші періоди часу).

4. У мультиплікативних моделях розподіл приросту за факторами може здійснюватися різними методами, серед яких найбільш поширеними є метод

виявлення ізольованого впливу факторів і метод ланцюгових підстановок. Однак у кожному конкретному випадку вибір методу залежить від об'єкта дослідження і поставлених завдань аналізу.

5. Для проведення маркетингових досліджень доцільним є комплексне використання економіко-математичних методів, що дозволяє отримати більше інформації для прийняття ефективних управлінських рішень. Однак дане питання є недостатньо розробленим і потребує подальших досліджень.

2. Дослідження організаційного рівня торговельних підприємств у системі аналізу ефективності їх діяльності

Оцінювання потенціалу організаційної структури управління торговельного підприємства являє собою вивчення сукупності показників, що відображають аспекти господарських процесів та містить узагальнюючі висновки про результати діяльності об'єкта. Такий підхід у дослідженні торговельних підприємств є одною з головних умов підвищення ефективності їхньої діяльності.

Метою системи організаційного моделювання є виділення перспективних напрямів організаційного розвитку економічних систем, розробка механізму та його інструментарію для оцінювання ефективності проведених змін організаційної структури. При вирішенні таких завдань необхідно досліджувати особливості, умови, обмеження, що характеризують корпоративне управління, виділити та оцінити низку чинників ефективності та впливових параметрів, оцінити узгоджуванність механізму корпоративного управління та ефективності взаємодії між учасниками корпоративної системи.

Важливість цього завдання обумовлюється насамперед тим, що організаційна структура - це складова частина економічного потенціалу торговельного підприємства, вона не існує сама по собі і в складі загального економічного потенціалу забезпечує ефективне використання всіх наявних у торговельного підприємства ресурсів.

Зазначимо, що на практиці використовуються різні методології оцінювання ефективності організаційних структур. На думку деяких авторів, у якості критерію пропонується оцінювання повноти та стійкості досягнення кінцевих цілей систем управління одночасно з величиною витрат, пов'язаних із функціонуванням організаційної структури. Для цих цілей розробляється еталонний варіант організаційної структури та оцінюється його ефективність, з якою потім порівнюється ефективність фактично діючого аналогу. У якості показників ефективності обираються ті, що оцінюють кінцеві результати діяльності торговельного підприємства (обсяг продажу товарів, собівартість реалізованих товарів, прибуток, обсяг інвестицій тощо), а також такі, що оцінюють організацію процесу управління (витрати на утримання управлінського персоналу, експлуатацію обладнання, будівель та споруд, продуктивність праці робітників апарату управління).

Інший підхід передбачає складання матриці, у якій по горизонталі перераховуються основні функції торговельного підприємства, а по вертикалі - структурні одиниці (або виконавці), які відповідають за виконання функцій, відображених по горизонтальному рядку. На перетинанні рядків та стовпців виявляється підрозділ, що виконує дану роботу. Якщо це відповідає наміченим цілям управління, то в клітині ставиться плюс, а якщо ні - мінус. Далі аналізуються причини наявності мінусів та приймаються управлінські рішення, згідно з якими коригуються штатні розклади.

Д. С. Смірнов вважає, що «ефективність системи управління - ступінь досягнення поставлених цілей при мінімальних витратах». Результати співвідносяться з витратами системи у цілому, тобто виробничі витрати плюс адміністративно-управлінські витрати.

Ефективність організаційної структури управління можливо визначити за допомогою системи показників, наведених у таблиці 1.

На підставі отриманих результатів відхилень фактичних значень вище - наведених коефіцієнтів від рекомендованих (нормативних) можна якісно

оцінити модель організаційної структури конкретних торговельних підприємств.

Таблиця 1

Система показників для оцінювання рівня ефективності організаційної структури торговельного підприємства

№ з/п	Показник	Формула розрахунку	Позначення	Рекомендоване значення
1	Рівень визначеності цілі	$K1=m1/m0$	m1 – кількість підрозділів, на яких сформульовано обґрунтовані та взаємопов'язані цілі; m0 – загальна кількість підрозділів.	1
2	Коефіцієнт охоплення мети	$K2= Цн/Цз$	Цн- кількість нормативних цілей відділу; Цз- кількість цілей, що відображені в положенні про відділ	1
3	Коефіцієнт охоплення функцій	$K3=Фд/Фн$	Фд- кількість дійсних функцій, що реалізуються в організаційній структурі; Фн- кількість функцій згідно з нормативом	1
4	Коефіцієнт дублювання та ігнорування функцій	$K4=(Фн-Фді)/Фн$	Фді- кількість функцій в організаційній структурі, що дублюються та ігноруються	1
5	Коефіцієнт спеціалізації по j-тій функції	$K5=m0/(m0 + \sum mфj)$	mфj- кількість підрозділів, у яких дублюється j-та нормативна функція	1
6	Коефіцієнт спеціалізації по j-тій цілі	$K6=m0/(m0 + \sum mцj)$	mцj- кількість підрозділів, що мають j-ту ціль(нормативну), що дублюється	1
7	Питома вага посад, для яких визначено реальні права та обов'язки	$K7=Двизн/Д$	Двизн- кількість посад, для яких в інструкціях визначено права та обов'язки; Д- загальна кількість посад	1
8	Середня оцінка достатності прав j-того підлеглого співробітника для виконання його обов'язків	$K8=1/((\sum(ап + ак)/2)/n)$	ап та ак- оцінка достатності прав у j-того підлеглого та його керівника; n- загальна чисельність співробітників	0,33
9	Питома вага чисельності керівників у загальній чисельності персоналу підприємства	$K9= Чк/Чпп$	Чк- чисельність керівників; Чпп- загальна чисельність персоналу підприємства	0,15

Одним із варіантів вирішення цієї проблеми пропонуємо матрицю, у якій наводяться градації відхилень та відповідні їм якісні оцінки рівня ефективності тих чи інших організаційних систем. При цьому варто зазначити, що вважаємо дискусійною пропозицію щодо створення еталону як самої організаційної

структури торговельного підприємства, так і еталону розрахунку її ефективності через велике різноманіття чинників, що впливають на неї.

Як приклад пропонуємо матрицю оцінювання рівня ефективності організаційної структури торговельного підприємства.

Таблиця 2

Матриця оцінювання рівня ефективності організаційної структури торговельного підприємства

Показник	Значення	Рекомендоване значення	Ступінь відхилення	Якісна оцінка	Бальна оцінка
1	0,80	1	0,20	задовільна	8
2	1,10	1	0,10	відповідає	7
3	0,64	1	0,36	слабка відповідність	9
4	0,70	1	0,30	задовільна	5
5	0,35	1	0,65	слабка відповідність	6
6	0,22	1	0,78	невідповідність	8
7	1,00	1	0	відповідає	4
8	0,40	0,33	0,07	відповідає	6
9	1,48	1	0,48	Слабка відповідність	7

У наведеній матриці експертним шляхом надано бальну оцінку значущості показників, що впливають на цілі діяльності торговельного підприємства. Чим вище бал, тим сильніша значущість показника.

У таблиці 3 також наводиться плоска шкала оцінювання.

Таблиця 3

Якісне оцінювання рівня організаційної структури торговельного підприємства

Ступінь відхилення інтегральної оцінки від цільового стану(ідеального)	0 – 0,15	0,15 – 0,35	0,35 – 0,65	≥ 0,65
Якісна оцінка рівня організаційної структури	В цілому відповідає	Задовільна	Слабка відповідність	Невідповідність

На основі постійного моніторингу кількісних значень показників оцінювання, що виставляють спеціалісти експертної групи, розробляються заходи і програми щодо коригування організаційної структури підприємства, що мають забезпечити її найбільш ефективне функціонування.

Отже, запропонована модель дає можливість отримати об'єктивні результати оцінювання ефективності процесу управління організаційними змінами у вигляді порівняльного рівня ефективності чи кінцевих варіантів організаційних структур, чи послідовних еволюційних структур при тривалих організаційних змінах, що відображають стратегію організаційних змін корпоративних систем.

На основі наведеної методики оцінювання можливо суттєво впливати на ефективність роботи торговельного підприємства, підвищення рівня його рентабельності та конкурентоспроможності.

Сфера торгівлі відображає весь спектр позитивних та негативних процесів, що відбуваються в економічному та соціальному житті сучасного суспільства. За таких умов економічне середовище діяльності підприємства носить стохастичний характер. Оскільки умови функціонування підприємства і поведінка економічних суб'єктів ринку безперервно трансформуються, то виникають ризикові ситуації, що призводять до появи різних видів загроз економічній безпеці торговельних підприємств, тому у сучасній економіці все більше значення набувають цільові установки на мікроекономічному рівні незабезпечення стійкого розвитку, запобігання та пом'якшення наслідків підприємницьких ризиків.

Такі чинники, як мінливий характер попиту, зростаюча диференційованість потреб населення і постійна зміна споживчих переваг покупців, посилення різних форм нецінової конкуренції сприяють підвищенню рівня ризиків у діяльності підприємств торгівлі та зниженню їх економічної безпеки.

Ризики у сфері товарного обігу являють собою характеристику діяльності, що здійснює підприємство торгівлі в ситуації неминучого вибору,

що відображає невизначеність майбутніх результатів його діяльності та ймовірність сприятливих і негативних наслідків його дій. Торговельні організації ведуть свою діяльність в умовах неповної, викривленої інформації, що ускладнює їх можливості адекватно реагувати на зміни та підтримувати обсяги торгівлі на досягнутому рівні. Отже, необхідно констатувати той факт, що в процесі своєї діяльності торговельні підприємства стикаються з широким спектром різних видів ризиків та загроз економічній безпеці.

Ризики в діяльності торговельних підприємств можна класифікувати за такими ознаками: сукупність зовнішніх та внутрішніх чинників, що визначають їх рівень, сфера та час виникнення, можливість управління, можливість страхування. Усі перелічені види ризиків взаємопов'язані між собою та впливають одне на одного і на діяльність підприємства в цілому.

Торгівля обслуговує стадію перерозподілу процесу відтворення, а значить, торговельні підприємства особливо сприйнятливі до тенденцій економічного розвитку. Зменшення темпів економічного розвитку, зміни та проблеми в банківській, податковій, кредитній системах, темпи інфляції – усе це невідкладно відображається на купівельній спроможності населення, на обсязі товарообігу та прибутку підприємств торгівлі, отже, і на кількості та розмірі виниклих ризиків. Вищезазначені перелічені чинники є зовнішніми по відношенню до торговельних підприємств, тому важко піддаються управлінському впливу або зовсім не можуть регулюватися підприємством. Оскільки управляти ними практично неможливо, то головною метою підприємства є зменшення негативного чи посилення позитивного впливу зовнішнього середовища за допомогою постійного моніторингу й аналізу інформації про тенденції розвитку процесів зовнішнього середовища та прогнозу його можливих змін.

Проблеми, пов'язані з внутрішнім середовищем підприємств торгівлі, можуть розглядатися в декількох аспектах. Важливішими з них є організаційний, управлінський, функціональний, просторовий, часовий та соціальний аспекти. У сучасних умовах ця група проблем набуває особливого

значення, оскільки внутрішні проблеми здебільшого підконтрольні самому торговому підприємству воно зможе їх вирішити у разі необхідності, оскільки ризики підприємств торгівлі – це ризики, що виникають у сфері товарного обігу і суттєво впливають на процес доведення товарів від постачальника до кінцевого споживача, вважаємо за доцільне ідентифікувати та класифікувати основні види ризиків торгових підприємств.

На нашу думку, ризики підприємств торгівлі можна класифікувати за ознакою відповідності основним показникам фінансово-економічного розвитку торговельного підприємства. Згідно з указаним критерієм можна виділити наступні види ризиків:

- ризик нереалізованості товарів;
- ризик невиконання постачальником договірних обов'язків;
- ризик зміни структури попиту та посилення конкуренції;
- ризик виникнення незапланованих витрат і скорочення доходів;
- ризик втрати та псування товару і майна торговельного підприємства;
- ризик упущеної вигоди;
- ризик витрат, що пов'язані з системою сертифікації та контролю якості.

Найважливішою особливістю торговельної організації є високий ступінь оборотності, тобто швидкість руху товарів у сфері обігу та реалізації, що у свою чергу створює специфічні ризики. Окрім цього, торговій діяльності притаманні постійні коливання попиту та пропозиції і, як наслідок, коливання товарообігу. Ще однією проблемою торговельної діяльності є недосконалість та недостатність маркетингової інформації. Така ситуація ускладнює виявлення зон ризику та оцінювання потенційних ризикових ситуацій.

Результат торгової діяльності торговельного підприємства можна оцінити за допомогою обсягу товарообігу. А оцінювання фінансового результату проводять за допомогою показників «прибуток» чи «збиток». Найважливішими ризиками в діяльності торговельного підприємства є підприємницькі. Дослідження показало, що економісти під підприємницьким ризиком торговельного підприємства визначають:

- ризик зменшення прибутку;
- ризик зменшення обсягу товарообігу;
- ризик збільшення товарних витрат та витрат діяльності (обігу);
- ризик втрати та псування товарів у процесі їх обігу.

Кожен з вказаних ризиків знаходиться під впливом низки чинників, що обумовлюють їх виникнення та ступінь впливу. На фінансові результати діяльності торговельного підприємства насамперед впливають рівень валового доходу та витрати обігу, розмір товарообігу. Сума прибутку також залежна від структури товарообігу торговельного підприємства. Чим більшою є питома вага високорентабельних виробів, тим більшою буде сума прибутку та вищим рівень рентабельності.

Чинники, що впливають на обсяг роздрібного товарообігу, вбирають у себе динаміку товарних фондів, чисельність робітників торговельного підприємства та продуктивність їхньої праці (середньо-годинний виторг на одного продавця тощо), ефективність використання основних засобів підприємства (фондовіддача основних засобів основного виду діяльності торговельного підприємства).

Торговельні підприємства повинні ефективно використовувати свої основні засоби, оскільки завдяки цьому досягається збільшення товарообігу на одиницю інвестованих коштів, зменшуються витрати на утримання самих основних засобів і, як наслідок, поліпшуються фінансові результати функціонування торговельних підприємств.

У якості одного з головних чинників, що впливають на товарообіг, виступає соціальний чинник, тобто сезонні коливання попиту споживачів. На підставі стохастичного вивчення коливань уподобань покупців та розрахунку відповідних показників можна побудувати графік сезонної хвилі для того, щоб у наступні періоди часу ці коливання врахувати при плануванні обсягів роздрібного товарообігу.

Прогнозування попиту передбачає його попередній аналіз та визначення чинників, що впливають на обсяг і структуру. З метою оцінювання можливого

попиту можуть бути використані економіко-математичні методи. Найбільш широке застосування з цією метою знайшов статистичний метод, що базується на виявленні відхилень та розрахунку кореляційно-регресійної залежності. Найважливішим напрямом дослідження попиту споживачів є аналіз кон'юнктури товарного ринку та її прогнозування на попередній період із метою визначення можливостей для оптимізації співвідношення попиту та пропозиції.

На ризик зростання витрат обігу впливають такі чинники, як зміна оптових цін, тарифів на послуги зв'язку, транспортні послуги, зростання відсоткових ставок за банківськими кредитами, структура і швидкість обігу товарів. Продаж одних товарів дозволяє отримати підвищений прибуток, а реалізація інших, навпаки, може призвести до збитків. Така ситуація особливо помітна, якщо використовується єдина, усереднена торговельна націнка. Тому критерієм для встановлення торговельних націнок за окремими видами товарів повинен бути розмір витрат за цими видами товарів. Вони дадуть можливість, по-перше, покрити витрати та, по-друге, забезпечити нормальний прибуток і рентабельність у процесі збуту кожного товару.

Величина витрат обігу знаходиться під впливом такого чинника, як швидкість товарообігу. Швидкість оборотності товару та скорочення часу обігу супроводжується зменшенням рівня торговельних витрат. Навпаки, уповільнення товарообігу, затримка в реалізації товарів погіршують усі фінансово-економічні показники, у тому числі й показники витрат обігу, – їх рівень зростає.

Для успішного здійснення господарської діяльності підприємство повинно мати достатній мінімум власних обігових коштів. Фінансовий стан підприємства значною мірою залежить від стану власних обігових коштів, їх збереження та грамотного використання.

Дефіцит коштів чреватий зменшенням обсягу продажу товару, виникненням заборгованості постачальникам та банкам по кредитах, тоді як їх надлишок веде до виникнення понаднормативних запасів товарів, зростанню

кредиторської заборгованості, відволіканню коштів з обороту (відсотки по кредитах, штрафи за прострочену заборгованість постачальникам, пеня до бюджету).

Не менше значення для торговельного підприємства мають і фінансові ризики – ризик ліквідності та кредитний ризик. Наявність дебіторської заборгованості свідчить про позапланове відволікання коштів з обороту, що викликають фінансові утруднення. Дебіторська заборгованість може уповільнити оборотність обігових коштів, нерідко спричиняє виникнення простроченої заборгованості за банківськими позиками, призводить до порушення строків розрахунків з постачальниками та іншими кредиторами. Усе це веде до необхідності платити штрафні санкції та створює серйозні утруднення на підприємстві.

Ефективне управління процесом змін дебіторської заборгованості в торговельній організації вимагає, по-перше, моніторингу співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості: значне перевищення дебіторської заборгованості над кредиторською створює загрозу для фінансової стійкості підприємства і робить необхідним залучення кредитів банків. По-друге, необхідно практикувати надання знижок при попередній та достроковій оплаті, оскільки в умовах інфляції будь – яка відстрочка платежу призводить до того, що підприємство реально отримує лише частку вартості реалізованої продукції.

Щоб поповнити товарні запаси чи замінити торговельне обладнання, торговельне підприємство залучає кредитні кошти, а значить, підвищує свій загальний ризик, оскільки виниклий ефект фінансового важеля може бути як позитивним, так і загрожувати негативними змінами рентабельності власного капіталу. Окрім цього, збільшення кредиторської заборгованості веде до постійного відволікання грошових коштів з обігу на оплату відсотків за кредитами. Унаслідок цього підприємство може відчувати дефіцит вільних обігових коштів на придбання відповідної попиту кількості товару, зменшення товарообігу та прибутку.

Через відсутність системного підходу до виявлення, ідентифікації, оцінювання та управління ризиками і загрозами економічній безпеці виникають складності в роботі торговельного підприємства, тому важливим інструментом вирішення цієї проблеми є використання інструментів управління економічною безпекою підприємства. Важливо зазначити, що за допомогою цих інструментів підприємства торгівлі виявляють величезні резерви, що використовуються в їх торговельно-господарській діяльності в ситуації ризику.

Основна мета управління ризиками – підвищення економічної безпеки підприємства, максимізація його ринкової вартості в ситуації невизначеності й ризику, отримання максимального прибутку в поточному та перспективному періодах при оптимальному співвідношенні суми прибутку, ліквідності та ризику. При цьому для досягнення цілей соціально-економічного розвитку підприємство має максимізувати не балансовий, а чистий прибуток, що залишається в його розпорядженні, а також проводити ефективну податкову, амортизаційну та дивідендну політику.

Встановлено, що для реалізації своєї головної мети ризик-менеджмент підприємства повинен вирішувати наступні завдання:

- ідентифікація сфер потенційного ризику;
- визначення внутрішніх та зовнішніх ризиків підприємства;
- оцінювання рівня окремих видів ризиків та сукупного ризику торговельного підприємства в цілому;
- формування системи ефективного моніторингу ризиків, властивих як окремим операціям, так і торговельно-господарській діяльності в цілому;
- забезпечення постійної фінансової рівноваги підприємства у процесі його розвитку.

На нашу думку, задачі ризик-менеджменту та управління економічною безпекою торговельного підприємства взаємопов'язані, хоча окремі з них мають різноспрямований характер. Тому в процесі функціонування механізму управління економічною безпекою окремі завдання треба оптимізувати між собою для найбільш ефективної реалізації його основної мети.

Механізм управління економічною безпекою є системою методів, важелів, форм організації економічних відносин, за допомогою яких здійснюється аналіз, оцінка, управління ризиками та досягається вплив на сукупність та рівень виниклих ризиків і, унаслідок цього, на соціально-економічний розвиток та рівновагу загальної системи господарювання.

На основі вивчення наукових робіт визначено основні напрями впливу ризикового механізму на ефективність діяльності торговельних підприємств, до яких належать планування, регулювання, організація, стимулювання, облік, контроль та аналіз.

При створенні системи забезпечення економічної безпеки торговельного підприємства на основі управління ризиком необхідно вибрати методи їх оцінювання. Такий вибір повинен бути заснований на визначенні інформаційної бази та формуванні системи методів ідентифікації і оцінювання, а також розробки критеріїв визначення доцільності використання обраних методів. Головним критерієм для такого обрання може бути достатність та застосовність інформації. Рівень ризиків економічних явищ, що мають під собою статистичну екстрапольовану вибірку, може бути оцінено з використанням статистичних методів. Якщо досліджуване явище або процес не має статистичної бази, то для оцінювання використовують якісні методи. Вони дозволяють зменшити невизначеність у тих випадках, коли використання ймовірносних методів є недоцільним або неможливим. При обранні методу оцінювання варто враховувати його точність та вартість використання, як з огляду на витрати за отримання інформації, так і з позиції значення цієї інформації для прийняття рішення.

3. Аналіз ресурсного потенціалу підприємств як фактор оптимізації бізнес – процесів

Сучасний етап розвитку економічних процесів на мікрорівні характеризується активізацією інтеграції, орієнтацією на вимоги зарубіжних ринків, упровадженням адаптивних систем управління.

Науковець Т. Одинцова. зазначає: «Сьогодні підприємство не може розглядатися поза середовищем його функціонування, його розвиток передбачає формування такого механізму управління внутрішніми процесами, який забезпечує не тільки ефективність діяльності, а й постійну взаємодію з цим середовищем з урахуванням перспектив життєздатного і динамічного в ній існування» [19, с. 49].

Якщо розглядати аналіз господарської діяльності підприємства, у тому числі й стратегічний, як функцію керування підприємством, необхідно врахувати парадигму сучасного менеджменту, сформульовану Пітером Друкером: «До сфери уваги й відповідальності менеджменту входить усе, що будь-яким чином впливає на продуктивність організації й результативність її діяльності - усередині організації або за її межами, у підконтрольних і невідконтрольних сферах» [17, с. 5].

Сучасна системологія (наука про розвиток систем) стверджує, що будь-яка система в процесі свого існування (життєдіяльності) може перебувати в стійкому або нестійкому положенні [31,32]. Нестійке положення зустрічається в більшості випадків, оскільки саме наявність перехідних процесів, що генеруються внутрішніми і / або зовнішніми збуреннями, спонукає систему до зміни параметрів свого існування. Ці зміни можуть мати позитивний вплив (трансформаційні процеси) або мати негативні наслідки (переломні, кризові або катастрофічні процеси).

За системного підходу всі суб'єкти господарювання є системами. Рух будь-якої системи представляє деяку послідовність змін її станів. Це може бути і «сукупність послідовних дій для досягнення будь-якого результату», і рух системи за фазами життєвого циклу від утворення системи до її загибелі відповідно до закону розвитку. Щодо відмінності процесів і систем висловлено багато думок. Разом з тим Е. Демінг використовував термін «система» для позначення процесу, що знаходиться в статистично керованому стані, а найбільш прості моделі економічної системи - це укрупнення моделі

функціонального типу, що реалізує метод «чорного ящика» з основними частинами «Вхід», «Процес» і «Вихід» [24, с. 127].

Відкрита система характеризується взаємодією з зовнішнім середовищем і має входи і виходи. На вході підприємство отримує від навколишнього середовища інформацію, капітал, людські ресурси та матеріали. Ці компоненти називаються входами. У процесі перетворення підприємство обробляє ці входи, перетворюючи їх на продукцію і послуги. Ця продукція і послуги є виходами підприємства, вона виноситься в навколишнє середовище. У ринкових умовах господарювання підприємство - це відкрита система, в господарській діяльності якої є необхідність урахування швидко мінливих процесів зовнішнього середовища і аналіз його впливу на внутрішній стан підприємства. За таких умов функціонування стабільна, результативна господарська діяльність підприємств залежить від їхньої здатності адаптуватися до навколишнього середовища, не змінюючи запланованого розвитку. Йдеться про здатність підприємства як системи перебувати в стані динамічної рівноваги його елементів. Рівновага є необхідною умовою оптимальності економічного розвитку. Зазначимо, що наукова база досліджень помітно розширилася за останні роки, однак питаннями забезпечення збалансованої результативності поки не приділено уваги, що й вимагає наукового осмислення даної проблеми.

Результативність пов'язана з виробничими і управлінськими процесами, конкретними проблемами і способами їх вирішення, а саме: з одного боку, залежить від умов і результатів праці на конкретному об'єкті, а з іншого - від зовнішнього середовища та ситуацій, які визначають кон'юнктуру ринку й величину доходу від реалізованого товару.

Отже, логічно розглянути процесний підхід, що розглядає роботу з досягненню цілей, як не випадкову одноразову дію, а ланцюг взаємопов'язаних і / або узгоджених дій для отримання результатів відповідно поставлених цілей [35,36,37]. Процесний підхід став одним із базових принципів, які відображають філософію управління підприємством із позицій якості. Визначимося спочатку із тлумаченням терміна «процес» (див. табл. 1).

Тлумачення поняття «процес» за різними науковцями

№ п/п	Автор	Визначення	Ознаки поняття
1.	Азриліан О.М.[6]	1. Рух будь - якого явища, послідовна зміна станів, стадій розвитку і т.п. 2. Сукупність послідовних дій для отримання будь - якого результату	- зміна - результат
2.	Мочерний С.В. [7]	Закономірна, послідовна зміна явища, його перехід в інше явище (розвиток)	- зміна
3.	Ефремов Т.Ф. [8]	Рух будь - якого явища. Сукупність послідовних дій, направлених на досягнення певного результату	- зміна - результат
4.	Service Support Book [9]	Зв'язаний набір дій, видів діяльності, змін і т.п., виконувани агентами з метою задоволення потреби або досягнення мети	- зміна (рух) - результат
5.	Бйорн Андерсен [24]	Деяка логічна послідовність пов'язаних дій, які перетворюють вхід на результати або вихід	- зміна - результат

Виділяючи найбільш загальне у визначеннях та тлумаченнях, що характеризують процес, варто сформулювати такі його властивості [39]:

- по-перше, процес як явище характеризує рух чого-небудь. Такими змінами взагалі є не будь-які зміни, але лише ті, що мають певний результат або мету. Мета або результат є, як правило, необхідним компонентом процесу;

- по-друге, процесний характер проявляється з діалектичного розуміння світу, тобто явищам притаманний рух у різних формах та способах. Рух є першопочатковим від процесу.

Роботи Майкла Хаммера і Джеймса Чампі викликали інтенсивне впровадження процесного підходу на підприємствах. У книзі "Реінжиніринг корпорації: маніфест революції в бізнесі" вони пропонують наступне визначення бізнес-процесу як "комплексу дій, у якому на основі одного або більше видів вихідних ресурсів створюється цінний для клієнта результат"[25]. У монографії «Ефективне управління» (1964 р) П. Друкер задовго до того, як процесний підхід виріс до рівня одного з базових принципів сучасної управлінської парадигми, закликає менеджмент думати про свій бізнес як про «систему операцій». Їм закладені основи економічної ідентифікації процесів,

обчислення собівартості за операціями процесу і управління, заснованого на аналізі результативних сфер і витрат, що має стати частиною загального розуміння бізнесу як системи [16]. На рубежі ХХ-ХХІ ст. менеджмент зазнає радикальних змін (табл. 2).

Таблиця 2

Зміна поглядів на організаційну структуру

Змінні	П. Друкер [16]	Е. Демінг [24]	М. Хаммер [25]
менеджмент	Менеджмент існує заради результатів, які організація отримує в зовнішньому середовищі. Наступність - найважливіший іспит. Прибуток не є першочерговою метою.	Прийміть нову філософію. Сталість мети. Заснувати лідерство. Залученість зовнішнього керівництва. Менеджмент на основі плідної співпраці.	У кожного бізнес-процесу повинен бути менеджер, відповідальний за бізнес-процес від початку до кінця. Готуйтеся до непередбачуваного майбутнього
Партнери	Фундаментом діяльності повинна стати цінність, яка сприймається споживачем. В основі політики повинні бути цінності клієнтів. Економічний ланцюжок об'єднує справжніх партнерів.	Співпрацюйте з обмеженим числом перевірених постачальників. Не шукайте закупівель за найнижчою ціною.	Співпрацюйте, де тільки можна. Ведіть бізнес для клієнтів. Запропонуйте клієнтам те, що вони дійсно хочуть. Орієнтуйтеся на кінцевого споживача
Процеси	Менеджмент повинен охоплювати весь процес цілісно і повинен орієнтуватися на результат.	Покращуйте кожен процес. Усуньте довільні кількісні показники. Руйнуйте бар'єри.	На першому місці - бізнес -процеси. Знесіть зовнішні Стіни.
Організація	Плоска структура, прозорість, мінімальна кількість рівнів, ієрархічність. Людьми не треба керувати, задача направляти, вони не підлеглі, а партнери. Цілковито правильної організації не існує.	Навчання - частина робочого процесу. Відмовтеся від порожніх гасел і закликів. Позбудьтеся страхів.	Віртуально інтегроване «розширене підприємство». Перетворіть творчість на систему.

Отже, «на першому місці - бізнес - процеси». Перехід від терміна «процес» до терміну «бізнес-процес» повинен мати певні підстави, щоб відрізнити бізнес-процеси від інших процесів, що йдуть у природі і суспільстві. Головним з них є приналежність бізнес-процесів до підприємницької діяльності, що здійснюється людиною в різних сферах, їхній прямий зв'язок. Можна сказати, що підприємницька діяльність, яка реалізується в організації, компанії, фірмі, на підприємстві включає безліч процесів, підпроцесів, операцій і дій, які за своїм характером можна ідентифікувати з бізнес-процесами.

Вхід бізнес-процесу - це ресурси (витрати), які трансформуються (матеріали, інформація, споживачі (клієнти)) і ті, які трансформують (засоби виробництва, персонал). Вхід завжди повинен мати свого постачальника. Усі процеси на підприємствах існують для того, щоб виробляти продукти або надавати послуги. Продукти (матеріальні або інформаційні) і послуги - це вихід процесу, який завжди має свого споживача.

Важливою умовою ефективного господарювання, досягнення цілей, обґрунтованості управлінських рішень є те, що підприємство відповідає основоположним принципам ефективності. У економічній літературі результативність розглядається, з одного боку, як кількісно вимірний продукт (обсяг виробництва, реалізації, обсяг матеріальних витрат, собівартість і т.п.), який вироблений у процесі функціонування системи, тобто як «вихід» системи. З іншого боку, результат – це різниця між корисною частиною «виходу» системи та використуваними ресурсами. У цьому випадку будуть ураховані результати, які відображають зміни саме в системі, зокрема накопичення або скорочення ресурсів. Цей підхід характеризує підвищення ефективності використання ресурсів.

Отже, ефективність функціонування підприємства (зазначених витрат) визначається шляхом порівняння витрат та отриманого ефекту.

Аналізуючи тенденції розвитку бізнесу, П. Друкер дійшов до наступних тверджень: найбільший обсяг продукції і доходу забезпечується малою кількістю найменувань з усієї номенклатури товарів; реальні витрати залежать

від кількості операцій, які вимагає кожен товар, і частки товарів всіх витрат різні; спосіб розподілу витрат відповідно до кількості операцій є єдиним, при якому досягається близьке наближення до фактичного визначення витрат. Тому для кожної результативної сфери необхідний аналіз, точкою відліку для якого є наступні реалії бізнесу:

- чиста сума продажів - це сума продажів підприємства, зменшена на суму витрат на сировину і комплектуючі вироби;

- загальний дохід підприємства - це чисті продажі мінус постійні витрати;

- дохід від продажу товару - це відсоток загальних доходів компанії, відповідний відсотку, який складають продажі даного товару (мінус закуплені сировина і комплектуючі вироби, що йдуть безпосередньо на його виготовлення) у чистій сумі продажів підприємства;

- частка товару в загальних витратах - це відсоток загальних витрат підприємства (мінус закуплена сировина і постійні витрати), які відповідають відсотковій частці ділових операцій, які знадобилися для випуску цього товару, в загальному обсязі операцій на підприємстві;

- внесок у чистий дохід - це різниця між доходами від товару і його часткою в загальних витратах;

- коефіцієнт внеску в дохід, тобто здатність товару створювати дохід - це внесок у чистий дохід даного товару на кожен мільйон умовних одиниць продажів [28,с.45].

Така форма аналізу допоможе перевірити весь асортимент продуктів, що випускається підприємством. Усі дані по окремому продукту, для розрахунку яких використовуються в основному дані бухгалтерського обліку, співвідносяться з результатами, ресурсами і зусиллями всього бізнесу. Кожен продукт є результатом діяльності - потоку створення цінності або продуктового бізнес-напряму, що розглядається як стратегічна бізнес-одиниця. Аналіз показників, що характеризують діяльність підприємства по кожному з продуктових бізнес-напрямів, розширює стратегічні можливості підприємства,

будучи істотним кроком до розуміння і точного оцінювання ситуації, визначення напрямку дій і прийняття відповідних управлінських рішень.

Зауважимо, що коли йдеться про оптимізацію бізнес-процесів найчастіше мають на увазі поліпшення та досягнення позитивного ефекту в зміні якісних показників діяльності підприємства, що обґрунтовується визначеннями суттєвих рис оптимізації бізнес-процесів [34, с. 66]. Такими напрямками є:

- комплекс заходів, що забезпечує взаємозв'язок бізнес-процесів;
- заходи, які сприяють зменшенню собівартості бізнес-процесів;
- інструменти, що дозволяють організувати діяльність суб'єкта господарювання з максимально ефективним використанням його внутрішніх резервів.

Бізнес-процеси (БП) відбуваються на будь-якому підприємстві. Стандартного переліку бізнес-процесів на сьогоднішній день не існує, проте коло завдань даного дослідження з пошуку напрямків удосконалення аналітичного інструментарію дослідження бізнес-процесів на мезо- та макрорівні передбачає побудову ланцюжка основних бізнес-процесів підприємства (рис. 1).

Найбільші відмінності між підприємствами складаються в ресурсах, які вони витрачають. В умовах клієнтської економіки найбільш актуальними є визначення, що бізнес - процес - це «організований комплекс взаємопов'язаних дій, які в сукупності дають цінний для клієнта результат» [25, с. 80].

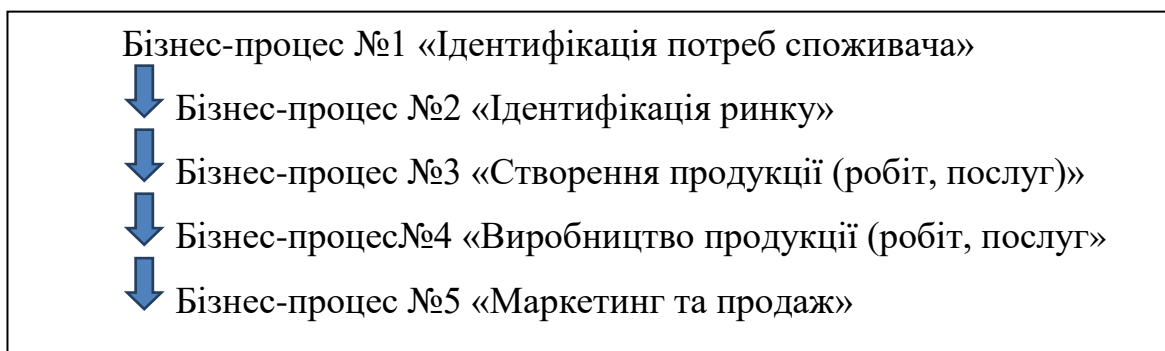


Рис.1. Основні бізнес-процеси підприємства

Бізнес-процеси - є продуктивним споживанням ресурсів - робочої сили, матеріалів, інформації і т. п. При процесному підході до управління бізнесом власник бізнес-процесу в ході роботи може маніпулювати ресурсами для досягнення максимального ефекту.

Ефективність організації ресурсозабезпечення та ресурсовикористання в межах бізнес-процесів залежить від інструментарію аналізу (системи показників) для вимірювання динаміки або статичності процесу, структури, форм та методів організації тощо. Початок окремого процесу (потоків роботи) – це початковий вхід або ресурси процесу, до яких належать матеріально-технічні, енергетичні, людські, інформаційні ресурси. Кінець процесу – це результат-продукт, з якого починається наступний процес (рис.2).

Однією з концепцій, ключовою для розуміння ролі процесів у діяльності підприємства, є концепція ланцюжка доданої цінності. Її автор М. Портер [17] при аналізі діяльності підприємства запропонував сконцентруватися на бізнес-процесах, або ланцюжках створення доданої цінності. Після того як визначено продукт, найважливішим завданням визначення цінності стає встановлення цільових витрат. Після того як цільові витрати визначені, вони стають критерієм для перевірки правильності кожного кроку в потоці створення цінності: проектування та розробки, прийому замовлення і виготовлення продукту. Кожен з елементів ланцюжка створення цінності може служити джерелом відмітної переваги.

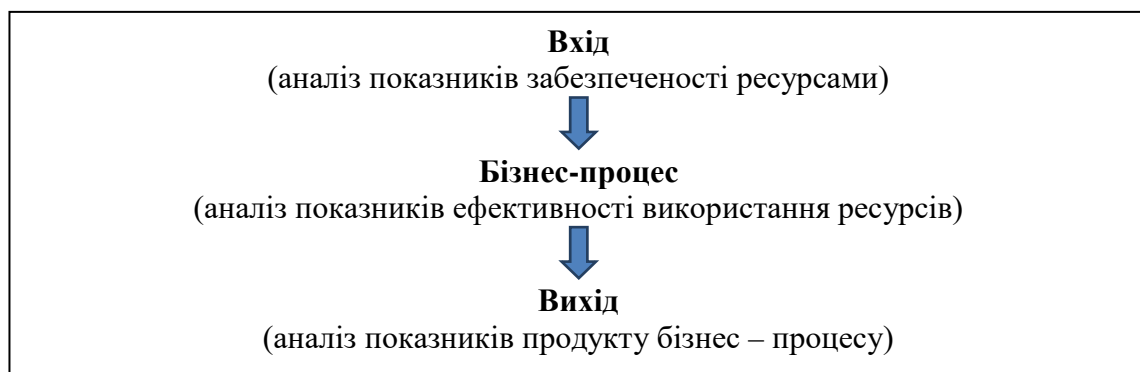


Рис.2. Етапи аналізу показників окремого бізнес-процесу

Управління бізнес-процесами не суперечить системному підходу. Більш того, процесний підхід націлений на безперервність управління в межах системи бізнес-процесів, при їх взаємодії. Отже, можна досягти бажаного результату більш ефективним способом, якщо керувати діяльністю і відповідними ресурсами як процесом.

Аналіз методів упровадження процесного підходу до управління підприємством в Україні показав, що це впровадження обмежується описом і автоматизацією бізнес-процесів. Але в реальній дійсності для ефективної реалізації даного підходу необхідно проходження повного циклу управління бізнес-процесами:

- бізнес-процеси повинні бути структуровані і описані;
- для реалізації бізнес-процесів необхідна регламентація бізнес-процесів;
- аналіз і оцінювання бізнес-процесів (точність їх виконання, розрахунок значень показників ефективності, співвіднесення їх з плановими значеннями) повинні здійснюватися регулярно, результатом є виявлення проблеми і недоліків;
- обов'язковий процес оптимізації бізнес-процесів.

Отже, для впровадження процесного підходу до управління підприємством необхідно акцентувати увагу на таких завданнях:

- контроль за правильністю виконання бізнес-процесів;
- аналіз показників ефективності бізнес-процесів.

Вважаємо, що управління бізнес-процесами підприємницької діяльності підприємства - це системний підхід до управління, спрямований на поліпшення діяльності підприємства та його процесів, який полягає в наданні постійному цілеспрямованому впливі на об'єкти управління - входи, виходи, ресурси з метою підвищення результативності бізнес-процесів діяльності підприємства шляхом їх ідентифікації, моделювання, аналізу і безперервного вдосконалення.

Забезпечення конкурентоспроможності та підвищення ефективності діяльності господарюючих суб'єктів ринку в економічних умовах, що постійно змінюються, обумовлює необхідність використання методології процесного

підходу до управління, пошуку і застосування нових методів та інструментів управління бізнес-процесами підприємницької діяльності, на основі яких можливим буде визначення резервів зростання конкурентоспроможності в стратегічному періоді, зокрема шляхом зростання ефективності використання ресурсного потенціалу та отримання відповідних конкурентних переваг.

4. Дослідження бізнес-процесів підприємств АПК

Управління бізнес-процесами у виробництві історично стало першою сферою успішного застосування набору методів, які згодом отримали назву «процесного підходу». Поняття «бізнес-процес» є багатозначним, і наразі не існує єдино прийнятого його визначення. Усі визначення об'єднує одне: бізнес-процеси є безперервними і мають певні входи (поставки ресурсів, виникнення ідеї бізнесу, ідеї нового продукту, послуги і т.п.) і виходи у вигляді продукту, який задовольняє потреби споживачів. Основні класифікаційні ознаки та характеристика бізнес-процесів розглянуто в таблиці 1.

Під бізнес-процесом варто розуміти структурований, вимірюваний набір видів діяльності, циклічно здійснюваних різними структурними підрозділами і підприємствами і в комплексі складових один логічно цілий акт бізнес-діяльності, який організовується для досягнення результатів підприємства за допомогою задоволення потреб клієнта.

Дослідження показали, що процесний підхід в управлінні дозволяє зменшувати витрати та підвищувати якість продукції, отримувати різнобічну інформацію про поточний стан бізнесу та приймати своєчасні і стратегічно правильні рішення. Основою процесного управління є бізнес-процеси. Встановлено, що бізнес-процесу, незалежно від його ролі в ланцюжку створення цінностей підприємства, притаманні основні елементи. Будь-який бізнес-процес має власника, відповідального за його виконання, а також такі елементи як вхід, вихід, управління і ресурси.

Таблиця 1.

Класифікація бізнес-процесів підприємства

Класифікаційна ознака	Характеристика бізнес-процесів
За ознакою формування результату	<p>Основний бізнес-процес - це процес, який становить основний бізнес підприємства і створює основний потік доходів. Прикладами операційних бізнес-процесів є поставка, виробництво, реалізація та маркетинг.</p> <p>Допоміжні (забезпечувальні) бізнес-процеси визначають допоміжну діяльність підприємства, яка є забезпечувальною по відношенню до основної діяльності. Наприклад, бухгалтерський облік, кадрове, інформаційне забезпечення.</p>
За функціональною ознакою	<p>Процес постачання матеріальних ресурсів є елементом, який забезпечує реалізацію основного бізнес процесу на підприємстві, тобто його «входом».</p> <p>Процес виробництва готової продукції призначений для перетворення «входу» процесу на «вихід»</p> <p>Процес реалізації готової продукції орієнтований на задоволення потреб клієнтів і отримання доходів підприємством.</p> <p>Процес розрахунків з покупцями готової продукції є завершальним етапом основного бізнес-процесу підприємства.</p> <p>Грошове відтворення отриманих доходів за рахунок задоволення потреб клієнтів.</p>
За видом бізнес-процесу	<p>Відтворювальний бізнес-процес є безперервним рухом і оновленням процесу виробництва продукції і послуг підприємства як бізнес-системи.</p> <p>Забезпечувальні бізнес-процеси призначені для забезпечення ресурсами відтворювального процесу бізнес-системи.</p> <p>Бізнес-процеси управління охоплюють весь комплекс функцій управління на рівні кожного бізнес-процесу і бізнес-системи в цілому.</p> <p>До бізнес-процесів розвитку належать процеси вдосконалення продукту.</p>
За характером продукту діяльності	<p>Виробничі бізнес-процеси - процеси, що перетворюють входи, отримані від процесу постачання, на виходи, пропонованих для збуту</p> <p>Адміністративні бізнес-процеси - це процеси, результатом яких є серія послідовних дій із виконання адміністративних завдань.</p>
За ступенем деталізації	<p>Крос-функціональні процеси - це сукупність функцій бізнес-процесу без деталізації за видами робіт або операціями.</p> <p>Підпроцес - це частина основного процесу діяльності, яка призначена для виконання конкретної ролі в створенні кінцевого продукту, але не здатна самостійно створювати продукт.</p>
За відношенням до підприємства	<p>Зовнішній бізнес-процес - це процес, який має вхід і / або вихід поза підприємством.</p> <p>Внутрішній бізнес-процес - це процес, який повністю відбувається в межах підприємства.</p>

Відповідальними за виконання бізнес-процесів є такі функції: планування, організація, розподіл, перерозподіл ресурсів, облік, аналіз, контроль. Для підприємств сільськогосподарської галузі до ресурсів належать:

земля, обладнання, інформація, персонал, транспорт, програмне забезпечення, робоча і продуктивна худоба та ін. Результат - це готова продукція, послуга, інформація, нова споживча вартість.

Бізнес будь-якого підприємства можна уявити як сукупність бізнес-процесів виробничого і невиробничого характеру. При цьому не існує будь-якого стандартного переліку бізнес-процесів, тому кожне підприємство повинно розробляти свої власні бізнес-процеси на основі організації активного, стабільного і збалансованого механізму управління.

Наразі існує безліч типів і видів бізнес процесів. Як правило, основу для класифікації бізнес-процесів становлять чотири базові категорії: основні бізнес-процеси; забезпечувальні бізнес-процеси; бізнес-процеси розвитку; допоміжні бізнес-процеси.

Для виділення бізнес-процесів використовують такі основні підходи:

- за такою структурою організації;
- за результатом бізнес-процесу - виробленому продукту;
- за ланцюжком створення цінності. Для сільськогосподарських організацій є характерним переважання бізнес-процесів виробничого характеру, тому основним критерієм декомпозиції бізнес-процесів повинен бути критерій-галузь / продукт.

Основні (виробничі) бізнес-процеси в рослинництві включають в себе обробка культур, на яких спеціалізується підприємство, а в тваринництві процеси розведення худоби, птиці, риби, бджіл і т. ін.

До допоміжних бізнес-процесів підприємств сільського господарства належать: ремонт та обслуговування техніки, зберігання і доопрацювання продукції, агрохімічне обслуговування, ветеринарне і зоотехнічне обслуговування, обслуговування технологічного обладнання, транспортне обслуговування.

Бізнес-процеси розвитку (бізнес-проекти) - це впровадження інноваційних комунікаційних технологій управління; упровадження ресурсощадних, наукомістких технологій; модернізація технологічних ліній,

обладнання, будівель, приміщень, сховищ; упровадження високоврожайних сортів сільськогосподарських культур і високопродуктивних порід сільгосптварин.

Забезпечувальні бізнес-процеси - це система якості, закупівлі, реалізація, персонал, фінанси.

Встановлено, що управлінська діяльність у сільськогосподарському підприємстві на основі процесного підходу є безперервним виконанням комплексу певних взаємопов'язаних між собою видів діяльності і загальних функцій управління. Однак виконання окремих робіт і функцій управління також розглядається у вигляді процесу, тобто загальний процес є сукупністю взаємопов'язаних безперервно виконуваних дій, що перетворюють деякі входи ресурсів, інформації і т.п. до відповідних виходів, результатів.

Для створення ефективної системи управління бізнес-процесами в сільськогосподарських підприємствах необхідно враховувати передусім: галузеві особливості, розміри організації, вплив макроекономічних факторів, а також наявність формалізованої стратегії та довгострокового планування.

Управління бізнес-процесами сільськогосподарських підприємств має свою специфіку, яка впливає з особливостей галузі. Залежність від природних факторів, зокрема ґрунтово-кліматичних умов, біокліматичного потенціалу зони господарювання, визначає спеціалізацію виробництва і відповідно є найважливішим критерієм при виділенні основних бізнес-процесів. Більше часу варто приділяти оперативному управлінню у зв'язку з наявністю підвищеного ризику.

У сучасній науці існує декілька інноваційних підходів до управління бізнес-процесами: упровадження систем менеджменту якості, бенчмаркінг бізнес-процесів, методологія безперервного вдосконалення бізнес-процесів ВРІ (Business Process Improvement), реінжиніринг бізнес-процесів, гринфілд, поєднання функціонального і процесного підходів. У сільськогосподарських підприємствах доцільно використовувати також технологію безперервного вдосконалення бізнес-процесів ВРІ, яка спрямована на оптимізацію організації

виробництва та управління шляхом постійного якісного вдосконалення бізнес-процесів за рахунок забезпечення повноти й точності їх реалізації, а також автоматизації функцій управління.

Необхідність удосконалення управління бізнес-процесами викликана динамічно мінливими умовами зовнішнього середовища, тому доцільно своєчасно здійснювати коригувальні та запобіжні дії щодо ліквідації або зменшення впливу негативних факторів, а також згладжування впливу циклічних коливань зовнішнього середовища. Тому, керівники підприємства, підрозділів, служб повинні насамперед урахувати зміни ринкового середовища, регулярно порівнювати якість виробленої продукції з продукцією конкурентів, активно впроваджувати досягнення науково-технічного прогресу не тільки у виробничу, а й управлінську діяльність.

Управління бізнес-процесами в умовах змін ринкового середовища вимагає від керівників процесів своєчасно виявляти проблемні, нерентабельні процеси та якісно перетворювати їх шляхом поділу великих і складних процесів на більш дрібні або, навпаки, об'єднувати кілька невеликих процесів в один великий.

Управління бізнес-процесами має на меті:

- мінімізацію ресурсів;
- скорочення втрат робочого часу, трудовитрат на обробку сільськогосподарських культур і обслуговування тварин;
- підвищення якості сільськогосподарської продукції;
- оптимізацію організаційної структури, скорочення функцій.

При цьому важливо керуватися такими принципами:

- мінімальна кількість учасників процесу;
- єдиний контроль за бізнес-процесом, зменшення частки погоджень;
- паралельне виконання управлінських функцій;
- типізація процесів;
- спрощення процесів: зменшення кількості входів, об'єднання робіт;

- підвищення автономності бізнес-процесів за допомогою розширення децентралізації з одночасним поглибленням централізації обміну інформацією;
- усунення розривів у технологічному ланцюжку;
- створення максимальної кількості можливих варіантів здійснення процесу.

До методів управління бізнес-процесами сільськогосподарських підприємств належать:

- безперервне вдосконалення - детальний і системний розгляд процесу з метою пошуку можливих шляхів його вдосконалення або, якщо необхідно, кардинального перепроєктування, який містить методи BPI SPI TQM;
- методика швидкого аналізу рішення FAST - концентрує увагу на певному процесі в ході одно-або дводенної наради групи з вдосконалення процесу для визначення способів поліпшення цього процесу протягом наступних 90 днів;
- реінжиніринг BPR - радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення поліпшення ключових показників результативності, зокрема витрат, якості, оперативності;
- бенчмаркінг - порівняльний аналіз господарських процесів сільськогосподарського підприємства з еталонними процесами підприємств, що виконують однакові або схожі процеси, але краще функціонують з метою поліпшення поточної діяльності;
- гринфілд - аналіз та винесення рішень на основі подання бізнес-процесу як щойно створеного, тобто з чистого аркуша.

Удосконалення бізнес-процесів на сільськогосподарських підприємствах дозволяє сформувати цілий блок стратегічних переваг і забезпечити більш високий рівень конкурентоздатності.

Проте все це буде можливим лише при наявності комплексного, систематичного аналізу бізнес-процесів із використанням усього апарату

методик і прийомів, які дозволять виявити слабкі і сильні сторони діяльності підприємства.

Узагальнюючи вищевикладене, можна сформулювати основні етапи організації та проведення аналізу бізнес - процесів сільськогосподарських підприємства, які будуть складатися з:

1. аналізу результативності бізнес-процесів на підприємстві;
2. визначення проблемних і ключових бізнес-процесів;
3. виявлення ресурсних можливостей для здійснення заходів щодо вдосконалення;
4. вибору форм і методів удосконалення бізнес-процесів, економічного моделювання бізнес-процесів;
5. розрахунку ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення;
6. контролю і реалізація заходів щодо вдосконалення.

На першому етапі здійснюється діагностика бізнес-процесів, формується система кількісних і якісних показників для кожного циклу бізнес-процесу.

Другий етап передбачає:

- проведення SWOT-аналізу бізнес-процесів у розрізі запропонованої типізації: основних, допоміжних і забезпечувальних;
- виявлення «вузьких місць» або точок розриву (метод Дельфі та GAP-аналіз);
- виявлення бізнес-процесів, що підтримують найбільшу кількість ключових чинників успіху (ABC - аналіз, експертні оцінки).

Третій етап містить:

- аналіз виробничого та ринкового потенціалу підприємства на основі запропонованої системи показників;
- визначення резервів підвищення ефективності системи управління бізнес-процесами.

Результати проведеного комплексного оцінювання бізнес-процесів і виявлення ресурсних можливостей підприємства будуть базою для четвертого

етапу - моделювання бізнес-процесів і визначення заходів щодо їхнього вдосконалення, якій передбачає:

- розробку стратегічних і тактичних цілей удосконалення бізнес-процесів;
- визначення параметрів та індикаторів досягнення заданих цілей;
- розробку напрямів майбутніх перетворень;
- визначення способів і вибір форми вдосконалення бізнес-процесів.

Основною метою п'ятого етапу стане визначення економічного ефекту від упровадження запропонованих заходів щодо кожного бізнес-процесу та розрахунок інтегрального ефекту, для цього:

- надається кількісна оцінка зменшення витрат наявних ресурсів;
- визначаються мінімальні і максимальні значення ефективності щодо кожного бізнес-процесу;
- розраховується інтегральний ефект від упроваджених заходів у розрізі класифікації бізнес-процесів.

У тому випадку, якщо за допомогою проведеного аналізу виявлено, що майбутні перетворення бізнес-процесів є неефективними, уже на етапі допроектних досліджень варто оптимізувати витрати на всіх рівнях виробничо-фінансового циклу.

Заключний етап включає реалізацію і контроль за ходом заходів щодо вдосконалення бізнес-процесів для виявлення відхилень і своєчасного коригування проведених перетворень.

Отже, удосконалення управління бізнес-процесами в сільськогосподарських підприємствах на базі комплексного, систематичного аналізу буде сприяти раціональному використанню виробничого потенціалу, зростанню конкурентоспроможності та ефективності виробничо-збутової діяльності, а також підвищенню якості систем менеджменту.

5. Теоретичні аспекти стратегічного аналізу конкурентоспроможності підприємств

Р. Грант визначив роль стратегічного аналізу так : «Незалежно від того, чи є формулювання стратегії формальним або неформальним, чи є стратегії ретельно продуманими або емерджентними (випадковими), систематичний аналіз являє собою життєво важливий внесок в стратегічний процес. За відсутності аналізу стратегічні рішення стають жертвою боротьби за владу, бажань окремих людей і їх схильності приймати бажане за дійсне».[46]

З огляду на найважливіше значення стратегічного аналізу в системі стратегічного менеджменту підприємства, теоретичні аспекти стратегічного аналізу тісно пов'язані як з базовими концепціями фінансового менеджменту (збереження і нарощення капіталу, грошових потоків, підприємницького ризику), так і з сучасними аспектами стратегічного обліку і стратегічного управління, в числі яких: збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC), універсальна система показників (Total Performance Scorecard, TPS), процес управління (Process Management, PM), управління ефективністю бізнесу (Business Performance Management, BPM), управління, спрямоване на підвищення вартості компанії (Value Based Management, VBM), Hoshin-планування, методологія tableau de bord, призма ефективності.[52]

При проведенні стратегічного аналізу діяльності підприємства необхідно враховувати його специфіку, яка конкретизується в ряді аспектів. Основними серед них, на нашу думку, є такі особливості, схематично представлені на рисунку «1»:

1. Форма власності та організаційно-правова форма підприємства;
2. Тип підприємства (спеціалізоване або диверсифіковане);
3. Галузь підприємства (сезонність роботи);
4. Розміри і організаційна структура підприємства;
5. Існуюча на підприємстві система управління.

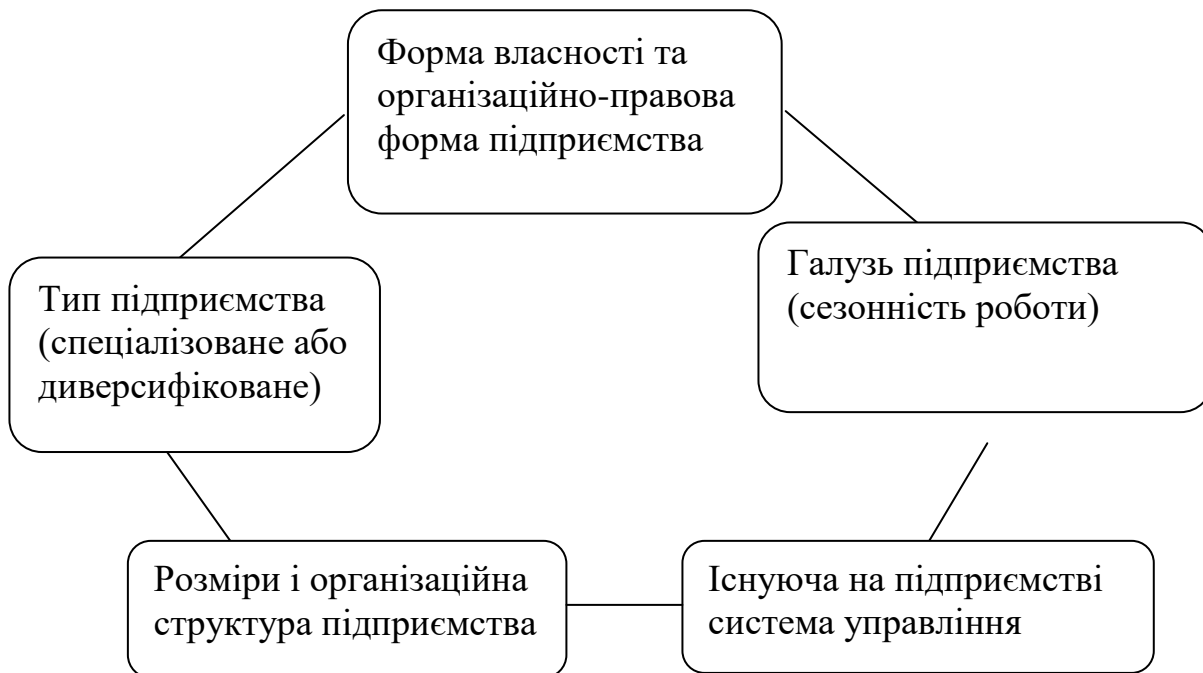


Рис. 1. Особливості господарюючого суб'єкта, що потребують врахування при проведенні стратегічного аналізу.

Об'єктами стратегічного аналізу можуть виступати: стратегія розвитку підприємства; стратегічний клімат підприємства; стратегічний потенціал підприємства; стратегічна позиція підприємства; стратегічні альтернативи; стратегічні показники діяльності; стратегічні управлінські рішення. [49]

Стратегія являє собою довгостроковий всебічно обґрунтований і кількісно визначений напрям розвитку підприємства, що стосується сфери, форми та джерел його діяльності, системи взаємин усередині підприємства, а також позиції підприємства в навколишньому середовищі, що приводить підприємство до його цілей. Акцент на необхідності формалізації стратегії передбачає, що стратегія підлягає опису за допомогою цільових стратегічних показників діяльності, що є основою для подальшої оцінки слідування підприємством обраної стратегії, відповідності базової стратегії у постійно змінних умовах зовнішнього і внутрішнього бізнес-середовища підприємства, а також ступеня досягнення стратегічних цілей, які виступають базисом стратегії підприємства.[49]

Важливим методом оцінки конкурентоспроможності підприємств є метод стратегічного планування та управління, який базується на складанні стратегічного балансу (SWOT - аналіз).

Метод SWOT (у перекладі з англ. – сила (strength), слабкість (weakness), можливості (opportunities) та загрози (threats)) ґрунтується на підході, який дає змогу вивчати зовнішнє й внутрішнє середовища підприємства разом. За допомогою цього методу можна встановити взаємозв'язки між силою й слабкістю, які властиві підприємству, і зовнішніми загрозами та можливостями. До основних переваг SWOT– аналізу належать: систематизація знань про внутрішні й зовнішні чинники, що впливають на процес стратегічного планування; визначення конкурентних переваг і формування стратегічних пріоритетів; періодичну діагностику ринку та ресурсів фірми. [48]

В.Д. Немцов і Л.С. Довгань виділяють ряд методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства, які суттєво відрізняються за своєю сутністю та базою формування показників конкурентоспроможності і в залежності від специфіки галузі та спеціалізації підприємства їх застосування можливе в різних варіаціях. Цими методами є: метод, заснований на теорії ефективної конкуренції; підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства, які пов'язують її рівень із показниками якості (конкурентоспроможності) продукції, що випускається; методи, засновані на теорії конкурентної переваги; метод бенчмаркінгу або метод конкурентного аналізу. [50]

Даний метод визначає рівень конкурентоспроможності за такими параметрами: частка підприємства на ринку; фондівіддача; рентабельність реалізації продукції; рівень продуктивності праці; частка собівартості продукції, що випускається, у виручці від її реалізації; ціновий сегмент. Але, ми вважаємо, що цей метод важливо адаптувати до специфіки діяльності підприємств, доповнивши показниками, що мають важливе значення для оцінки їх діяльності.

Оцінюючи ефективність діяльності підприємства, необхідно визначити вплив факторів, що визначають його конкурентоспроможність. Згідно з теорією ефективної конкуренції найконкурентоспроможнішими є підприємства, де найкраще організована робота всіх підрозділів і служб. Оцінка ефективності роботи кожного підрозділу передбачає оцінку ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. На думку О.А. Нужної, в основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників або критеріїв конкурентоспроможності. [50]

Зміст стратегічного аналізу являє собою вивчення за допомогою використання наукових методів пізнання стратегічно важливої інформації про функціонування стратегічно-орієнтованого підприємства з метою прийняття оптимальних стратегічних управлінських рішень. З урахуванням специфіки об'єктів стратегічного аналізу його інформаційна база, поряд з традиційно використовуваною фінансовою інформацією, включає також вагомі дані нефінансового характеру, в сукупності забезпечуючи формування найбільш цілісного і об'єктивного уявлення щодо досліджуваного підприємства. [51]

Суб'єктами стратегічного аналізу є: фінансові аналітики, фінансові та стратегічні менеджери компаній, зовнішні і внутрішні аудитори, арбітражні керуючі, фінансові консультанти. [51]

Важливим суб'єктом стратегічного аналізу, на нашу думку, може виступати держава в особі фінансових органів. Формована за результатами проведеного стратегічного аналізу, аналітична інформація буде мати високу цінність для генерації макроекономічних узагальнень, розробки прогнозів, оцінки потенціалу та перспектив розвитку сфер економіки, галузей, регіонів і держави в цілому. При проведенні стратегічного аналізу сторонніми аудиторськими фірмами та незалежними аудиторами він виступає в якості супутньої аудиту послуги. [51]

В цілому слід зазначити, що останнім часом спостерігається посилення ролі і значення аналітичної складової аудиторських перевірок. Це пов'язано з розширенням завдань, що вирішуються аудиторами, і розвитком інших послуг,

пов'язаних з аудиторською діяльністю, перш за все, консультаційних послуг, які передбачають активізацію використання аналітичних процедур, що дозволяють зрозуміти причини ситуації, що склалася в підприємстві, в якому проводиться аудит і оцінити можливості її оптимізаційної корекції, в тому числі з урахуванням стратегії розвитку компанії. [47]

При цьому хочемо відзначити, що аналітичні процедури, які використовуються в аудиті, мають певну специфіку і пов'язані з виявленням і оцінкою допустимості певних відхилень, які не викликають суттєвих неточностей, деформуючи бухгалтерську звітність та порушують її достовірність. У зв'язку з цим, на нашу думку, слід проводити чітку демаркаційну лінію між стратегічним аналізом і відповідними йому аналітичними процедурами, з одного боку, і аудитом, з іншого боку. Теоретичні аспекти стратегічного аналізу конкурентоспроможності представлені на рисунку 2.

Аналіз стратегічного клімату, стратегічного потенціалу та стратегічної позиції підприємства дозволяє реалізувати системний та ситуаційний підхід до оцінки характеру і ступеня впливу зовнішніх і внутрішніх факторів стратегічного розвитку підприємства.

Таким чином, сформована теоретичні аспекти стратегічного аналізу конкурентоспроможності підприємств включає в себе теоретичні основи стратегічного аналізу, методологічні положення, методичні підходи та інструменти. Перераховані компоненти концепції відображені на рисунку 2., в розрізі їх складових елементів.

Теоретичні положення стратегічного аналізу ґрунтуються на рішенні проблем узагальнення термінології стратегічного аналізу, ідентифікації його сутності і змісту, а також виявлення ролі і місця стратегічного аналізу в системі стратегічного менеджменту.

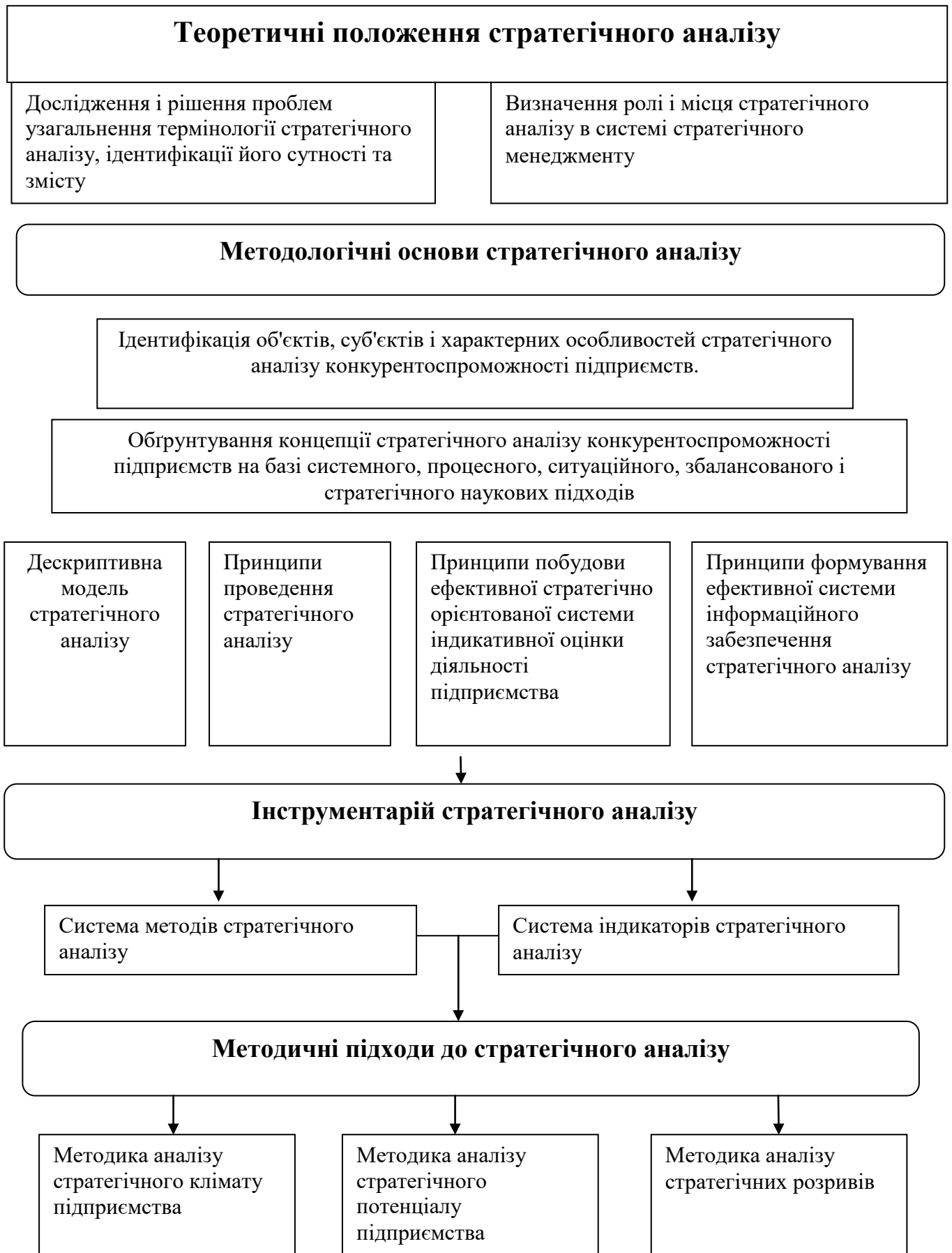
Методологічні основи стратегічного аналізу включають обґрунтування концепції стратегічного аналізу конкурентоспроможності підприємств на базі системного, процесного, ситуаційного, збалансованого і стратегічного наукових

підходів; а також дескриптивну модель стратегічного аналізу, принципи проведення стратегічного аналізу, принципи побудови ефективної стратегічно-орієнтованої системи індикативної оцінки діяльності підприємств, принципи формування ефективної системи інформаційного забезпечення стратегічного аналізу.

Інструментарій стратегічного аналізу інтегрує систему методів стратегічного аналізу та систему індикаторів стратегічного аналізу. Методичні положення стратегічного аналізу базуються на методиці аналізу стратегічного клімату підприємств, методикою аналізу стратегічного потенціалу підприємств, що об'єднує їх методику аналізу стратегічного позиціонування підприємства, а також методики аналізу стратегічних розривів, що виникають в процесі стратегічного управління підприємством.

Теоретичні аспекти стратегічного аналізу базуються на його ключовій ролі в процесі розробки і реалізації стратегії підприємства, що полягає в аналітичному обґрунтуванні, аналітичному супроводі та аналітичній оцінці стратегії, і в зв'язку з цим обумовлює необхідність реалізації в процесі проведення стратегічного аналізу таких сучасних наукових підходів до управління, як системний, процесний, ситуаційний, збалансований і стратегічний підходи.

Рис. 2. Теоретичні аспекти стратегічного аналізу конкурентоспроможності підприємств.
 [Рисунок розроблений автором]



6. Аналітичний інструментарій дослідження бізнес-процесів м'ясопереробних підприємств

Ефективність функціонування підприємств значною мірою залежить від обґрунтованості прийнятих управлінських рішень, які базуються на даних ретроспективного та перспективного економічного аналізу. Для запобігання розвитку кризових явищ на підприємстві необхідне постійне забезпечення топ-менеджменту інформацією про поточний рівень фінансової стійкості та здатності суб'єкта господарювання до подальшого розвитку.

Управління ефективністю функціонування підприємства дає можливість знайти резерви покращення фінансового стану суб'єкта господарювання, об'єктивно оцінити раціональність використання усіх видів ресурсів, своєчасно вживати заходів щодо підвищення платоспроможності й ліквідності підприємства та забезпечувати розроблення заходів фінансового оздоровлення підприємства.

Управління ефективністю функціонування підприємства доцільно здійснювати за допомогою аналітичного забезпечення, тобто аналітичних методів, використання яких у край необхідне на всіх етапах функціонування підприємства. Саме на основі результатів аналізу розробляються та формуються управлінські рішення, які в сучасних умовах жорсткої конкуренції не можуть прийматися, спираючись лише на власний досвід та інтуїцію.

Відсутність методичних розробок з вибору найбільш ефективних аналітичних методів управління ефективністю функціонування м'ясопереробних підприємств призводить до того, що управлінці інтуїтивно шукають вихід з кризової ситуації без належного вивчення наслідків та врахування нових факторів, що впливають на ефективність їх роботи.

Оскільки аналіз є однією із найголовніших функцій управління, яка пронизує та взаємодіє з усіма іншими функціями, то доцільно детально розглянути основні із них та показати визначальну роль аналізу в процесі управління ефективністю функціонування підприємства.

Ураховуючи погляди А. Файоля М. Мескона та інших науковців пропонуємо розглянути сім функцій управління: визначення цілі, планування, організацію, мотивацію, облік, аналіз та контроль (рис. 1).

Функція «визначення цілі (мети)» зумовлює орієнтацію управління ефективністю функціонування підприємства (УЕФП) на досягнення конкретних цілей, що визначають майбутній стан об'єкта управління, якого необхідно досягти.

У процесі формування цілей УЕФП їх склад може змінюватися залежно від виду та пріоритетів функціонування підприємства. Також має бути забезпечене дотримання вимог супідрядності цілей, їх повнота, порівнянність, взаємозв'язок, несуперечливість, визначеність та реальність [59, с. 206].

На нашу думку, функція «визначення цілі» – це складний і розгорнутий у часі процес, який визначає зміст усіх інших функцій УЕФП, є їх об'єднуючою ланкою і реалізується в усіх сферах управління ефективністю функціонування підприємства. Визначення цілі (мети) в процесі формування та прийняття управлінських рішень є одним із найбільш відповідальних і визначальних функцій усієї системи УЕФП, оскільки саме від неї залежить спрямованість, результативність та безперервність функціонування підприємства.

Функція «планування» передбачає розробку стратегії та тактики досягнення встановлених цілей за допомогою складання планів реалізації конкретних заходів, орієнтованих на досягнення визначеної мети управління ефективністю функціонування підприємства. Планування є основною ланкою та організаційним початком усього процесу реалізації цілей підприємства.

Сьогодні серед великої кількості стратегій різної спрямованості найпоширенішими є стратегії концентрованого (покращення існуючого продукту або виробництво нового, не змінюючи при цьому галузі функціонування); диверсифікованого (пошук додаткових можливостей виробництва нових продуктів), інтегрованого зростання (розширення фірми додаванням нових структур) та стратегії скорочення (виникає необхідність підвищити ефективність діяльності).

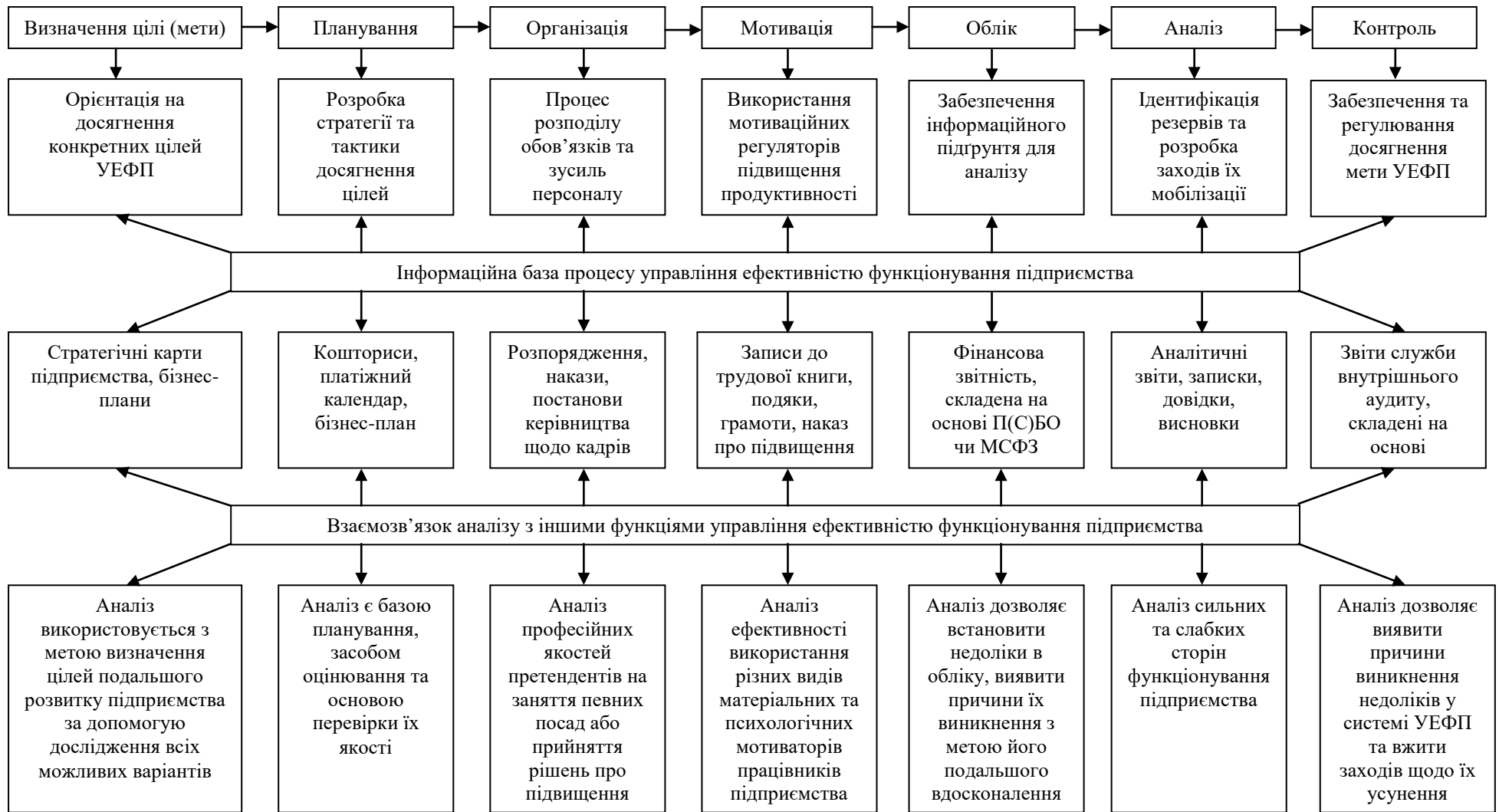


Рис. 1 – Взаємозв'язок функцій управління ефективністю функціонування підприємства
Джерело: розроблено автором.

Вважаємо, що для м'ясопереробних підприємств найбільш доцільним є вибір стратегії саме інтегрованого зростання, оскільки інтегровані об'єднання за участю виробників та переробників м'яса (зворотня вертикальна інтеграція), використовуючи трансфертні ціни (ціна, яка встановлюється на будь-який об'єкт торгівлі між пов'язаними компаніями або структурними підрозділами однієї компанії), зможе зумовити мобілізацію резервів (можливості поліпшення використання ресурсів) підвищення ефективності їх функціонування.

Організаційну функцію можна розглядати як процес розподілу обов'язків і координацію зусиль персоналу з метою забезпечення максимальної продуктивності для досягнення визначеної мети УЕФП.

Організацію як функцію управління можна розглядати у двох аспектах: розподіл усього обсягу роботи між конкретними підрозділами (горизонтальний поділ праці) та організація взаємозв'язку між ними відповідно до повноважень і відповідальності (вертикальний поділ праці)

Практичним результатом виконання організаційної функції є

- затвердження структури виробництва та органів управління, схеми взаємозв'язків між підрозділами;
- регламентація функцій, підфункцій, робіт і операцій, встановлення прав та обов'язків органів управління й посадових осіб;
- підбір, розстанов кадрів і формування штатів працівників у керуючій та керованій системах.

Функція «мотивація» повинна забезпечувати практичне використання мотиваційних регуляторів суб'єктами процесу УЕФП по відношенню до працівників підприємства з метою підвищення їх продуктивності. Дана функція містить у собі матеріальні та психологічні мотиватори, які покликані допомогти управлінцям підприємств отримати заплановані результати. Так, до матеріальних стимулів можна віднести заробітну плату, премії, нагороди та ін., а до психологічних – самореалізацію в професійній діяльності, отримання задоволення від досягнутих результатів, забезпечення поваги суспільства та оцінки результатів праці.

Проблематика стимулювання є досить актуальною і у зв'язку з цим сучасний управлінець повинен стабільно відзначати цінність працівника для колективу, присутність у нього творчого потенціалу, позитивних сторін, хороших якостей, досягнуті результати. Ця оцінка повинна бути максимально об'єктивною і спиратися на конкретні, точні показники й дані, а не на загальні враження

Основною метою даної функції УЕФП є аналіз та вибір із усієї сукупності матеріальних (заробітна плата, премії, грошові нагороди) та психологічних («працівник місяця/року», подяки, скорочення робочого дня, гнучкий графік роботи) найоптимальніших для підвищення ефективності функціонування підприємства

Тісний взаємозв'язок, який має подвійний характер, існує між такими функціями УЕФП, як «облік» та «аналіз». Так, дані управлінського та фінансового обліку є головним джерелом інформації для аналізу. Водночас, потреби аналізу ставлять до інформації підвищені вимоги щодо повноти даних, оперативності, достовірності, порівнянності, безперервності, що забезпечує облік. Також аналіз є важливим засобом удосконалення бухгалтерського обліку й фінансової звітності в частині розробки системи показників, первинних документів, форм фінансової звітності.

Таким чином, сумлінний облік є гарантом достовірної інформації, що лежить в основі всебічності, повноти та достовірності отриманих результатів проведеного аналізу, на базі якої згодом приймається управлінське рішення.

Незважаючи на те, що функція «обліку» є визначальною в процесі формування інформаційної бази для аналізу, усі інші функції УЕФП беруть безпосередню участь у забезпеченні аналітичного дослідження повною та достовірною інформацією. Наприклад, інформація, яка міститься в бізнес-плані, складеному під час планування УЕФП, містить дані щодо техніко-економічного обґрунтування діяльності підприємства в ринкових умовах, за допомогою якої аналіз може оцінити ступінь виконання даного плану та виявити проблемні ділянки.

Роль аналізу як функції управління в умовах ринкової економіки важко переоцінити, адже він пронизує всі стадії управління. Аналіз передує плануванню системи показників на майбутній період, допомагає раціонально та обґрунтовано організувати виробничі процеси, сприяє вдосконаленню збору й належній обробці інформації про їх перебіг у системі обліку, дозволяє вивити резерви підвищення ефективності функціонування підприємства та надає відповідні рекомендації стосовно їх мобілізації. Основною визначальною характеристикою сучасного аналізу є оперативність, що дозволяє своєчасно виявити негативні відхилення у функціонуванні підприємства та вжити відповідних заходів щодо їх усунення [78, с. 14].

До основних задач, які повинен вирішувати аналіз під час управління ефективністю функціонування підприємством, належать такі [80, с. 7]:

- обґрунтування управлінських рішень та контроль за їх виконанням;
- прогнозування результатів діяльності та визначення показників для планування в майбутніх періодах;
- вивчення впливу окремих факторів на важливі показники виробничо-фінансової діяльності підприємства;
- виявлення резервів поліпшення роботи підприємства та пошук шляхів їх мобілізації.

Вважаємо, що функція «контроль» у процесі управління ефективністю функціонування підприємства повинна виступати у формі внутрішнього аудиту, який є складовою частиною внутрішнього контролю.

Під внутрішнім аудитом розуміють регламентовану внутрішніми документами організацію, сукупність процедур внутрішнього контролю різних ланок управління та аспектів виробничо-фінансової діяльності підприємства, здійснюваних співробітниками спеціалізованого контрольного підрозділу або окремим посадовцем з метою допомоги органам управління у здійсненні ефективного управління системою внутрішнього контролю .

Внутрішній аудит підпорядкований тільки керівництву підприємства або його власнику. Тому такий аудит не є незалежним стосовно господарюючого

суб'єкта, але його можна назвати незалежним стосовно внутрішніх служб та підрозділів підприємства.

Зауважимо, що з економічної точки зору, якість аудиту – це його здатність задовольнити потреби користувачів у достовірній, повній, точній і своєчасній інформації про те, як здійснюється управління ресурсами.

Підприємство може досягти мети своєї виробничо-фінансової діяльності лише за умови наявності всіх функцій системи управління ефективністю функціонування підприємства. А у випадку відсутності хоча б однієї з них, управління ефективністю функціонування підприємства не принесе очікуваних результатів.

Оскільки аналіз пронизує всі стадії управління, то доцільно детально розглянути саме дану функцію управління підприємством з метою підвищення ефективності його функціонування. Практична реалізація аналізу як функції управління неможлива без використання аналітичного забезпечення, тобто засобу отримання та інструмента обробки інформації, складові якого визначаються потребами управління. Зауважимо, що саме аналітичне забезпечення є основою методики управління ефективністю функціонування підприємства.

Оскільки аналітичне забезпечення включає в себе велику кількість аналітичних методів, то наступним етапом дослідження є детальний розгляд та вибір найоптимальніших із них для підвищення ефективності функціонування підприємств м'ясопереробної галузі.

Сьогодні існують різноманітні класифікації аналітичних методів та прийомів, в основі яких лежать різні ознаки. Одним із найбільш інформативних є поділ аналітичних методів та прийомів за ступенем їх формалізованості, тобто за наявністю можливості та ступеня опису певного методу за допомогою формалізованих (математичних) процедур. Згідно з цим критерієм, усі аналітичні методи можна розділити на неформальні та формалізовані (рис. 2).

Неформальні методи (важко формалізовані) базуються на описі процедур на логічному рівні, без допомоги строгих аналітичних залежностей.

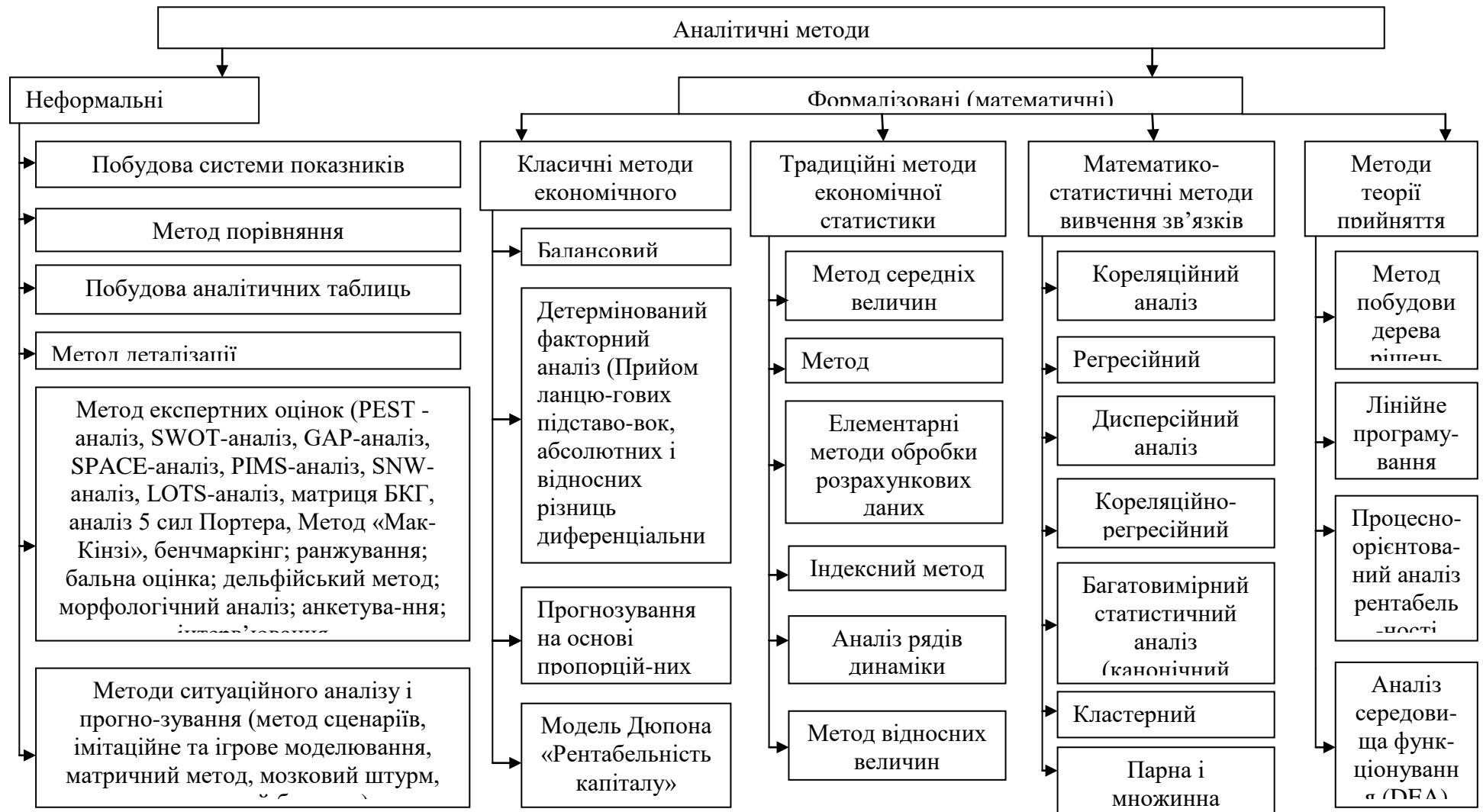


Рис. 2 – Класифікація аналітичних методів

Неформальні методи використовують у багатьох практичних завданнях, оскільки при системному підході до вирішення певних проблем не завжди вдається цілком формалізувати їх таким чином, щоб застосувати відомі математичні моделі для формального розв'язання.

Дані методи являють собою сукупність логічних прийомів і методики вибору оптимальних рішень керівником шляхом теоретичного порівняння альтернатив з урахуванням накопиченого досвіду. У більшій частині неформальні методи базуються на досвіді та інтуїції управлінця. Перевагою даної групи методів є їх оперативність та можливість отримання реальних оцінок стану підприємств практикуючими керівниками і топ-менеджерами. Зауважимо, що неформальні методи мають низку недоліків, а саме: вони не гарантують уникнення помилкових рішень, оскільки інтуїція іноді може підвести особу, яка приймає рішення; носять суто суб'єктивний характер.

Формалізовані методи (математичні) спираються на завчасно задані суворі залежності та правила. Ці методи характеризуються стислістю викладу, чітким фіксуванням на конкретних значеннях досліджених явищ та не допускають їх двозначних тлумачень, базуються на формуванні моделей, які дозволяють знаходити найбільш дієві управлінські рішення.

Формалізовані методи мають цілу низку переваг, а саме:

- знижують суб'єктивність процесу прийняття рішення і збільшують його науковість;
- дають можливість отримати незалежну й об'єктивну оцінку ситуації;
- забезпечують повноту огляду певної сукупності проблем.

Незважаючи на велику кількість переваг формалізованих методів, вони носять суто математичний характер і не мають змогу врахувати накопичений досвід передових спеціалістів та фахівців.

Не всі аналітичні засоби та прийоми рівнозначні за складністю математичного апарату, можливістю реалізації в практичній діяльності та ступенем використання аналітиками на підприємствах.

Ураховуючи поділ аналітичних методів і прийомів на неформальні (логічні) й формалізовані (математичні) та наявності суттєвої різниці між ними, доцільно детально розглянути методи і прийоми, які входять до кожної з цих двох груп.

Аналіз виробничо-фінансової діяльності підприємства дуже часто за своєю формою є аналізом певних показників. Аналітик відповідно до визначених критеріїв відбирає показники, формує з них систему та проводить її аналіз. Основне призначення систем показників – аналіз та можливість зіставлення. Тому в таких системах поряд з абсолютними величинами використовується досить велика кількість відносних. Поширеність відносних показників обумовлюється тим, що вони дозволяють зіставляти непорівнянні за абсолютними величинами об'єкти, більш стійкі в просторі й часі, тобто характеризують більш однорідні варіаційні ряди .

Потриваєва Н. В. вважає, що одним із дієвих аналітичних засобів підвищення ефективності функціонування підприємств є система збалансованих показників (*BSC*). Основною метою застосування збалансованої системи показників є забезпечення кількісної та якісної узгодженості між різними показниками, що допомагають цілісно визначити успішність виробничо-фінансової діяльності підприємства .

BSC орієнтована на вирішення двох важливих проблем:

1) ефективну оцінку результатів виробничо-фінансової діяльності підприємства, що базується на синтезі фінансових показників із нефінансовими;

2) сприяння досягненню стратегічної мети діяльності підприємства.

Система збалансованих показників є загальною моделлю функціонування бізнесу як системи, що дозволяє: розробити стратегію розвитку підприємства; донести дану стратегію до кожного рівня управління підприємством; адаптувати або трансформувати під неї систему організації бізнесу; спроектувати стратегічні цілі; забезпечити систему контролю досягнення стратегічних цілей.

Порівняння є прийомом, який дозволяє визначити подібність та відмінність явищ, їх класифікувати, систематизувати та встановити причинно-наслідкові зв'язки між ними. Технологія порівняння складається з декількох етапів: вибір порівнюваних об'єктів, виду порівняння, бази порівняння [60, с. 16; 71, с. 120].

Формування аналітичних таблиць є одним із найважливіших прийомів проведення аналізу ефективності функціонування підприємства. Вважаємо, що аналітична таблиця – це форма найбільш раціонального, наочного та систематизованого надання вихідних даних. Використання таблиць при проведенні аналітичних процедур та наданні результатів аналізу забезпечує зменшення обсягу, систематизацію вихідних даних, виявлення закономірностей та наочність.

Метод деталізації полягає в розчленуванні показників, що характеризують досліджуваній об'єкт, на складові з метою їх ретельного вивчення, аналізу та синтезу. Потреба в цьому методі викликана тим, що загальні показники можуть нівелювати, згладжувати окремі позитивні та негативні відхилення, оскільки вони представлені здебільшого у вигляді сум .

Особливий інтерес серед групи неформальних методів мають методи експертних оцінок, тобто методи оцінки процесу, що проводяться групою експертів в умовах невизначеності та засновані на ухваленні евристичних рішень, базою для яких є знання і досвід, накопичені експертами в конкретній області. Експертні методи дають можливість отримати реальні оцінки стану підприємств практикуючими керівниками і топ-менеджерами.

Унаслідок значної частки суб'єктивізму експертні методи мають певні обмеження. Вважаємо, що їх використання раціональне у двох випадках: коли поставлені перед експертами цілі не можуть бути вирішені іншими методами та коли наявні альтернативні методи дають менш точні й достовірні результати або пов'язані з більшими витратами. Ураховуючи наявність великої кількості методів експертних оцінок, у табл. 1 подані найпоширеніші з них.

Аналітичні методи експертних оцінок

Назва методу	Суть методу	Переваги	Недоліки
PEST (STEP)-аналіз	дозволяє виявити політичні, економічні, соціальні й технологічні аспекти зовнішнього середовища	дозволяє оцінити зовнішню економічну ситуацію, що склалася в галузі виробництва та комерційної діяльності	необхідне залучення великих масивів інформації з різних сфер, що вимагає значних зусиль і витрат; необхідні кваліфіковані кадри
SWOT-аналіз	дозволяє виявити фактори внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства та поділити їх на чотири категорії: сильні сторони, слабкі сторони, можливості і загрози	1) універсальний метод, який можна застосовувати в різних сферах економіки. 2) можна адаптувати до об'єкта дослідження будь-якого рівня; 3) гнучкий метод з вільним вибором аналізованих елементів залежно від поставлених цілей; 4) може використовуватися як для оперативної оцінки, так і для стратегічного планування на тривалий період; 5) визначення конкурентних переваг та формування стратегічних пріоритетів	1) показує тільки загальні фактори; 2) конкретні заходи для досягнення поставлених цілей треба розробляти окремо; 3) результати подані у вигляді якісного опису без кількісних параметрів; 4) необхідне залучення великих масивів інформації з різних сфер; 5) суб'єктивність вибору та ранжування факторів
SPACE-аналіз	призначений для аналізу позиції на ринку і вибору оптимальної стратегії для середніх і малих підприємств	дає змогу здійснити оцінку сильних та слабких сторін діяльності невеликих підприємств за такими критеріями: 1) фінансова сила; 2) конкурентоспроможність; 3) привабливість галузі; 4) стабільність галузі	потрібне залучення висококваліфікованих експертів із числа внутрішніх або зовнішніх консультантів, оскільки вибір критеріїв, їх оцінка та визначення стратегії вимагають ґрунтовних професійних знань
GAP-аналіз	дозволяє знайти оптимальні шляхи для досягнення мети	дозволяє розробити стратегії та методи управління, за допомогою яких можна досягти запланованих результатів	неможливість адекватного аналізу складних фінансових інструментів
PIMS-аналіз	дозволяє проаналізувати рівень впливу обраної стратегії на величини прибутковості та готівки	передбачає визначення кількісних закономірностей впливу чинників виробництва на кінцеві результати діяльності підприємств	результати аналізу мають орієнтовний характер; недоступний широкому колу користувачів у зв'язку з складністю аналізу; необхідна велика база даних
Метод «Мак-Кінзі»	визначення стратегічного положення підприємства	пропонує стратегічні альтернативи розвитку підприємства	втрачається значення певних факторів
Аналіз п'яти сил Портера	методика для аналізу галузей і вироблення стратегії	дає можливість визначити всебічний вплив зовнішніх сил на конкуренцію	необхідні кваліфіковані кадри, можуть виникнути проблеми із збиранням даних для аналізу
LOTS-аналіз	детальне обговорення низки проблем бізнесу	проводиться багатофакторний аналіз, що враховує всі аспекти господарської діяльності	труднощі зі збиранням даних
Матриця БКГ	метод класифікації напрямів діяльності підприємства за критерієм потенційної прибутковості	об'єктивність аналізованих параметрів; наочність отриманих результатів і простота побудови; дозволяє поєднувати аналіз портфеля з моделлю життєвого циклу товару	сильне спрощення ситуації; у моделі враховуються тільки два фактори; відсутність обліку фінансового аспекта

Недоліки методів експертних оцінок можна подолати шляхом їх комбінації з формалізованими методами, наприклад такими, як кореляційно-регресійний аналіз, канонічний аналіз, множинна кореляція та ін. Яскравим прикладом усунення недоліків такого неформального аналітичного методу, як ігрове моделювання є його комбінація з економіко-математичними моделями та сучасними комп'ютерними технологіями [75, с. 487].

Зазначимо, що кожний із наведених методів експертних оцінок має як переваги, так і недоліки. Так, найпоширенішим методом експертних оцінок є SWOT-аналіз, оскільки є універсальним методом, який можна застосовувати в різних сферах економіки та адаптувати до об'єкта дослідження будь-якого рівня. У процесі SWOT-аналізу відбувається виявлення факторів внутрішнього та зовнішнього середовища суб'єктів господарювання певної галузі та розподіл їх на чотири категорії: Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) та Threats (загрози).

Метою SWOT-аналізу є здійснення експертної діагностики бізнес-середовища для виявлення тенденцій його розвитку, формування базових гіпотез про перспективи діяльності підприємств, їх конкурентоспроможних можливостей та визначення альтернативних напрямів стратегічного розвитку .

SWOT-аналіз надає ефективні результати за умови повноти й актуальності отриманої інформації та чіткого розуміння керівництвом стратегічних орієнтирів розвитку підприємства.

В умовах посилення глобальної конкуренції для кожного суб'єкта господарювання важливо бути конкурентоспроможним й успішно витримувати конкурентну боротьбу. Одним із найбільш ефективних сучасних інструментів вдосконалення бізнесу і досягнення конкурентних переваг є бенчмаркінг.

Бенчмаркінг можна визначити як метод управління ефективністю різних сфер діяльності (виробництва, збуту, логістики, фінансів, кадрової політики), заснований на порівняльному аналізі підприємства з кращими представниками галузі, який полягає в оцінці власної та галузевої ефективності, ідентифікації й

вивченні роботи галузевих лідерів та впровадженні кращих галузевих досягнень у свою діяльність.

Метод бенчмаркінгу широко використовується зарубіжними компаніями, проте в Україні існує ціла низка проблем, які перешкоджають практичному його впровадженню, а саме .

- незнання методів бенчмаркінга як ефективного інструмента управління;
- відсутність у вітчизняних підприємств бажання розкривати секрети свого успіху і прагнення зберегти комерційну таємницю;
- недостатність розвитку інформаційних управлінських систем в Україні;
- відсутність центрів бенчмаркінгу;
- існуючі системи фінансового обліку та оподаткування не завжди дозволяють отримати реальні дані по тих чи інших показниках;
- мінливість середовища, що не дає можливості будувати стратегічні плани в довгостроковій перспективі.

Класичні методи економічного аналізу полягають у встановленні рівноваги між кількома однорідними та взаємопов'язаними показниками для виявлення значення одного з них за відомими значеннями інших та вивченні дії зміни даних за одним факторним показником на зміну даних за головним показником .

Найбільш поширеними класичними методами економічного аналізу є: балансовий метод, повний прийом ланцюгових підстановок, скорочений прийом ланцюгових підстановок, прийом різниць у рівнях показників та прийом перерахунку планових показників.

Традиційні методи економічної статистики дозволяють здійснити розподіл усієї сукупності первинних даних суцільного або вибіркового спостереження на однорідні групи або класи; розкрити зміст середніх величин та виявити причинно-наслідкові зв'язки між узагальненими значеннями економічних показників у межах якісно однорідних груп.

Широке застосування в аналізі виробничо-фінансової діяльності знаходить групування даних – розподіл маси досліджуваної сукупності об'єктів

на якісно однорідні групи за відповідними ознаками. Якщо статистика використовує цей спосіб для узагальнення і типізації явищ, то в аналізі групування допомагає роз'яснити зміст середніх величин, показати роль окремих одиниць у цих середніх та виявити взаємозв'язок між досліджуваними показниками .

Методи теорії прийняття рішень є областю дослідження, що включає поняття й методи математики, статистики, економіки та психології з метою вивчення закономірностей вибору людьми шляхів вирішення проблем і задач та способів досягнення бажаного результату.

Математико-статистичні методи є найбільш зручними та придатними з точки зору їх застосування на підприємстві, оскільки вони порівняно з методами експертних оцінок менше залежать від суб'єктивізму відповідних фахівців, мають достатню інформаційну базу у вигляді статистичних рядів динаміки, потребують значно менших витрат та забезпечують досить високу надійність і точність отриманих результатів (рис. 3).

Оскільки з кожним днем підвищується рівень інформатизації та комп'ютеризації суспільства, сьогодні існує велика кількість прикладних комп'ютерних програм, за допомогою яких можна з легкістю здійснити будь-який математико-статистичний метод.

Вважаємо за доцільне детально зупинитися на комп'ютерній програмі STATISTICA (версія 10 російськомовна), оскільки вона зручна у використанні як для спеціалістів, так і початківців і має цілу низку переваг, зокрема: повна узгодженість зі стандартами Windows, легка навченість, мінімальні вимоги до комп'ютера, унікальна наукова і презентаційна графіка, вичерпний набір класичних та сучасних математико-статистичних методів, повний переклад системи на російську мову, доступність широкому колу користувачів, які належать до різних галузей економіки.

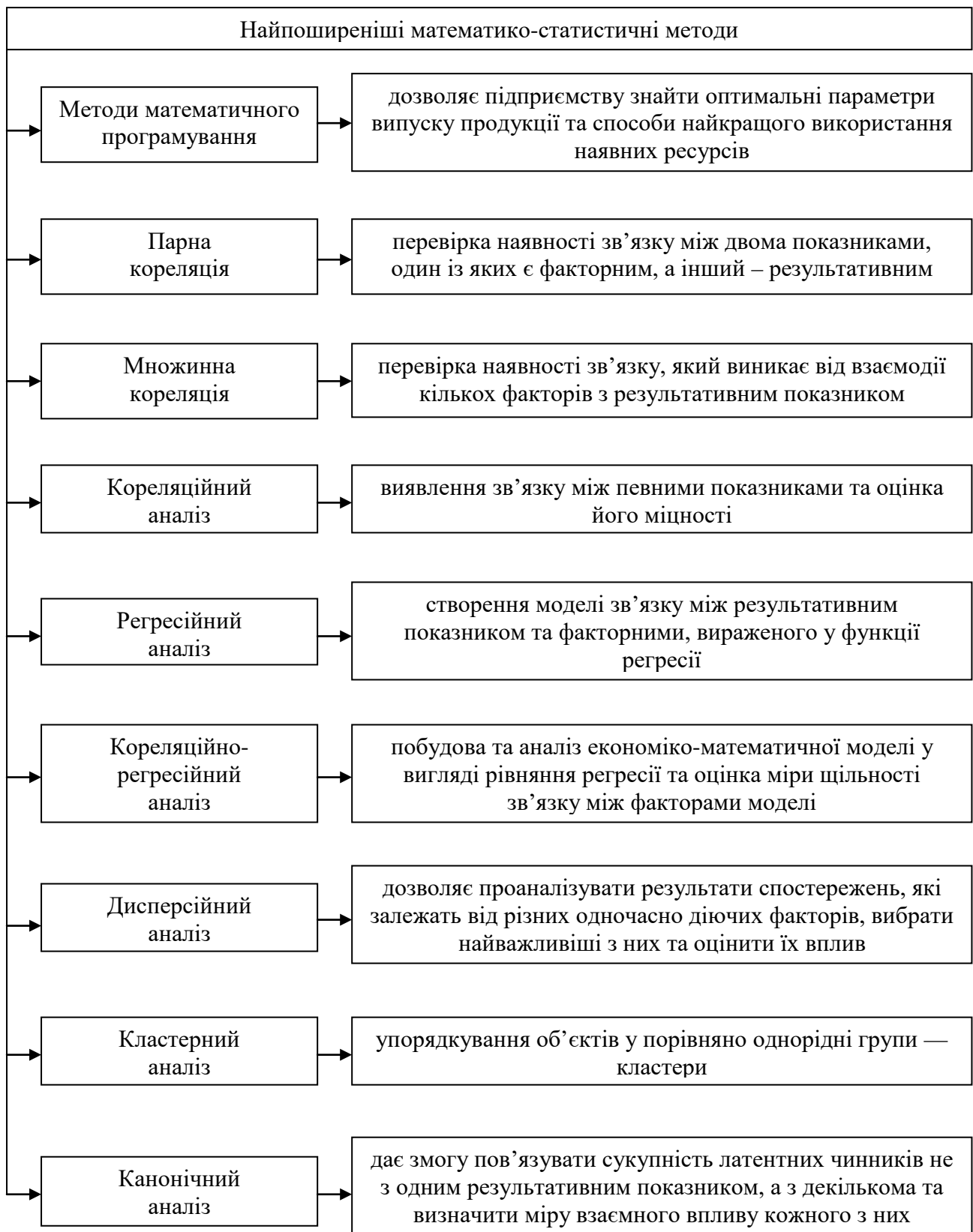


Рис. 3– Найпоширеніші математико-статистичні методи

STATISTICA володіє такими унікальними особливостями:

- широкий вибір ретельно налагоджених аналітичних процедур;

- зручність, точність і простота налаштування графічних та аналітичних методів аналізу даних;
- ефективний інтерфейс;
- повністю інтегрований промисловий стандарт мови програмування STATISTICA VisualBasic, який отримано зі стандартної мови VisualBasic додаванням понад 11 тис. функцій;
- великий набір новітніх технологій програмування, які дозволяють поєднувати в STATISTICA практично необмежені можливості продуктивності та зручності установки.

Усі аналітичні засоби в лінійці програмних продуктів STATISTICA доступні в одному інтегрованому пакеті. Можна керувати цими засобами за допомогою користувальницького інтерфейсу та мови програмування, заснованого на VisualBasic, (STATISTICA VisualBasic). Це дозволяє автоматизувати завдання за допомогою простих макросів, а також спростити роботу у великих проектах (наприклад, об'єднавши аналітичні засоби STATISTICA з іншими корпоративними додатками).

Таким чином, практичне використання можливостей комп'ютерної програми STATISTICA (версія 10 російськомовна) може стати тим дієвим інструментом сучасного управління ефективністю функціонування підприємства, завдяки якому воно зможе стабілізувати свою діяльність і одержати необхідний імпульс для подальшого розвитку.

На даний час існує велика кількість методичних підходів щодо оцінки та управління ефективністю функціонування підприємств. Так, Р. Каплан та Д. Нортон розглядають найбільш поширений підхід до оцінки та управління ефективністю функціонування підприємства, заснований на розробці збалансованої системи показників, головною метою якої полягає в об'єднанні більшості з існуючих показників у відповідні системи для оцінки та аналізу ефективності на кожному ієрархічному рівні управління.

Відмінною рисою збалансованої системи управління ефективністю є використання нефінансових показників, орієнтація на майбутні досягнення та

охоплення різних сфер діяльності підприємства. Проте *BSC* не визначає чіткого інтегрованого показника, який міг би виступати як узагальнена оцінка, що не дозволяє одержати уявлення про ефективність діяльності підприємства в цілому, та недостатньо повно враховують інтереси всіх груп зацікавлених сторін, що взаємодіють з підприємством.

М. В. Мейєр у роботі «Оцінка ефективності бізнесу» спростовує раціональність використання збалансованої системи показників і пропонує оцінювати ефективність функціонування суб'єкта господарювання за допомогою процесно-орієнтованого аналізу рентабельності (*Activity-Based Profitability Analysis, ABPA*).

Особливість даної методики полягає в тому, що вона дозволяє виділити рентабельні процеси від нерентабельних та здатна провести даний процес для кожного споживчого сегмента, визначити рентабельність тих чи інших продуктів і послуг, тобто рекомендувати ті чи інші продукти або послуги до продажу, а в деяких випадках рекомендувати, які продукти (послуги) слід постачати без націнки.

Ключовою особливістю моделі економічної доданої вартості (*EVA*) є наявність чіткого інструмента трансформації облікових показників діяльності підприємства, відображеної в її бухгалтерській звітності, у фінансових показниках. Модель економічної доданої вартості дозволяє оцінити величину та рентабельність інвестованого капіталу, а також вартість його фінансування.

Ураховуючи існування великої кількості підходів до оцінки ефективності діяльності підприємств, вважаємо за доцільне запропонувати власні напрямки аналізу, які базуються на певній сукупності аналітичних методів, які, на наш погляд, найбільш вдало підходять для практичного впровадження на підприємствах м'ясопереробної галузі з метою результативного управління ефективністю їх функціонування (рис. 4)



Рис. 4 – Основні напрямки аналізу ефективності функціонування м'ясопереробних підприємств

Джерело: розроблено автором

Одним із перших таких напрямів, вважаємо, є аналіз динаміки розвитку та виявлення галузевих особливостей м'ясопереробних підприємств, який дозволить виявити особливостей їх функціонування з урахуванням галузевої специфіки. Наступним напрямом, на нашу думку, повинен бути аналіз ефективності функціонування, здійснений за допомогою аналізу відповідних показників, згрупованих у три групи. Третім напрямом аналізу пропонуємо аналіз ефективності функціонування м'ясопереробних підприємств, здійснений за допомогою канонічного аналізу, що дасть змогу визначити найбільш значущі та латентні фактори впливу на зміну ефективності функціонування підприємств на різних фазах життєвого циклу. Заключним напрямом аналізу, у нашому випадку, вважаємо перспективний аналіз ефективності функціонування підприємств, за допомогою якого можна визначити прогностичні результати діяльності з метою прийняття дієвих управлінських рішень.

Таким чином, після детального розгляду теоретичних та методичних аспектів управління ефективністю функціонування суб'єктів господарювання пропонуємо власний науково-методичний підхід щодо аналітичного забезпечення управління ефективністю функціонування м'ясопереробних підприємств, який складається з двох етапів, відповідних аналітичних методів та системи показників (рис. 5).

Даний науково-методичний підхід складається із теоретичного та практичного етапу процесу управління ефективністю функціонування м'ясопереробних підприємств. На теоретичному етапі відбувається визначення об'єкта управління, проводиться ідентифікація мети, здійснюється постановка основних завдань та виокремлюються відповідні функції управління.

Практичний етап полягає в реалізації виокремлених функцій протягом усього процесу управління ефективністю функціонування підприємств. Зауважимо, що практичний етап повністю базується на аналітичному забезпеченні, тобто сукупності відповідних аналітичних методів, способів, прийомів, використання яких дозволяє результативно управляти ефективністю функціонування підприємств.

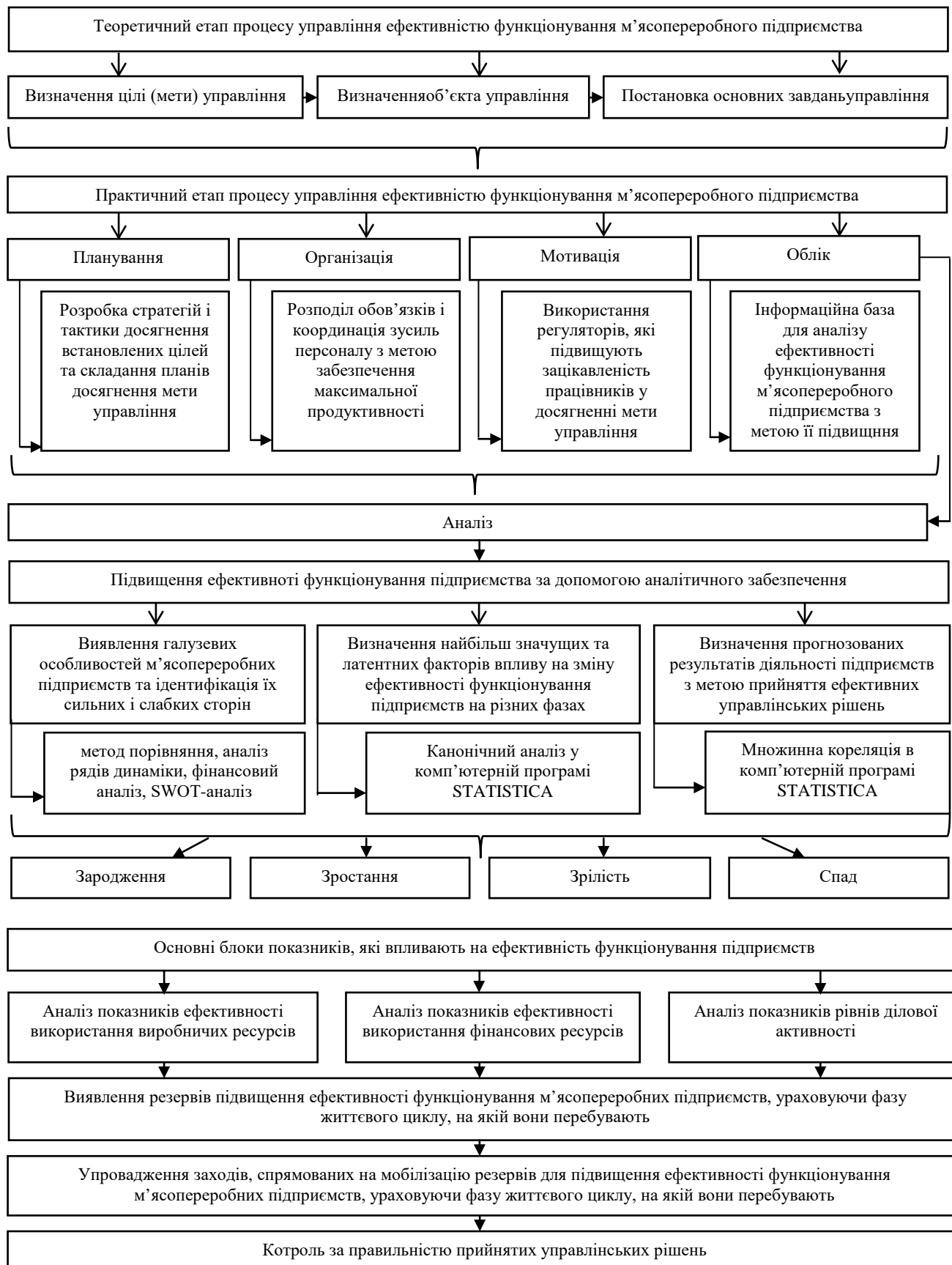


Рис. 5 – Науково-методичний підхід щодо аналітичного забезпечення управління ефективністю функціонування м'ясопереробних підприємств
 Джерело: розроблено автором

На даному етапі виконується аналіз за певними напрямками, які детально подані на рис. 4, використовуючи при цьому відповідні аналітичні методи та прийоми. Зазначимо, що запропонований науково-методичний підхід, урахує особливості функціонування підприємств на різних фазах життєвого циклу. Практичне впровадження у виробничо-фінансову діяльність підприємств такого підходу дасть змогу виявити резерви підвищення ефективності їх функціонування та знайти оптимальні шляхи їх мобілізації.

7. Аналітичне дослідження бізнес-процесів торговельного підприємства

Розвиток роздрібної торгівлі країни як важливої бюджетоутворювальної галузі економіки передбачає проведення якісних перетворень, пов'язаних, з одного боку, з максимізацією використання ресурсів і можливостей отримання прибутку, а з іншого боку - з максимізацією задоволення потреб населення в товарах, послугах та культурі торговельного обслуговування. Одним із важливих напрямів якісного розвитку внутрішньої торгівки є впровадження нових технологій на основі процесного підходу до управління торговельної діяльності підприємства.

Під бізнес-процесом розуміють структуровану послідовність дій щодо виконання відповідного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу діяльності підприємства. Бізнес процес – це сукупність різних видів діяльності, у межах якої «на вході» використовується один або декілька ресурсів, а в результаті цієї діяльності «на виході» створюється продукт, що має цінність для споживача. Бізнес-процеси, що формуються підприємствами, неоднорідні. Узагальнюючи сучасні теоретичні та прикладні дослідження з проблем процесного управління, можна виокремити такі основні характеристики процесу [81]:

- *технологія бізнес-процесу* – зміст та послідовність робіт;
- *межі процесу* – операції, що характеризують його початок та завершення;
- *власник процесу* – працівник підприємства, який несе відповідальність за організацію та результати процесу;

- *ресурси процесу*, які являють собою сукупність матеріальних, фінансових, інформаційних, кадрових ресурсів, що виділяються в розпорядження власника процесу для забезпечення його здійснення;
- *параметри процесу* – його основні характеристики, що дозволяють оцінювати ефективність і результативність процесу;
- *споживач результатів процесу* – зовнішній або внутрішній суб'єкт, який отримує результат процесу;
- *входи процесу* – сукупність вхідних об'єктів у вигляді сировини, товарів, інформації, послуг, які перетворюються на виходи в ході виконання процесу;
- *виходи процесу* – продукція, товар, послуга, інформація, яка є результатом процесу й має відповідати встановленим споживачем вимогам.

Доцільність застосування системного підходу при управлінні бізнес-процесами обумовлена такими причинами:

- організація бізнес-процесів є складною, багатомірною проблемою;
- системний аналіз поєднує досягнення різних сфер наукових знань і дозволяє ефективно застосовувати їх до конкретних проблем і задач управління бізнес-процесами;
- основну увагу системного підходу спрямовано на встановлення цілей і розробку раціональних комплексних шляхів їхнього досягнення, що дозволяє здобути найкращі результати реалізації бізнес-процесів;
- системний підхід компенсує відсутність достатньої інформації при плануванні і прийнятті рішень з управління бізнес-процесами;
- системний підхід дозволяє зменшити невизначеність, обумовлену факторами-ризиком, інфляцією і проблемами фінансування.

В Україні не існує чіткої класифікації бізнес-процесів на підприємствах роздрібною торгівлі, проте за багатьма публікаціями в загальному вигляді можна виділяти базові бізнес-процеси, композиція яких у подальшому можлива лише в термінах діяльності підприємства в цілому, а також під процеси, які можуть у подальшому бути декомпозовані (рис 1).

Типові бізнес-процеси підприємства роздрібно́ї торгівлі



Вторинні процеси підприємства роздрібно́ї торгівлі

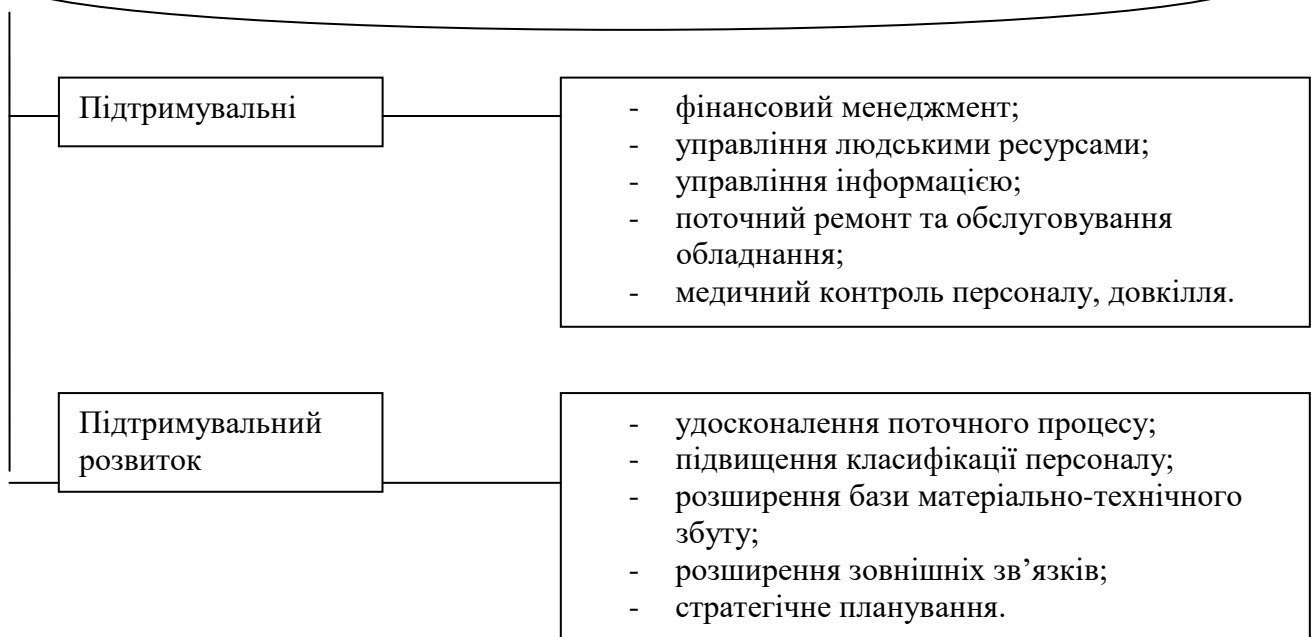


Рис. 1. Загальні бізнес-процеси підприємства роздрібно́ї торгівлі

Аналітичне дослідження бізнес-процесів підприємства роздрібної торгівлі вимагає впровадження певної системи показників, за допомогою яких можна проводити моніторинг та вимірювання процесів.

Аналіз підходів та методів оцінювання бізнес-процесів у роздрібній торгівлі за допомогою низки показників є досить актуальним та потребує проведення досліджень у цій площині з метою подальшого розвитку методів.

У площині означеної нами проблематики заслуговують на увагу дослідження таких науковців: Адлер Ю.П., Андерсен Б., Аткинсон Е.А., Банкер Р.Д., Братушка С.М., Демінг Е., Єліферов В.Г., Каплан Р.С., Ковальов В.М., Ковальов С.М., Козерод Л.А., Кочнев А., Купер Р., Лосєв В.С., Нортон Д.П., Орленко Н.С., Репін В.В., Ситник В.Ф., Чупров К.К., Щепеткова С.Е., Янг М.С. [83-90; 93-97], присвячені виділенню та класифікації показників за бізнес-процесами. Основою всіх наукових поглядів до виділення показників оцінювання бізнес-процесів підприємств та організацій є якісний та кількісний підходи до аналізу об'єкта дослідження.

Як показує проведений нами аналіз останніх досліджень і публікацій, для виділення кількісних показників оцінювання застосовується низка підходів методів залежно від:

- витрат по кожному виділеному процесу та ставки драйверів витрат (метод ABC-аналізу) [88,93];
- стратегічних планів, розглянутих з огляду на перспективи навчання та розвитку персоналу перспективи бізнес-процесів, перспективи клієнтів, фінансової перспективи (система збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC)) [93];
- можливості проведення реального експерименту в межах складної системи (імітаційне моделювання) [86,87];
- показників складності, процесності, контрольованості, ресурсоємності, урегульованості (експрес-метод оцінювання бізнес-процесів) [94];
- критичних факторів успіху організації (методика С. М. Ковальова та В. М. Ковальова) [95];

- ефективності процесу за вартістю, за часом та якістю (методика оцінювання економічної ефективності бізнес-процесів підприємства Л. А. Козерод) [96].

Кожен із підходів має як свої переваги, так і недоліки, які необхідно ретельно дослідити, зважити та узагальнити з метою вибору найбільш результативного підходу та створення узагальненої системи показників оцінювання бізнес-процесів сучасних підприємств та організацій незалежно від сфери діяльності.

Показники бізнес-процесів необхідні для того, щоб визначити такі цілі, які можливо виміряти та контролювати задля досягнення визначених цілей. Показники бізнес-процесів є індикатором успішного перебігу процесів або, навпаки, указують на наявність певних недоліків. Показники є стимулом, як мінімум, для вдосконалення порівняно з конкурентами та успішного задоволення потреб споживачів, що постійно зростають

Як зазначено в найковій праці [84], система показників процесу дозволяє:

- оцінити стан справ на початковому етапі (для моделі «As is («як є»)), тобто визначити відправну точку для запровадження процесу вдосконалення;
- ідентифікувати процеси, які потребують удосконалення;
- розробити прогноз або тренд розвитку процесу;
- порівняти рівень показників дослідженого підприємства з аналогічними показниками конкурентів або середніми значеннями у відповідній галузі економіки;
- оцінити результат від уже реалізованих заходів з удосконалення процесів;
- обрати найбільш відповідні інструменти для подальшого вдосконалення.

Найпоширенішим науковим підходом до класифікації та диференціації показників оцінювання процесів є підхід, запропонований В.В. Репіним та

В.Г. Єліферовим, в основу якого покладено поділ аналізу процесів на якісний та кількісний, що представлено в роботі [85] та рис.1

Проведені узагальнення підходів до оцінювання бізнес-процесів свідчать, що якісний аналіз дає можливість отримати інформацію про особливості перебігу процесів, наявність проблемних ділянок, «вузьких місць», зайвих або пропущених функцій процесів. Якісний аналіз надає чітко структуровану характеристику бізнес-процесу, яка є дуже важливим підґрунтям для подальшого проведення кількісного аналізу.

Кількісний аналіз, у свою чергу, дозволяє отримати числові величини, які характеризують перебіг бізнес-процесу, визначають його стан з огляду на технічні вимоги, показники якості. Кількісний аналіз дає можливість виміряти ступінь ефективності бізнес-процесу, розрахувати рентабельність, визначити часові характеристики бізнес-процесу. За результатами кількісного аналізу можливе встановлення нормативів, коригування стратегічних цілей, прогнозування подальшого розвитку організації.

Що ж стосується показників, якими оперує кількісний аналіз процесу, то тут виділяють три групи показників:

- показники бізнес-процесу – числові величини, які характеризують перебіг процесу та фінансові, часові, ресурсні, людські витрати;
- показники продукту (послуги) - числові величини, які характеризують продукт (послугу) як результат виконання процесу. Наприклад, абсолютний обсяг послуг, обсяг послуг відносно замовленого або необхідного обсягу, кількість помилок або збоїв при наданні послуги, номенклатура наданих послуг відносно необхідних послуг;
- показники задоволеності клієнтів процесу – числові величини, що характеризують ступінь задоволеності споживачів результатом процесу.

Важливо розрізняти задоволеність внутрішнього або зовнішнього споживача виходом процесу та задоволеність кінцевого споживача продукцією або послугою.

Показники, що характеризують бізнес-процес, можуть бути представлені наступним чином (табл. 2).

Розглянувши загальні підходи до кількісного оцінювання бізнес-процесів перейдемо безпосередньо до основних методів їхнього оцінювання на торговельних підприємствах. З цією метою пропонуємо виділити:

- основні бізнес-процеси: закупівля товарів, зберігання та управління товарними запасами, організація збуту товарів та обслуговування споживачів;
- основні показники для оцінювання бізнес-процесів;
- результати та методи розрахунків.

Для аналітичного дослідження бізнес-процесів підприємств роздрібної торгівлі пропонуємо розраховувати такі показники (табл. 3).

Логіка конкурентної боротьби диктує вибір економічного інструментарію для управління бізнес-процесами на підприємствах торгівлі. Передусім потрібно науково обґрунтувати сутність і класифікацію бізнес-процесів роздрібного торгового підприємства, сформувані методологічні основи їх формування. Більшість наукових розробок щодо процесних технологій розвивають технічну сторону проблеми і вкрай недостатньо пов'язують її з економічними складовими.

Переваги та недоліки підходів та методів аналізу бізнес-процесів

Вид підходів та методів до аналізу бізнес-процесів	Переваги / недоліки
Якісний аналіз бізнес-процесу	
SWOT-аналіз	<u>Переваги.</u> Дозволяє систематизувати інформацію про фактори внутрішнього та зовнішнього впливу на бізнес-процеси. SWOT-аналіз підходить для попереднього якісного оцінювання бізнес-процесу, його результати можуть бути корисними для визначення характеристик процесу та причин його низької ефективності. <u>Недоліки.</u> SWOT-аналізу притаманний високий рівень суб'єктивності, його результати є слабким підґрунтям для прийняття управлінських рішень.
Аналіз проблем процесу	<u>Переваги.</u> У реалізації методів в опитуванні беруть участь керівники та безпосередні виконавці процесу, що дозволяє виявити проблемні ділянки процесу. Дозволяє визначити черговість удосконалення процесів. <u>Недоліки.</u> Метод дозволяє виявити лише наявність проблем, проте не дозволяє виміряти їх глибину. Не можливо оцінити проблеми з боку фінансів чи показників якості.
Ранжирування процесів	
Аналіз входів та виходів	<u>Переваги.</u> Наведені методи дозволяють визначити нестачу або надлишковість, притаманну входам, виходам, ресурсам процесу. Їх використання дозволяє структурувати бізнес-процеси, зробити їх більш цілісними, усунути «вузькі місця», «оздоровити» найбільш невдало організовані процеси. <u>Недоліки.</u> Усі наведені види аналізу є необхідними до використання, але жоден із них не є інструментом для фундаментального реінженірингу та впровадження глибинних змін у бізнес-процесах, підвищення ефективності бізнес-процесів.
Аналіз функцій	
Аналіз ресурсів	
Аналіз процесу на відповідність типовим та/або нормативним вимогам	
Вид підходів та методів до аналізу бізнес-процесів	Переваги\недоліки
Кількісний аналіз бізнес-процесу	
Імітаційне моделювання	<u>Переваги.</u> Метод дозволяє розглядати велику кількість альтернатив, покращувати якість управлінських рішень і точніше прогнозувати їх наслідки, знайти необхідне рішення в разі неможливості проведення експерименту в реальному житті. <u>Недоліки.</u> Складність та висока вартість використання методів.
ABC – аналіз	<u>Переваги.</u> Наочність проаналізованих показників, точність розрахованих параметрів, можливість автоматизації аналізу. <u>Недоліки.</u> Потребує перебудови системи обліку витрат на підприємстві, оскільки на більшості підприємств відсутня система процесного обліку витрат за процесом.
Аналіз показників процесу, продукту та задоволеності клієнтів	<u>Переваги.</u> Показники характеризують основні складові бізнес-процесу з різних складових (фінансової, технічної тощо). Показники несуть об'єктивну інформацію в числовому вираженні, окреслюють «проблемні місця» дослідженого об'єкта. <u>Недоліки.</u> Показники процесу, продукту та задоволеності клієнтів є виокремленими характеристиками, на їх основі важко визначити оцінку ефективності дослідженого об'єкта в цілому.

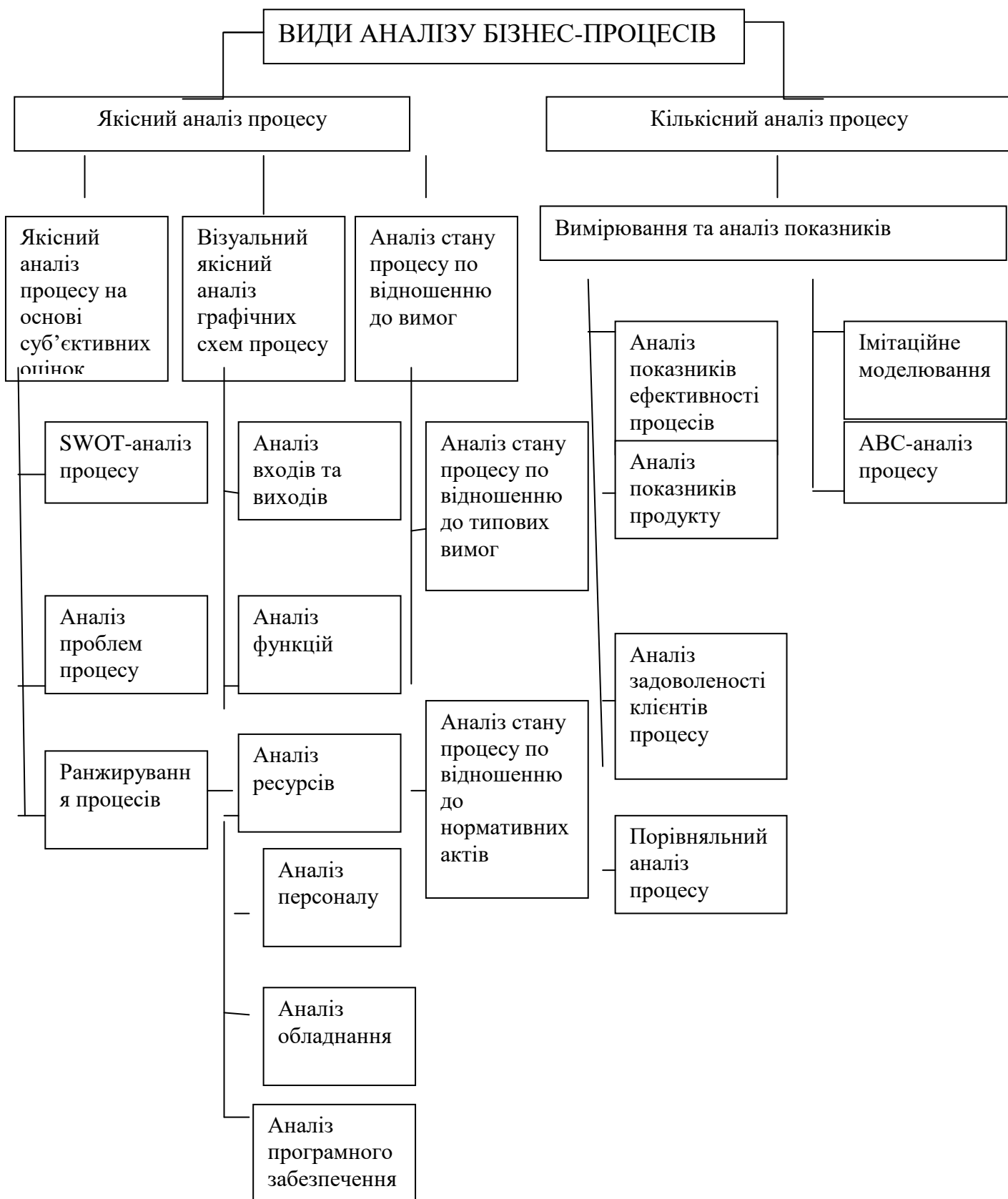


Рис. 2. Види аналізу бізнес - процесів

Види показників бізнес-процесу

Види показників	Приклади показників за видами
Фінансові показники	Вартість бізнес-процесу; витрати на сировину і матеріали; витрати на оплату праці виконавців; амортизація; витрати на тепло- та енергоносії; витрати на зв'язок і отримання інформації.
Технічні показники	Кількість функцій бізнес-процесу, що виконуються на робочих місцях; чисельність персоналу, у тому числі керівників і спеціалістів.
Часові показники	Середній час виконання процесу в цілому; середній час простоїв; середній час виконання окремих функцій бізнес-процесу.

Джерело: складено автором на основі даних, представлених в [85].

Таблиця 3.

Основні методи оцінювання бізнес процесів підприємства роздрібною торгівлі

Основні бізнес-процеси	Основні показники для оцінювання бізнес-процесів	Результати та методи розрахунків
Закупівля товарів: визначення потреб у товарах; дослідження ринку закупок; вибір постачальників; контроль поставок; контроль якості товарів; дотримання терміну закупівлі товарів.	Обсяги матеріальних витрат, тис.грн.; періодичність поставок, дн.; коефіцієнт забезпеченості матеріальними ресурсами, %; коефіцієнт надійності постачальників; обсяги поставок, тис.грн.; кількість постачальників, осіб; витрати на постачання, тис. грн.; кількість невиконаних договорів поставки, шт..	Прогнозування та визначення потреб у товарах та матеріальних ресурсах підприємства. Методи: прогнозні моделі кон'юнктури ринку і визначення цін на товари; оптимізаційна модель портфеля замовлень асортименту товарів; описова статистика показників закупівлі товарів; економетричні методи.
Зберігання та управління запасами: визначення оптимальних розмірів запасів; управління запасами з урахуванням специфіки певного підприємства; контроль за станом запасів з урахуванням специфіки товарного асортименту; забезпечення і підтримка рівня запасів товарів на підприємстві; зберігання товарів; оптимізація руху матеріальних	Обсяги запасів, тис.грн.; коефіцієнт обіговості товарних запасів, %; витрати на складування, тис. грн.; термін складського зберігання, дн.; складський вантажооборот, дн.	Формування норми необхідного запасу, система поповнення запасів на складах відповідно до визначеної норми на підприємстві, раціональне приймання і зберігання запасів на складі, їх підготовка до споживання на підприємстві. Методи: модель прийняття рішення про оренду або будівництво власного складу; модель вибору варіантів оптимального розміщення

ресурсів на складі; оптимізація способів і видів зберігання товарів; планування складських приміщень і оптимізація їх використання.		складів; оптимізація руху товарів на складі; оптимізація способів і видів зберігання; оптимізація розміру запасу товарів та розміщення товарів на складі; моделі управління товарних запасів; модель страхового запасу; вибір системи контролю за станом запасів з урахуванням специфіки.
Організація збуту товарів та обслуговування споживачів: 1) планування процесу продажу; 2) вибір виду упаковки та комплектації; 3) Організація доставки і контроль за транспортуванням; 4) вибір схеми розподілення матеріального потоку; 5) надання логістичного сервісу; 6) мінімізація витрат на збут; 7) маркетингові рішення щодо обслуговування споживачів.	1) витрати на збут. тис. грн.; 2) рівень надійності доставки, %; 3) кількість рекламаций (повернень), %; 4) рівень якості доставки, %; 5) загальна кількість замовлень, що надійшли, шт.; 6) коефіцієнт точності прогнозування попиту; 7) надання знижки, %; 8) еластичність збуту, %; 9) рівномірність поставок, %; 10) частка ринку, %; 11) виручка від реалізації, тис. грн.; 12) рентабельність продажу, %; 13) час затримки поставки, дні\год.; 14) коефіцієнт нарощування збуту товарів; 15) кількість споживачів, осіб; 16) обсяги замовлень, тис. грн.; 17) частка витрат на збут конкретного замовлення, %.	Забезпечення реалізації товарів в необхідний термін і необхідній кількості Методи: оптимізація завантаження складу підприємства товарними запасами; методи динамічного програмування; оптимізація розмірів партії поставок

Запропоновані показники є незамінним аналітичним інструментом для контролю досягнення цілей, порівняння з нормативами, стандартами та досягненнями конкурентів, контролю задоволеності споживачів. Використання якісно розробленої системи показників бізнес-процесів є запорукою успішного запровадження процесного підходу в діяльність будь-якого підприємства чи організації. Система показників дозволить визначити ефективність або неефективність перебігу процесів, укаже на низьку результативність і

сприятиме швидкому вирішенню проблемних питань в самій частині бізнес-процесу, де це необхідно.

Сучасні дослідники виділяють якісний та кількісний аналіз бізнес-процесів. Застосування методик якісного аналізу бізнес-процесів дає можливість структурувати процеси, усунути «вузькі місця», визначити черговість удосконалення процесів. Але сучасним методам якісного аналізу притаманна значна суб'єктивність та певна «розмитість» отриманої інформації, що не дозволяє приймати стратегічні управлінські рішення на основі результатів, отриманих при застосуванні якісного аналізу.

Методики кількісного аналізу, на відміну від якісного, оперують фактами, числовими величинами, дозволяють уникнути суб'єктивних оцінок та помилкових інтерпретацій, отриманих через недостатню формалізованість висновків.

При створенні узагальненої системи показників оцінювання бізнес-процесів торговельного підприємства необхідно дотримуватися наступних рекомендацій:

- кількість показників має бути мінімально необхідною для повноцінного керування бізнес-процесом;
- кожен із показників має бути вимірним;
- вартість вимірювання показника не має перевищувати управлінський ефект від використання цього показника;
- необхідно розробити показники для оцінювання всіх аспектів бізнес-процесу (фінансового, технічного, часу виконання, якості, структурованості);
- необхідним є створення інтегрального показника, який зможе надати комплексну оцінку бізнес - процесу;
- узагальнена система показників має бути ретельно структурованою для того, щоб після інтерпретації значення інтегрального показника можна було легко звернутися до його складових і швидко визначити, у якій частині бізнес-процесу існує проблема.

Подальші дослідження передбачають розроблення методичного підходу до оцінювання бізнес-процесів, який усуватиме недоліки використовуваних підходів та методів та дозволить проводити глибокий комплексний аналіз бізнес-процесів торговельного підприємства.

8. Дослідження бізнес – процесів будівельних підприємств

На сучасному етапі розвитку економіки країн світу відбувається завершення одного глобального відтворювального циклу і настає інший на якісно новій технологічній, інституціональній і фінансовій основі, який залучає до своєї орбіти і високорозвинуті країни, і країни, що розвиваються. Шляхом відновлення пріоритету розвитку реального сектору економіки на новій технологічній основі відбувається зміна глобальної господарської моделі, яка дає шанс подолати негативні наслідки світової кризи [99, с.3]. Проблема підтримання конкурентоспроможності та фінансової стійкості є особливо актуальною для підприємств будівельної галузі у зв'язку із впливом світової фінансової кризи на українську економіку, зокрема на таку сферу реального сектору економіки, що характеризується використанням значних обсягів кредитних ресурсів. Аналіз економічного потенціалу з позиції конкурентоспроможності дозволяє організації приймати управлінські рішення щодо ефективного використання всіх наявних ресурсів з метою досягнення надійності підприємства як ділового партнера, підвищення його конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості. Необхідність поглиблення та конкретизації методичних підходів управлінського аналізу диктується тим, що результати такого аналізу можуть бути основою для порівняльної характеристики комерційної діяльності конкуруючих підприємств, служити основою для вибору перспективних варіантів розвитку підприємств будь-якої галузі.

Як відомо, ефективність всієї системи економіки держави залежить від стану будівельної галузі, оскільки капітальне будівництво створює велику кількість робочих місць та споживає продукцію багатьох галузей економіки.

Будівельна діяльність представляє сферу матеріального виробництва, здійснення якої проявляється у створенні нових виробництв, розширенні, реконструкції та технічному переозброєнні діючих підприємств та інших об'єктів виробничої та невиробничої сфери. До продукції будівництва також відноситься капітальний ремонт об'єктів будівельного походження.

Негативні тенденції падіння індексів будівельної продукції (таблиця 1) поступово змінюються на позитивну динаміку показників обсягів продукції будівництва, як в цілому так і за окремими видами (будівлі житлового та нежитлового призначення, інженерні споруди) та для сучасного стану української економіки позитивні тенденції у будівельній галузі сприятимуть зростанню рівня технологічного оновлення діючого виробничого потенціалу та підвищенню попиту на продукцію підприємств малого бізнесу.

Таблиця 1

Індекси будівельної продукції за видами*[100]

(у% до попереднього року)

Роки	Будівництво, всього	Будівлі	У тому числі		Інженерні споруди
			Житлові	Нежитлові	
1	2	3	4	5	6
2011	120.0	114.9	101.7	122.1	124.4
2012	92.7	93.9	93.5	94.1	91.7
2013	89.0	96.6	111.3	90.0	82.8
2014	79.6	79.6	103.5	66.3	79.7
2015	87.7	91.9	98.9	85.8	83.7
2016	117.4	120.7	117.8	123.7	114.0

*Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим та м. Севастополя, за 2014-2016 роки також без частини зони проведення антитерористичної операції.

Вищезначене потребує удосконалення методів управлінського аналізу фінансово-господарської діяльності будівельної організації та впровадження системи аналітичних показників діагностування ефективності бізнес-процесів будівельних підприємств як основи прийняття обґрунтованих управлінських

рішень. Таким чином, доцільно вести пошук методичних підходів з удосконалення управлінського аналізу бізнес-процесів за видами виробничо-господарської діяльності підприємств будівельної галузі, спираючись на теоретичну базу дослідження як вітчизняний та закордонний досвід з вирішення проблем процесного управління, аналізу бізнес-процесів, зокрема таких вчених як Нортон Д., Каплан Р., Харрінгтон Х., Харрінгтон Дж., Метеленко Н., Мних Є, Гевко І. та ін. Необхідно прийняти до уваги результати дослідження певних акцентів формування та розвитку аналітичної бази управління підприємствами будівельної галузі внесених науковцями: Петрищенко Н., Сіміоновим Р., Пономарьовою Н., Куліковою Л. та ін. Велика кількість наукових публікацій, що розкривають теоретичні, методологічні та методичні питання ефективного управління бізнес-процесами є основою формування галузевих методик аналізу, зокрема потребують подальшого дослідження питання формування інструментарію управлінського аналізу для сучасного функціонування будівельного бізнесу.

Аспекти управлінського аналізу залежать від різних підходів до управління в будівельній галузі. В літературі виділяють три підходи в залежності від охоплення різних об'єктів управління: 1) при галузевому управлінні – виконавців будівельних робіт, тобто підрядні організації разом із їхньою технічною базою та проектуванням; 2) при територіальному управлінні – багатогалузевий будівельний комплекс, який включає додатково промисловість будівельних матеріалів і виробів; 3) при інвестиційному підході – по ланцюжку: від замовників (інвесторів), усіх виконавців будівельних і небудівельних робіт і послуг у процесі підготовки та будівництва об'єктів до суб'єктів, які експлуатують будівлі та споруди, використовують їхні корисні властивості або якість [101]. Оскільки, перші два підходи характерні для централізованої планової економіки, то зосередимо увагу на інвестиційному підході, як прийнятному для організації управління в ринкових умовах, що охоплює всіх учасників різних форм власності та вказує на кінцеву мету їхньої взаємодії – створення ефективних в експлуатації будівель і споруд.

Особливості, що притаманні діяльності будівельного підприємства, впливають на здійснення основних завдань підприємства (бізнес-цілі), тому вони мають знайти відображення у системі показників-індикаторів аналізу бізнес-процесів. Зокрема, це наступні особливості:

1) Розбіжності в часі процесів будівництва об'єктів та звітного періоду. Оскільки більшість показників можна розрахувати тільки по завершенні звітного періоду, виникає необхідність аналізу витрат у розмежуванні – за період та по об'єктах;

2) Бізнес-процеси охоплюють значну площу з використанням великої кількості будівельної техніки, що висуває певні вимоги для проведення ефективного аналізу їх використання;

3) Необхідність диверсифікації бізнес-процесів на пов'язані з підготовчими роботами на виробництво матеріалів (наприклад, асфальт, бетон тощо) та безпосередньо на виконання будівельно-монтажних робіт, що висуває вимоги до створення відповідної системи показників;

4) Аналіз витрат на окремих об'єктах будівництва та окремих стадіях виконання робіт має враховувати високу мобільність трудових ресурсів та техніки;

5) Технологічний взаємозв'язок та послідовність операцій як процесу будівництва в цілому так і окремих бізнес-процесів;

6) Висока матеріаломісткість виробництва висуває необхідність розробки ефективної системи аналізу і контролю за використанням матеріалів [102].

Методичні підходи управлінського аналізу спираються на особливості будівельної продукції як товару, обумовлені специфічністю виробничого процесу будівельної галузі, зокрема: тривалий термін виробничого циклу; вплив природно-кліматичних умов, що висуває необхідність врахування пов'язаних з цим ризиків; сезонний характер виробництва, що впливає на нерівномірність використання трудових ресурсів, техніки; індивідуальний та дрібносерійний характер виробництва.

До важливих рис будівельної продукції можна віднести наявність щільного взаємозв'язку з партнерами (замовниками, інвесторами, постачальниками, субпідрядниками тощо), що обумовлює враховувати потребу менеджерів у інформації та особливостях бізнес-процесів у будівництві включенням до системи показників відповідних індикаторів.

Однією з принципових відмінностей будівельної продукції як товару в порівнянні з товарами масового або серійного виробництва є різні маркетингові аспекти: 1) продукція як товар за задумом його вмісту (проект), 2) продукція як товар в реальному виконанні (готовий об'єкт), 3) продукція як товар у вигляді будівельних послуг підрядчика, товар у супроводі.

Знаходячись у полі впливу ринкової економіки усі без винятку підприємства працюють під час постійних змін у зовнішньому середовищі, тому стійке функціонування у таких мінливих умовах потребують від керівництва максимального використання потенційних можливостей для адаптації або пристосування до оточуючих змін. Стійке функціонування підприємств можна охарактеризувати через такий важливий елемент як зв'язок «витрати – обсяг – прибуток», які несуть вагомий вплив на зміну витрат, ціну, обсяг реалізації та величину прибутку. Тому такі показники як: формування власних засобів, середньо- і довгострокових джерел формування запасів і витрат, загальної величини основних джерел формування запасів і витрат, що визначають межі фінансової стійкості підприємства прямо впливають на стійке функціонування підприємств [105, с. 12].

Розподіл бізнес-процесів будівельної організації залежно від їх специфікації, за такими видами, як основні (дохідстворюючі), забезпечуючі (інфраструктура) та стратегічного розвитку виявляється важливим в управлінні бізнес-процесами для дослідження сутності та характерних рис окремих бізнес-процесів та розробки певних вимог до індикаторів оцінки їх ефективності. На наш погляд, доцільним є використання запропонованої в науковій літературі методики, що спрямована на визначення абсолютної, динамічної та порівняльної ефективності управління процесами на підприємстві [106, с.281-

282]. При формуванні системи показників-індикаторів ефективності управлінського аналізу бізнес-процесів вважаємо доцільним зосередити увагу на абсолютній (статичній) ефективності, яка характеризує процеси поточного стану підприємства та управлінські (тактичні) рішення за результатами аналізу як комплексу варіативних дій для пристосування до економічної ситуації та на динамічній ефективності, яка є характеристикою стратегічного управління та висвітлює основні тенденції розвитку (таблиця 2).

Таблиця 2

Приклад формування системи показників за видами бізнес-процесів підприємств будівельної галузі

Види бізнес-процесів	Характеристика	Показники ефективності управління	
		Тактичні (поточні) рішення	Стратегічні рішення
1	2	3	4
Дохід-створюючі	Спрямовані на створення продукції будівництва (робіт, послуг), призначених на зовнішню реалізацію і отримання доходу від реалізації	1. Рівень ефективності використання будівельної техніки; 2. Відхилення фактичних витрат від кошторисних	1. Рентабельність продаж; 2. Рівень впливу сезонності виробництва, ризику природно-кліматичних умов
Забезпечуючі	Спрямовані на створення продукції (робіт, послуг), призначеної для внутрішнього споживання та забезпечення дієвості інфраструктури будівельного підприємства	1. Витрати на окремих стадіях виконання робіт; 2. Рівень мобільності технічних ресурсів	1. Рівень диверсифікації виробництва; 2. Зміна частки витрат, що спрямовується на соціальний розвиток працівників
Розвиваючі	Спрямовані на розробку стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства	1. Частка внутрішнього ринку; 2. Рівень платоспроможності підприємства	1. Зміни організаційної структури; 2. Достатність джерел для формування запасів і витрат

Розроблено автором

Необхідно зазначити, які завдання вирішуються включенням тих чи інших аналітичних показників та можливості їх інформаційного забезпечення. Так, в процесі аналізу трудових витрат вивчаються наявність трудових ресурсів та досягнутий рівень продуктивності праці, раціональне використання робочого

часу (ефективне використання трудових активів підприємства за розрахункову одиницю часу), визначається їх відповідність поставленої мети, галузевим показникам та вплив на них окремих факторів. Виявляються резерви зменшення собівартості за рахунок кращого використання трудових ресурсів (раціональний розподіл грошових активів, призначених на оплату праці).

Завданнями аналізу стану та використання основних засобів є встановлення рівня забезпечення основними засобами, технічного та технологічного їх стану, ступеню використання основних засобів та факторів впливу на нього, резервів зниження собівартості за рахунок покращення використання обладнання. До завдань аналізу матеріально-технічного постачання та використання матеріальних ресурсів відносять дослідження забезпеченості матеріальними ресурсами та її вплив на досягнення цілей підприємства, стан та динаміку виробничих запасів, повноту використання матеріальних ресурсів, резерви покращення їх використання.

Аналітичну роботу в управлінні бізнес-процесами доцільно зосередити за такими напрямками: аналіз забезпеченості ресурсами (вхід процесу), аналіз використання ресурсів (безпосередньо процес), аналіз результатів діяльності (вихід процесу). Відповідно цьому і виникає потреба в ефективному аналітичному інструментарії на базі обраних критеріїв для сучасних умов функціонування бізнес-структур.

Наведемо приклади: 1) Вхід процесу: управління забезпеченістю матеріальними ресурсами передбачає постійний моніторинг показників динаміки матеріальних запасів, співвідношення темпів зростання матеріальних витрат із темпами зростання обсягів виробництва продукції (робіт, послуг).

Використання вищезначених інструментів аналізу має супроводжуватись вартісною оцінкою всіх видів матеріальних ресурсів із урахуванням впливу інфляції;

2) Безпосередньо процес: управління використанням матеріальних ресурсів на стадії виготовлення продукції (надання послуг) на основі аналізу дії технологічних факторів, що обумовлюють зниження витрат та відходів

матеріалів, аналізу рівня впровадження прогресивних ресурсозберігаючих технологій, інноваційного обладнання тощо. Передбачає постійний моніторинг показників дотримання норм споживання матеріалів, матеріаловіддачі (матеріаломісткості), оборотності запасів;

3) Вихід процесу: управління ритмічністю виробництва продукції (надання послуг) передбачає моніторинг показників обсягу виробленої продукції та рівня стійкості зв'язків із замовниками (покупцями), управління конкурентоспроможністю продукції на основі аналізу показників економії ресурсів. Зауважимо, що до показників виходу процесу є необхідність дотримання певних вимог, оскільки саме вони мають бути найбільш узгоджені із стратегією бізнес-структури. Зокрема, конкретність (не допущення різних інтерпретацій та ясне розуміння всіма учасниками процесу, що вимірюється), вимірність (можливість кількісного виміру для оцінки дотримання норми або запланованої величини), досяжність (можливість досягти запланованого рівня), узгодженість із політикою та бізнес-планом організації, періодичність (конкретизація часового періоду використання показника).

Аналітичні узагальнення на рівні внутрішніх бізнес-процесів будівельних підприємств, а також зовнішнього бізнес-оточення для своєчасного відображення стану та динаміки ефективності управління видами діяльності підприємства впливають на успішне функціонування суб'єктів господарювання в ринковому середовищі.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Дієвість наукового апарату управлінського аналізу в підготовці та прийнятті управлінських рішень посилюється застосуванням методик абсолютної (статичної) ефективності, що характеризує процеси поточного стану підприємства та динамічної ефективності, яка є характеристикою стратегічного управління. Оскільки дані аспекти є важливими для формування системи показників-індикаторів ефективності управлінського аналізу бізнес-процесів будівельного підприємства нами запропоновано включати наступні показники за видами бізнес-процесів, зокрема, дохідстворюючих (рівень ефективності використання

будівельної техніки, ступінь впливу сезонності виробництва та ін.), забезпечуючих (рівень мобільності технічних ресурсів, рівень диверсифікації виробництва та ін.), розвиваючих (частка внутрішнього ринку, достатність джерел для формування запасів і витрат та ін.) бізнес-процесів для підприємств будівельної галузі.

При подальшому дослідженні необхідно зосередитись на розширенні системи показників з оцінки ефективності управління конкурентоспроможністю будівельного підприємства, яка значною мірою залежить від вміння максимально вдало застосовувати методику управлінського аналізу потенціалу підприємства.

9. Особливості формування обліково - аналітичного інструментарію оцінки активів підприємств транспортної галузі

Згідно зі ст. 1 Закону України «Про автомобільний транспорт» [110], колісний транспортний засіб (далі КТЗ) – це транспортний засіб, призначений для руху безрейковими дорогами, який використовується для перевезення людей і вантажів, а також перевезення і приводу під час руху чи на місці встановленого на ньому обладнання чи механізмів для виконання спеціальних робочих функцій, допущений до участі в дорожньому русі.

На цей час в Україні зростає кількість імпортованих КТЗ. Згідно з даними асоціації «Укравтопром» [111], імпорт автомобільного транспорту в Україну в січні-березні 2018 року порівняно з аналогічним періодом минулого року зріс на 31% – до 51,2 тис. одиниць. За повідомленням голови Одеської обласної державної адміністрації Максима Степанова [112], понад 23 000 автомобілів було розмитнено в експрес-сервісі «Автохаб» за дев'ять місяців 2018 року на суму 1,6 млрд грн. Тому дослідження особливостей розмитнення й оподаткування імпортованих КТЗ, зокрема, зі США, дозволяє виявити проблемні питання щодо наповнення державного бюджету країни податковими надходженнями.

Дослідження особливостей оподаткування КТЗ імпортованих із США, на митну територію України, вважаємо за потрібне розпочати з визначення їхньої митної вартості. Згідно зі ст. 49 Митного кодексу України [113], митною вартістю товарів, які переміщуються через митний кордон України, є вартість товарів, що використовується для митних цілей, яка базується на *ціні*, що фактично сплачена або підлягає сплаті за ці товари.

Згідно зі ст. 57 Митного кодексу України [113], існують шість методів визначення митної вартості товарів, які ввозяться на митну територію України відповідно до митного режиму імпорту (див. табл. 1).

Таблиця 1

Характеристика методів визначення митної вартості товарів, які ввозяться на митну територію України відповідно до митного режиму імпорту

№ з/п	Назва методу	Характеристика методу
01	02	03
Основний метод		
1	За ціною договору (контракту) імпортованих товарів, (вартість операції)	<p>Застосовується, якщо:</p> <p>немає жодних обмежень щодо прав покупця (імпортера) на використання оцінюваних товарів, за винятком тих, що не впливають значною мірою на вартість товару та ін.</p> <p>Метод визначення митної вартості імпортованих товарів за ціною договору (контракту) не застосовується, якщо використані декларантом або уповноваженою ним особою відомості не підтверджені документально або не визначені кількісно і достовірні та/або відсутня хоча б одна зі складових митної вартості, яка є обов'язковою при її обчисленні.</p>
Другорядні методи		
<p>У разі якщо митна вартість не може бути визначена за основним методом, застосовуються другорядні методи. Кожний наступний метод застосовується лише у разі, якщо митна вартість товарів не може бути визначена шляхом застосування попереднього методу відповідно до норм Митного кодексу України</p>		
2	За ціною договору щодо ідентичних товарів	<p>1. За основу береться прийнята органом доходів і зборів вартість операції з ідентичними товарами. При цьому під ідентичними розуміються товари, однакові за всіма ознаками з оцінюваними товарами, у тому числі за такими: фізичні характеристики, якість та репутація на ринку, країна виробництва, виробник.</p> <p>2. Незначні зовнішні відмінності не можуть бути підставою для відмови у розгляді товарів як ідентичних.</p> <p>3. Ціна договору щодо ідентичних товарів береться за основу для визначення митної вартості товарів, якщо ці товари ввезено приблизно в тій же кількості та на тих же комерційних рівнях, що й оцінювані товари.</p>

01	02	03
Другорядні методи		
2	За ціною договору щодо ідентичних товарів	<p>4. У разі відсутності такого продажу використовується вартість операції з ідентичними товарами, що продавалися в Україну в іншій кількості та/або на інших комерційних рівнях. При цьому їхня ціна коригується з урахуванням зазначених розбіжностей незалежно від того, чи веде це до збільшення або зменшення вартості. Інформація, що використовується при здійсненні коригування, повинна бути документально підтверджена.</p>
3	за ціною договору щодо подібних (аналогічних) товарів	<p>1. За митну вартість береться прийнята органом доходів і зборів вартість операції з подібними (аналогічними) товарами, які продано на експорт в Україну і час експорту яких збігається з часом експорту оцінюваних товарів або є максимально наближеним до нього.</p> <p>2. Під подібними (аналогічними) розуміються товари, які хоч і не однакові за всіма ознаками, але мають схожі характеристики і складаються зі схожих компонентів, завдяки чому виконують однакові функції порівняно з товарами, що оцінюються та вважаються комерційно взаємозамінними.</p> <p>3. Для визначення, чи є товари подібними (аналогічними), ураховуються якість товарів, наявність торгової марки та репутація цих товарів на ринку.</p> <p>4. Ціна договору щодо подібних (аналогічних) товарів береться за основу для визначення митної вартості товарів, якщо ці товари ввезено приблизно в тій же кількості і на тих же комерційних рівнях, що й оцінювані товари.</p> <p>5. У разі якщо такого продажу не виявлено, використовується вартість операції з подібними (аналогічними) товарами, які продавалися в Україну в іншій кількості та/або на інших комерційних рівнях. При цьому їх ціна коригується з урахуванням зазначених розбіжностей незалежно від того, чи веде це до збільшення або зменшення вартості. Інформація, що використовується при здійсненні коригування, повинна бути документально підтверджена.</p>
4	На основі віднімання вартості	<p>1. У разі якщо оцінювані або ідентичні чи подібні імпортовані товари продаються на митній території України у незмінному стані, для визначення митної вартості товарів за цим методом за основу береться ціна одиниці товару, за якою оцінювані або ідентичні чи подібні (аналогічні) імпортовані товари продаються на території України у найбільших загальних кількостях покупцю, який не є пов'язаною з продавцем особою, одночасно або у час, наближений до дати ввезення оцінюваних товарів, за умови вирахування, якщо вони можуть бути виділені, таких компонентів: витрат на виплату комісійних; звичайних витрат, понесених в Україні на навантаження, вивантаження, транспортування, страхування, та інших, пов'язаних із такими операціями витрат; сум податків, що підлягають сплаті в Україні у зв'язку з ввезенням (імпортом) чи продажем (відчуженням) товарів.</p>

01	02	03
Другорядні методи		
4	На основі віднімання вартості	<p>2. У разі якщо ні оцінювані, ні ідентичні чи подібні товари не продаються в Україні одночасно або в час, максимально наближений до дати ввезення оцінюваних товарів в Україну, митна вартість таких товарів визначається на основі ціни одиниці товару, за якою відповідно оцінювані або ідентичні чи подібні з оцінюваними товари продаються в Україні в кількості, достатній для встановлення ціни за одиницю такого товару, у такому ж стані, у якому вони були ввезені, на найбільш ранню дату після ввезення товарів, які оцінюються, але до спливу 90-денного строку</p>
5	На основі додавання вартості (обчислена вартість)	<p>Для визначення митної вартості товарів на основі додавання вартості (обчислена вартість) за основу береться надана виробником оцінюваних товарів або від його імені інформація про їх вартість, яка повинна складатися із сум:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) вартості матеріалів та витрат, понесених виробником при виробництві оцінюваних товарів; 2) обсягу прибутку та загальних витрат, що дорівнює сумі, яка звичайно відображається при продажу товарів того ж класу або виду, що й оцінювані товари, які виготовляються виробниками у країні експорту для експорту в Україну; 3) загальних витрат при продажу в Україну з країни вивезення товарів того ж класу або виду, тобто витрат на завантаження, розвантаження та обробку оцінюваних товарів, їх транспортування до аеропорту, порту або іншого місця ввезення на митну територію України, витрат на страхування цих товарів.
6	Резервний	<p>У разі якщо митна вартість товарів не може бути визначена шляхом послідовного використання зазначених п'яти методів, то вона визначається з використанням способів, які не суперечать законам України і є сумісними з відповідними принципами і положеннями Генеральної угоди з тарифів і торгівлі (ГАТТ).</p> <p>2. Митна вартість, визначена за резервним методом, повинна ґрунтуватися на раніше визначених (визначених) органами доходів і зборів митних вартостях.</p>

Аналіз даних табл. 1 свідчить, що основним методом для визначення митної вартості імпортованих із США КТЗ, є основний метод – за ціною договору (контракту) щодо імпортованих товарів (вартість операції). Тим більше, що для використання саме цього методу є всі необхідні підстави, а саме: особа, що є власником імпортованого з США КТЗ має всі необхідні документи: інвойс, коносамент, тайтл та інші документи, що підтверджують ціну, за яку було придбано зазначений КТЗ.

Зазначимо, що американський ринок КТЗ є надзвичайно прозорим щодо інформації про придбаний КТЗ адже у США працюють декілька потужних інтернет-ресурсів, таких, як Сайт Copart (<https://www.copart.com/ru/>) – це сайт аукціону КТЗ, які перебували у користуванні й виставлені на продаж; сайт NADA (<https://www.nadaguides.com/Cars>), який містить вичерпну інформацію про автомобілі; сайт Autostat (<http://autoastat.com/ru/request?field=5NPEB4AC7EH945280>) та інші ресурси мережі Internet.

Наразі переважна більшість КТЗ імпортується через Одеський регіон. Працівники Одеської митниці не мають довіри до офіційних документів, що надає власник КТЗ імпортованого з США на митну територію України, оскільки вважають, що ціна, вказана в наданих документах, не є адекватною ринковій ціні, за який продано автомобіль у США. Тому вони використовують під час визначення митної вартості КТЗ, імпортованого з США в Україну, не перший метод – за ціною договору (контракту) щодо імпортованих товарів (вартість операції), а шостий – резервний метод. Зазначений метод ґрунтується на раніше визначених (визначених) органами доходів і зборів митних вартостях.

На практиці алгоритм визначення середньоринкової вартості КТЗ ($C_p = C_d \times K$), на основі якої митниця приймає митну вартість й від якої нараховує митні платежі, є таким: працівник митної служби користується інформацією, яка міститься, зазвичай, на сайті NADA (<https://www.nadaguides.com/Cars>) й визначає ціну імпортованого КТЗ із США в Україну на *рівні середньої ціни пропозицій продажу подібного КТЗ із урахуванням пробігу на дату перетинання зазначеного КТЗ митної території України, а не на дату його купівлі у США*. Отже, використання резервного методу визначення митної вартості замість «методу за ціною угоди» відповідно до купівлі-продажу КТЗ, імпортованого з США, призводить до неврахування такої важливої економічної складової бізнесу, як вартість грошей у часі, яка, як відомо, свідчить, що вартість грошей сьогодні є більшою, ніж вартість грошей завтра внаслідок дії інфляційних процесів й морального знецінення майна. Відповідно до КТЗ,

імпортованого з США в Україну, зазначена економічна характеристика набуває особливої актуальності. Справа в тому, що зазвичай мінімальний термін оформлення угоди купівлі-продажу й прибуття в Україну придбаних у США КТЗ складає від 3 (мінімум) до 6 та більше місяців. За цей проміжок часу КТЗ під час його транспортування в контейнерах суднами на територію України втрачає свою ринкову вартість унаслідок морального знецінення через збільшення терміну його використання. Тому визначення митної вартості КТЗ, імпортованого з США в Україну, повинно здійснюватися за основним методом – за ціною договору (контракту) щодо імпортованих товарів (вартість операції), а не за другорядним – резервним методом.

Спробуємо довести визначений тезис. Розрахунки митної вартості та митних платежів, які повинні бути сплачені при розмитненні КТЗ, імпортованого з США на митну територію України, зробимо на прикладі автомобіля TOYOTA RAV 4, 2017 року виробництва. Надаємо скріншот з сайту NADA (<https://www.nadaguides.com/Cars>), який містить відомості про Сд – ціну КТЗ, який був у користуванні, з урахуванням строку його експлуатації, за інформацією з довідкової літератури, зокрема наведеної у переліку рекомендованих нормативно-правових актів, методичної, довідкової літератури та комп'ютерних баз даних із програмним забезпеченням, урахувавши його пробіг на дату купівлі на аукціоні в США (станом на 24.04.2018 року) (рис.1) і на дату його прибуття на митну територію України (рис. 2).

Інформація, наведена на рис.1 та 2, свідчить, що протягом транспортування КТЗ TOYOTA RAV 4 з США до митної території України (за період з 24.04.2018 р. до 18.08.2018 р.) його середня ціна з урахуванням пробігу зменшилася з 17 100 дол. США до 16 700 дол. США.

Розрахуємо митні платежі згідно з основним методом – за ціною договору (контракту) щодо імпортованих товарів (вартість операції), який за наявності вичерпної інформації про угоду й документів, що засвідчують ціну продажу зазначеного КТЗ станом на 24.04.2018 р., та за резервним методом, яким користуються працівники Одеської митниці (станом на 18.8.2018 р.).

Митники не можуть побачити в онлайн (вільному) доступі середню ринкову ціну КТЗ TOYOTA RAV 4 станом на 24.04.2018 р., оскільки на сайті <https://www.nadaguides.com/Cars> архів інформації про ціни відсутній, тому визначають ціну придбання станом на перетин кордону КТЗ на митну територію України.

	Rough Trade-In	Average Trade-In	Clean Trade-In	Clean Retail
Base Price	\$16,400	\$17,625	\$18,600	\$20,600
Mileage (33,616)	-\$525	-\$525	-\$525	-\$525
Total Base Price	\$15,875	\$17,100	\$18,075	\$20,075
Options (add)				
Price + Options	\$15,875	\$17,100	\$18,075	\$20,075

Рис. 1. Інформація про середню ціну КТЗ TOYOTA RAV 4 (об'ємом двигуна 2,5 л) станом на 24.04.2018 р.

Джерело: дані сайту NADA [114]

	Rough Trade-In	Average Trade-In	Clean Trade-In	Clean Retail
Base Price	\$15,750	\$16,975	\$17,950	\$19,525
Mileage (33,616)	-\$275	-\$275	-\$275	-\$275
Total Base Price	\$15,475	\$16,700	\$17,675	\$19,250
Options (add)				
Price + Options	\$15,475	\$16,700	\$17,675	\$19,250
Certified Pre-Owned (CPO)				+\$1,300
Certified Price with Options				\$20,550

Рис. 2. Інформація про середню ціну КТЗ TOYOTA RAV 4 (об'ємом двигуна 2,5 л) станом на 18.08.2018 р.

Джерело: дані сайту NADA [114]

За допомогою калькулятора розрахунку митних платежів (<https://avtobazar.infocar.ua/rastamozhka.html?type=1&valuta=1&price=17100&power=80&fuel=1&motor=2500&motor2=150&age=1&newlaw=1>) (рис. 3), розрахуємо митні платежі для імпорту на митну територію України КТЗ TOYOTA RAV 4 (рік виробництва – 2017) (рис. 3,4,5,6).

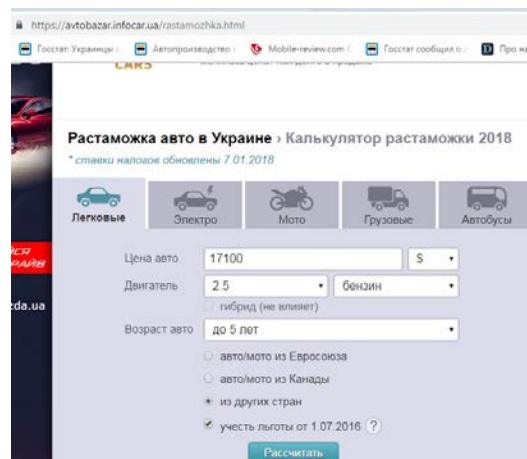


Рис. 3. Алгоритм розрахунку митних платежів для імпорту КТЗ TOYOTA RAV 4 (об'ємом двигуна 2,5 л) станом на 24.04.2018 р.

Джерело: дані сайту Автобазар [115]

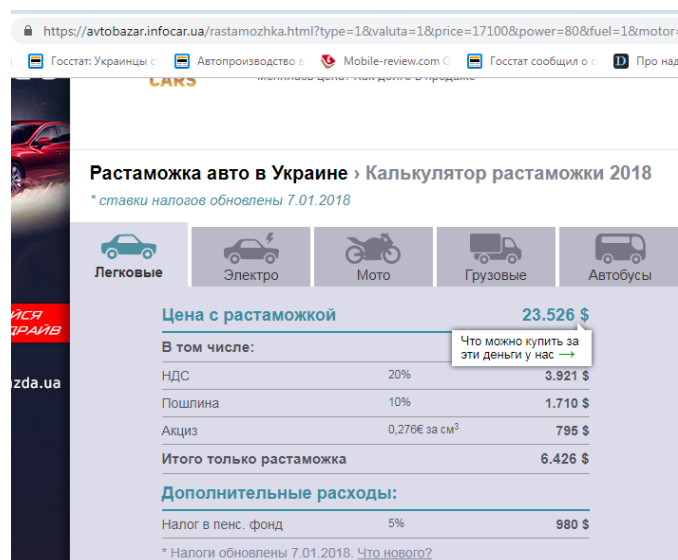


Рис. 4. Розрахунок митних платежів для імпорту КТЗ TOYOTA RAV 4 (об'ємом двигуна 2,5 л) станом на 24.04.2018 р.

Джерело: дані сайту Автобазар [115]

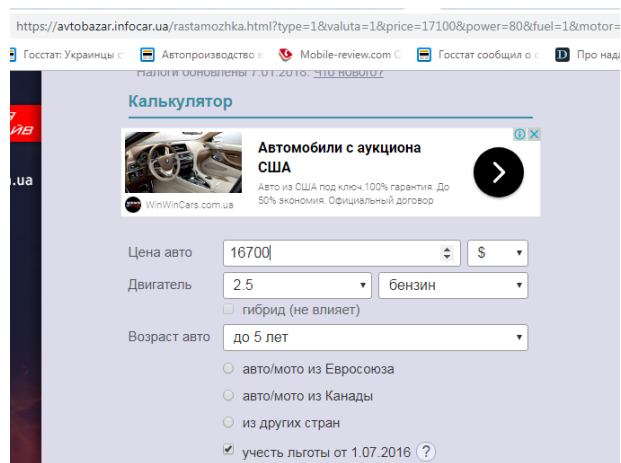


Рис. 5. Алгоритм розрахунку митних платежів для імпорту КТЗ TOYOTA RAV 4 (об'ємом двигуна 2,5 л) станом на 18.08.2018 р.
Джерело: дані сайту Автобазар [115]



Рис. 6. Розрахунок митних платежів для імпорту КТЗ TOYOTA RAV 4 (об'ємом двигуна 2,5 л) станом на 18.08.2018 р.
Джерело: дані сайту Автобазар [115]

Аналіз даних, наведених на рис. 4 та 6, показав, що внаслідок некоректно взятої бази для розрахунку митних платежів для імпорту КТЗ TOYOTA RAV 4 замість середньої ринкової ціни з урахуванням пробігу станом на 24.04.2018 р. – 17 100 дол. США, працівниками Одеської митниці було взято середню ринкову ціну з урахуванням пробігу станом на 18.08.2018 р. – 16 700 дол. США, тому державний бюджет недоотримав податків з угоди імпорту зазначеного КТЗ на суму 150 дол. США. Якщо ж розраховувати митні платежі для імпорту

КТЗ TOYOTA RAV 4, виходячи з митної вартості у розмірі 17 100 дол. США, розрахованої за ціною договору (контракту) щодо імпортованих товарів (вартість операції) то митні платежі складають **7 406** дол. США (розмитнення 6 426 дол. США + податок до пенсійного фонду 980 дол. США), а митні платежі, розраховані, виходячи з митної вартості 16 700 дол. США, за резервним методом складають **7 256** дол. США (розмитнення 6 298 дол. США + податок до пенсійного фонду 958 дол. США). Отже, митні платежі, які будуть сплачені до державного бюджету зменшаться на **150 дол. США або на 2,03% (7 406 дол. США – 7 256 дол. США)**. Отже розрахунок митних платежів імпортованих із США до України КТЗ необхідно здійснювати за допомогою основного метода, а саме: за ціною договору (контракту) щодо імпортованих товарів (вартість операції). Запропонований алгоритм оподаткування імпортованих із США до України КТЗ дозволить забезпечити дотримання принципу прозорості під час розрахунку митних платежів, що в контексті вступу України до Європейського Союзу є актуальним, оскільки дозволяє зменшити тінізацію вітчизняної економіки.

Зазначимо, що суттєво нижча ринкова ціна КТЗ, імпортованого із США, порівняно з аналогічними КТЗ, імпортованого з інших зарубіжних країн, зумовлена тим, що у США діють специфічні законодавчі норми щодо КТЗ, які мають особливий статус. Наприклад, викрадений КТЗ розшукується протягом лише двох тижнів. Якщо протягом цього часу КТЗ не знайдено, то страхова компанія компенсує вартість викраденого КТЗ його власнику. Якщо з часом викрадений КТЗ буде знайдено, то експлуатуватися він на території США не має права. Проте продати цей КТЗ можливо. Ще одним прикладом продажу КТЗ «за суттєво нижчою, ніж середня ціна на ринку транспортних засобів» є продаж КТЗ, які були придбані у кредит. Якщо власники таких КТЗ не змогли вчасно розрахуватися за кредитною угодою, то кредитний КТЗ, продається за заниженою порівняно із середньоринковою ціною. Тому доцільно все ж таки використовувати основний метод – метод за ціною угоди, під час визначення митної вартості імпортованих КТЗ зі США. Тим більше, коли митникам

надаються належно оформлені й дійсні документи, які фіксують ціну, за якою було придбано КТЗ.

Іншим аспектом, який виникає, під час дослідження особливостей оподаткування КТЗ, імпортованих із США в Україну, є сумнів митників щодо оригінальності наданих документів. Зазначимо, якщо надані документи є сумнівними, то у митників є безліч засобів щодо перевірки їх на оригінальність, зокрема, можна подати запит до компанії, яка продавала зазначений КТЗ, звернутися щодо виконання експертизи їхньої оригінальності як безпосередньо на митниці, так і в державних експертних організаціях (Міністерстві юстиції України, Міністерстві внутрішніх справ України, Службі безпеки України). Тим більше, що декларант, який знає, що документи, які він надає митникам – недостовірні, розуміє, що за умови відстоювання своїх прав стосовно визначення митної вартості КТЗ, імпортованого зі США в Україну, не резервним методом, а методом за ціною угоди, він автоматично несе кримінальну відповідальність за недостовірні дані в наданих документах. Щодо КТЗ, імпортованих із США до України, неправомірне заниження вартості придбання КТЗ доволі складно зробити, оскільки, ще раз наголошуємо, уся необхідна інформація для належної перевірки міститься на спеціалізованих сайтах у мережі Internet, тим самим автоматично забезпечується принцип прозорості при здійсненні угод купівлі-продажу зазначених КТЗ.

Вважаємо за доцільне відмітити, що наразі вітчизняні митники вимагають від особи, що імпортувала КТЗ із США до України, звіт оцінювача, у якому була б визначена ринкова вартість імпортованого КТЗ. Справа в тому, що часто КТЗ, імпортовані з США до України, мають скриті або явні пошкодження. Наприклад, аукціон Copart (<https://www.copart.com/ru/>) можна умовно прирівняти до вітчизняного сайту www.olx.ua, тобто, на такому аукціоні Copart покупець купує, так би мовити, «кота в мішку», оскільки на цьому аукціоні продаються КТЗ, які були в аварії, утоплені, із прихованими ефектами та інші КТЗ. Тому ринкова вартість таких КТЗ повинна визначатися з урахуванням ремонтних робіт, які необхідно виконати, задля проведення ремонту

пошкоджень, які містить імпортований КТЗ. Така підстава, що на сьогодні в Україні діє пільгове розмитнення КТЗ для фізичних осіб, сприяє купівлі КТЗ навіть із пошкодженнями з США, оскільки такий КТЗ все одно буде коштувати набагато дешевше, ніж той, який продається в Україні й має державну реєстрацію. Тому, митники намагаються якомога надійніше захистити себе щодо сумнівних моментів у визначенні вартості ремонтних робіт пошкоджених КТЗ, імпортованих із США в Україну. Тому «головними гравцями» на ринку визначення вартості КТЗ, імпортованих в Україну з країн ближнього та дальнього зарубіжжя, є оцінювачі. Державні експертні установи (Міністерство юстиції України та Міністерство внутрішніх справ України), які мають право на проведення платних досліджень щодо оцінювання КТЗ, не приймають участі у проведенні зазначених досліджень.

Оцінювачі під час визначення ринкової вартості КТЗ користуються Методикою товарознавчої експертизи та оцінки колісних транспортних засобів, що затверджена наказом Міністерства юстиції України та Фонду державного майна України (далі – ФДМУ) від 24.11.03р. №142/5/2092, зареєстрована в Міністерстві юстиції України 24.11.2003р за № 1074/8395 (у редакції наказу Міністерства юстиції України та ФДМУ від 24.07.2009р. №1335/5/1159) (далі – Методикою) [116].

Згідно із Методикою [116], вартість КТЗ та їх складових частин, що ввозяться на митну територію України, визначається за середніми цінами їх продажу в країні придбання або провідних країнах-експортерах без урахування витрат на навантаження, вивантаження, перевантаження КТЗ (його складників), вартості транспортування, страхових сум, комісійних та брокерських винагород, інших витрат.

Вартість КТЗ, що ввозяться на митну територію України (С), визначається за формулою:

$$C_1 = C_{cp1} \times \left(1 \pm \frac{\Gamma_{\kappa}}{100} \pm \frac{D_3}{100} \right) \pm C_{\text{доо}} \quad (1),$$

де: C_{cp1} – середня ціна КТЗ, що ввозиться на митну територію України, у країні придбання чи в країнах-експортерах.

$$C_{cp1} = C_d \times K + M \quad (2),$$

де: C_d – ціна КТЗ, який був у користуванні, з урахуванням строку його експлуатації, за інформацією з довідкової літератури, зокрема наведеної у переліку рекомендованих нормативно-правових актів, методичної, довідкової літератури та комп'ютерних баз даних із програмним забезпеченням [116].

Якщо в довідковій літературі наводяться ціни продажу і ціни пропозиції, то згідно з принципом заміщення значення C_d повинно дорівнювати ціні продажу КТЗ [116].

G_k – коефіцієнт коригування ринкової вартості КТЗ за величиною пробігу [116].

Для КТЗ, імпортованих із США, G_k дорівнює 0, оскільки на сайті NADA C_d КТЗ наведено з урахуванням P_f (фактичного пробігу КТЗ).

D_z – додаткове збільшення (зменшення) ринкової вартості КТЗ залежно від умов догляду, зберігання та експлуатації [116].

$C_{дод}$ – додаткове збільшення (зменшення) ринкової вартості КТЗ виходячи з його комплектності, укомплектованості, пошкоджень, відновлення і оновлення складників [116].

K – коефіцієнт ринку регіону, ураховує рівень цін продажу та поточних цін пропозиції продажу в даному регіоні відносно цін із довідкової літератури.

Значення коефіцієнта ринку регіону зазначається згідно з табл. 3.2 додатка 3 Методики [116]. Для КТЗ, імпортованих з США, він дорівнює 1.

M – вартісний еквівалент суми податків, зборів, інших обов'язкових платежів під час митного оформлення згідно з чинним законодавством. У звіті оцінювача M буде дорівнювати 0, оскільки митні платежі нараховує митниця.

Інформацію, що необхідна для визначення вартості КТЗ, імпортованих із США до України, дуже легко знайти в мережі Internet.

З сайту NADA (<https://www.nadaguides.com/Cars>) (аналог вітчизняного «Бюлення автотоварознавця») оцінювач бере C_d (ціну КТЗ, який був у користуванні, з урахуванням строку його експлуатації, за інформацією з довідкової літератури).

Слод (додаткове збільшення / зменшення ринкової вартості КТЗ, виходячи з його комплектності, укомплектованості, пошкоджень, відновлення і оновлення складників) оцінювачі або експерти беруть із розрахунку калькуляцій ремонтно-відновлюваних робіт, який базується в основному на використанні програмного продукту АУДАТЕКС. Головний парадокс полягає в тому, що програмний продукт АУДАТЕКС є європейським програмним продуктом і, відповідно, орієнтований на моделі та марки європейського ринку КТЗ, які вироблені європейським, а не американським виробником. Натомість Методика [116] містить норму, згідно з якою вартість ремонтно-відновлювальних робіт C_p може визначатися як добуток від трудомісткості ремонту в нормо-годинах і вартості нормо-години ремонтно-відновлювальних робіт регіональної.

Визначення необхідних ремонтних операцій, а також трудомісткості ремонту приймається на підставі нормативних документів виробника КТЗ або розроблених на замовлення (за участю) виробника КТЗ.

У разі відсутності даних виробника про застосування конкретних ремонтних операцій варто керуватися вимогами державних стандартів України, галузевих стандартів України та міжнародних стандартів, галузевих стандартів і технічних умов СРСР та УРСР, інших нормативних документів, чинних в Україні [116].

Визначення вартості відновлювального ремонту для КТЗ, що ввозяться на митну територію України, має такі особливості:

– нормативи трудомісткості заміни пошкоджених деталей і їх пофарбування приймаються за даними виробника КТЗ, а ремонту – за даними, наведеними в додатку 7 Методики;

– нормативи трудомісткості з усунення перекосів кузова КТЗ іноземного виробництва приймаються за аналогом з КТЗ виробництва країн СНД (якщо інше не визначено в нормативних, технологічних документах);

– надбавки на ремонтні роботи залежно від строку експлуатації КТЗ не нараховуються;

– вартість матеріалів для ремонту приймається за даними виробника КТЗ, виробника лакофарбових та інших матеріалів або відповідно за інформацією довідкової літератури та комп'ютерних програм, розроблених за даними виробника КТЗ;

– рекомендована вартість однієї нормо-години ремонтних робіт для КТЗ, які ввозять на митну територію України, визначається за даними таблиці 2, яка міститься у Методиці [116].

Таблиця 2

Рекомендована вартість однієї нормо-години ремонтних робіт для КТЗ, які ввозять на митну територію України

Країна-експортер, з якої КТЗ ввозиться на митну територію України	Вартість робіт за їх видами, євро			
	Механічні роботи	Кузовні роботи	Фарбувальні роботи	Загальна вартість однієї нормо-години ремонтних робіт
01	02	03	04	05
Німеччина:				
- легкові КТЗ	40,6	44,7	50,7	45
- вантажні КТЗ	42,6	44,7	50,7	46
Іспанія	23,3	21,5	28,1	24
Італія	20,2	19,0	19,4	20
Великобританія	44	25,1	25,1	31
Бельгія	24,8	24,5	24,8	25
Нідерланди	32,2	32,2	32,2	32
Швейцарія	44,7	45,5	45	45
США (ціни у дол.США)	60	60	60	60

Джерело: інформацію взято з Методики товарознавчої експертизи та оцінки колісних транспортних засобів [116]

Зазначимо, що саме вартість однієї нормо-години ремонтних робіт для КТЗ, які ввозять на митну територію України, рекомендована Методикою [116], і та, яка реально існує в країні-виробника КТЗ, зовсім різні. Наприклад,

Методика [116] встановлює рекомендовану вартість однієї нормо-години ремонтних робіт для КТЗ, які ввозять на митну територію України зі США, на рівні 60 дол. США. Зазначимо, що редакція зазначеної Методики [116] датується 2009 роком, і більше редакційних правок, не було, тому ціни на ремонтні роботи також були враховані станом на 2009 рік. Відповідно інфляційні процеси, які були в США за період з 2009 по 2018 рік, не було враховано. Натомість інформацію про **Слод** (додаткове збільшення / зменшення ринкової вартості КТЗ, виходячи з його комплектності, укомплектованості, пошкоджень, відновлення і оновлення складників) та відсоток втрати якості для КТЗ, імпортованих із США, як митники, так й оцінювачі та експерти можуть знайти в мережі Internet на спеціалізованих сайтах із урахуванням вартості ремонтних робіт та вартості запасних частин за цінами, які діють у США на поточну дату, а саме: на 2018 рік. У якості доказу наведемо інформацію, яка взята, наприклад, з сайту <http://autoauctions.io> (рис. 7).

За даними рис. 7 видно, що з сайту <http://autoauctions.io> можна визначити **Слод** (Estimated Repair Cost) (додаткове збільшення / зменшення ринкової вартості КТЗ, виходячи з його комплектності, укомплектованості, пошкоджень, відновлення і оновлення складників), яке для КТЗ KIA Sportage дорівнює 13 729 дол. США; % втрати якості КТЗ (Damage Ratio), який для прикладу складає 110%, тобто КТЗ, який наведений у прикладі, є тотально непридатним для використання.

Зазначений приклад наявності у вільному доступі калькуляцій ремонтно-відновлювальних робіт щодо КТЗ, імпортованих із США, свідчить, що зазначені КТЗ, здебільшого, мають дефекти, причому як явні, так й приховані. Тому оцінювач не завжди може виявити під час огляду приховані дефекти, оскільки можливості огляду КТЗ на станції СТО немає у такий короткий проміжок часу, протягом якого оцінюється вартість КТЗ, імпортованого зі США на митну територію України.

autoauctions.io/app/5944125/2012-kia-sportage

те первую закладку, нажав на значок «сердце» в адресной строке или [Импортируйте закладки сей](#)

VIN KNDPB3A22C7332785

Technical Specs

Estimated Repair Cost	<u>\$13,729</u>
Estimated Retail Value	<u>\$12,446</u>
Damage Ratio	<u>110%</u>
Color:	Silver
Engine Type:	2.4L I4 FI DOHC 16V NF4
Fuel Type:	Gasoline
Cylinders:	4
Transmission:	Automatic
Drive:	Front Wheel Drive

Рис. 7. Витяг з калькуляції ремонтних робіт КТЗ KIA Sportage

Джерело: дані сайту <http://autoauctions.io>

Проблема коректності розрахунків оцінювачів щодо визначення вартості КТЗ, імпортованого зі США, полягає ще й в тому, що навіть за наявності офіційних документів, що підтверджують ціну, за яку було придбано КТЗ (причини наявності ціни продажу, яка значно менше за середньоринкову наведено раніше, а саме: кредитні КТЗ; утоплені КТЗ; КТЗ, списані страховими компаніями та ін.), вітчизняні митники вимагають від оцінювачів надати калькуляцію, яка б підтверджувала наявність значно нижчої ціни продажу імпортованого КТЗ із США. Тому оцінювачі починають робити приблизні

розрахунки, які за допомогою маніпуляцій дозволяють «вийти» на вартість, узгоджену із митницею.

Усе зазначене призводить до того, що митники використовують дані звіту оцінювача щодо вартості КТЗ, імпортованих із США в Україну, під час визначення митної вартості КТЗ за резервним методом і відбувається необгрунтоване збільшення або зменшення податків, хоча норми Податкового й Митного Кодексів України та національні стандарти бухгалтерського обліку визначають чітко сформований й головне «прозорий» механізм оподаткування КТЗ, імпортованих на митну територію України. А на практиці відбувається жорстке порушення принципів прозорості під час оподаткування угод купівлі-продажу імпортованих КТЗ, що, на нашу думку, віддаляє економіку України від довіри з боку іноземних інвесторів.

Вважаємо за доцільне відмитити, що складання калькуляцій ремонтно-відновлювальних робіт у звіті оцінювача за нормативами Методики [116] призводить до того, що в звіті оцінювача буде розрахована не ціна імпортованого КТЗ із урахуванням пошкоджень, а його вартість. Оскільки згідно з Національним стандартом № 1 «Загальні засади оцінки майна і майнових прав» (далі – НСО 1) (затверджено Постановою Кабміну України № 1440 від 10.09.2003 р.):

«Ринкова вартість – вартість, за яку можливе відчуження об'єкта оцінки на ринку подібного майна на дату оцінки за угодою, укладеною між покупцем та продавцем, після проведення відповідного маркетингу за умови, що кожна із сторін діяла із знанням справи, розсудливо і без примусу» [117].

Ціна – фактична сума грошей, сплачена за об'єктом оцінювання або подібне майно.

Вартість – еквівалент цінності об'єкт оцінювання, виражений у ймовірній сумі грошей.

Отже, у звіті оцінювача буде інформація, скільки може коштувати імпортований КТЗ, а не скільки фактично за нього сплачено грошей, тобто ціна КТЗ. Вважаємо, що для оподаткування угоди купівлі-продажу імпортованого КТЗ

потрібна саме ціна, за яку його придбано, а не вартість. Тому необхідно використовувати надані офіційні документи, що містять продажну ціну, під час оподаткування розмитнених імпортованих КТЗ.

Між тим виникає ще одне з головних, на нашу думку, питань, якщо щодо КТЗ, імпортованих зі США, наявна вся необхідна інформація у вільному доступі у мережі Internet, то для чого потрібен звіт оцінювача, у якому визначена вартість імпортованого КТЗ. Дані мережі Internet можуть використати митники, тим більше, що вони користуються даними сайту Autostat (<http://autoastat.com/ru/request?field=5NPEB4AC7EH945280>), де також наявна вичерпна інформація про КТЗ, тому у звіті оцінювача не виникає потреби. Якщо вдатися до законодавчих норм, які вимагають обов'язкове надання звіту оцінювача працівникам митниці під час розмитнення імпортованих КТЗ, то таких норм взагалі не існує. Більш того, надання звіту оцінювача щодо вартості імпортованих фізичними особами КТЗ із США є незаконним й протирічить нормам законодавчих актів, що регулюють оціночну діяльність в Україні.

Згідно із роз'ясненням заступника голови Фонду державного майна України С. Асташева (відповідь на лист Науково-дослідного інституту судової експертизи і оцінки (м. Одеса) № 3107/18 від 31.07.2018 «Щодо оцінки КТЗ, які ввозяться на митну територію України» [118]: «Відповідно до статті 7 Закону України «Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні» (далі – Закону про оцінку) у випадку оподаткування майна проведення оцінки майна є обов'язковим.

Разом із тим, повідомляємо, що оцінювання майна проводиться на підставі договору між суб'єктом оціночної діяльності – суб'єктом господарювання та замовником оцінки або на підставі ухвали суду про призначення відповідної експертизи щодо оцінювання майна. Відповідно до норм статті 11 Закону про оцінку замовниками оцінки можуть бути особи, яким зазначене майно належить на законних підставах або у яких майно перебуває на законних підставах, а також ті, що замовляють оцінку майна за дорученням зазначених осіб».

Отже, ґрунтуючись на роз'ясненні Фонду державного майна України, зазначимо, що звіт оцінювача не є «обов'язковим документом» (згідно із ст. 7 Закону про оцінку) для цілей оподаткування. Тому працівники митниці не мають права вимагати від власника імпортованого КТЗ надання звіту оцінювача під час розмитнення КТЗ. Також, згідно з нормати Закону про оцінку, підставою проведення процедури оцінки є заключення договору між суб'єктом оціночної діяльності (далі СОД) із власником майна. Справа в тому, у наявних документах, які надаються СОД, наприклад у тайтлах, як правило, не міститься інформація про власника імпортованого КТЗ. Коносамент надає право на отримання КТЗ. Згідно із ст. 11 Закону про оцінку майна та майнових прав, замовниками оцінки майна можуть бути особи, яким зазначене майно належить на законних підставах або у яких майно перебуває на законних підставах, а також ті, які замовляють оцінку майна за дорученням зазначених осіб. Замовники оцінки повинні забезпечити доступ суб'єкта оціночної діяльності до майна, що підлягає оцінці на законних підставах, отримання ним необхідної та достовірної інформації про зазначене майно для проведення його оцінки.

Отже, звіти оцінювачів, виконані щодо оцінки вартості КТЗ, імпортованих із США для фізичних осіб, вважаються виконаними з порушенням нормативно-правових актів оцінки й підпадають під п. 67 НСО № 1 [117], а саме: «звіт не відповідає вимогам нормативно-правових актів з оцінки майна, є неякісним та (або) непрофесійним і не може бути використаний».

Узагальнення результатів дослідження особливостей оподаткування угод купівлі-продажу КТЗ, імпортованих зі США в Україну, дозволило надати наступні рекомендації щодо дотримання принципу прозорості під час розрахунку податків під час розмитнення імпортованих КТЗ:

1. Під час оподаткування імпортованих КТЗ із США в Україну при визначенні митної вартості КТЗ за наявності документів, що містять відомості про ціну придбаного КТЗ, доцільно використовувати основний метод – за

ціною угоди (контракту) імпортованих товарів (вартість операції). Цей метод дозволяє врахувати чинник часу під час розрахунку податкових платежів, а саме: дату оцінювання – дату придбання імпортового КТЗ.

2. Додаткове збільшення (зменшення) ринкової вартості КТЗ, виходячи з його комплектності, укомплектованості, пошкоджень, відновлення і оновлення складників (Слод) необхідно розраховувати виключно на підставі нормативних документів виробника КТЗ або розроблених на замовлення (за участю) виробника КТЗ. Тим більше, що вся необхідна інформація для відповідних розрахунків щодо КТЗ, імпортованих із США, наявна в мережі Internet. Використання європейських програмних продуктів, наприклад, програмного продукту АУДАТЕКС, що орієнтований на моделі КТЗ, призначені для європейського ринку, для визначення вартості відновлювально-ремонтних робіт для КТЗ, імпортованих із США, є некоректним й протирічить Методиці товарознавчої експертизи та оцінки колісних транспортних засобів.

3. Працівники митниці не мають права вимагати від декларантів під час оформлення імпортованих фізичними особами КТЗ із США в Україну, звітів про оцінку вартості КТЗ під час розмитнення, оскільки зазначені звіти виконані із порушенням законодавства, зокрема, порушуються ст. 10,11 Закону «Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні» [119] і п. 51 Національного стандарту оцінки № 1 «Загальні засади оцінки майна та майнових прав» [117] щодо укладання договору на проведення оцінки. Також порушується п. 56 Національного стандарту оцінки № 1 у частині виконання загальних вимог до складання звіту про оцінку та підготовки висновку про вартість майна. Згідно з п. 67 Національного стандарту оцінки № 1 [117] такі звіти не відповідають вимогам нормативно-правових актів з оцінювання майна, є неякісним та (або) непрофесійними і не можуть бути використані.

10. Шляхи удосконалення аналізу платоспроможності підприємств Одеського регіону

Оцінка фінансового стану, стабільності та ділової активності підприємства є не тільки важливим елементом управління підприємством, результати цієї оцінки служать візитною карткою, рекламою, досьє, що дозволяють визначити переговорну позицію підприємства при контактах з представниками різних партнерських груп: покупцями, кредиторами, інвесторами, бізнес-партнерами, органами місцевого самоврядування, державою тощо. Фінансовий стан підприємства оцінюють за допомогою показників ліквідності та платоспроможності, які дозволяють з'ясувати, чи може підприємство в повному обсязі та своєчасно проводити розрахунки за короткостроковими зобов'язаннями. Завданням цього аналізу є своєчасне виявлення та усунення недоліків у фінансовій діяльності та знаходження резервів для покращення платоспроможності та кредитоспроможності [120, с. 208].

Аналіз ступеня платоспроможності підприємства є також необхідним для:

- прогнозування фінансового стану підприємства;
- своєчасної сплати заборгованостей перед працівниками, державою, постачальниками, акціонерами;
- збільшення ступеня довіри партнерів при здійсненні спільної роботи;
- сплати в повному обсязі кредитів і оцінки ефективності їх використання [121, с.420].

Вчасно проведені аналіз і оцінка платоспроможності підприємства дозволяють знизити його внутрішні витрати, а також зберегти гнучкість під час прийняття управлінських рішень. Ефективна система аналізу та оцінки платоспроможності підприємства дає можливість підвищити темпи зростання обсягів реалізації товарів і послуг, а також зміцнити свої позиції серед конкурентів.

Високий рівень платоспроможності сприяє не тільки досягненню позитивних фінансових результатів від функціонування підприємства, але й їх підвищенню в майбутньому. В умовах сучасної економіки підприємствам необхідно сформувати найбільш оптимальну систему аналізу та оцінки платоспроможності, що дозволить визначити ефективність управління фінансовими ресурсами, майном та його структурою, а також проаналізувати існуючі взаємини з різними контрагентами.

Позначення чітких рамок платоспроможності підприємства необхідно відносити до однієї з найважливіших проблем економічної практики, оскільки незадовільна, а іноді надто низька, платоспроможність і ліквідність можуть послужити причиною відсутності у підприємства коштів, необхідних для подальшого розширення і поліпшення виробництва, а також, у результаті, до банкрутства всієї організації. Однак «зайва ліквідність» може створювати перешкоди і гальмувати загальний розвиток компанії, обтяжуючи її витрати додатковими і надлишковими запасами, резервами та грошовими коштами, які не включені в оборот і не спрямовані на розвиток виробництва [122, с.155].

У сучасних умовах господарювання підприємства функціонують у досить високій динамічності фінансових процесів, підвищеної невизначеності, що виникає при здійсненні вибору найбільш ефективного напрямку подальшого розвитку, а також під високим впливом зовнішніх факторів. Усе перераховане значно підвищує роль аналізу і загальної оцінки платоспроможності підприємства [123, с.186].

Проведення аналізу та оцінки платоспроможності є особливо важливим у загальній системі управління, оскільки їх результати є базою і основою використання певних управлінських рішень, спрямованих на отримання максимального прибутку [124, с.173].

Оцінка платоспроможності відбувається на основі аналізу ліквідності поточних активів підприємства. Під цим мається на увазі здатність активів перетворюватися в грошові кошти. Інформація, яка потрібна для оцінки платоспроможності та ліквідності, є в бухгалтерському балансі підприємства.

Однак при управлінні платоспроможністю та ліквідністю потрібно мати не тільки дані про операції в господарській діяльності, які містяться в бухгалтерському балансі, необхідно прогнозувати діяльність суб'єкта так, щоб забезпечити потрібний рівень платоспроможності і ліквідності в перспективі. Отже, важливість використання прогнозних методик при проведенні фінансового аналізу незалежно від сфер діяльності підприємств пов'язана з потребами системи фінансового менеджменту та пошуком можливостей виходу з кризових ситуацій.

Існує безліч національних та закордонних методик визначення рівня платоспроможності підприємства, які розроблені та запропоновані до використання різноманітними вченими та окремими організаціями або навіть урядами певних країн чи їх групами. Розпочнемо наш аналіз та систематизацію існуючих методів із закордонних практик.

Так, група іноземних науковців, до якої входять Дж. Шим, Дж. Сигел, Б. Нидлз, Г. Андерсон і Д. Колдвел під час аналізу платоспроможності підприємства пропонують використовувати показники ліквідності, рентабельності, показник довгострокової платоспроможності та додаткові коефіцієнти, засновані на ринкових критеріях [125,126]. Такий підхід дозволяє прогнозувати платоспроможність у довгостроковому періоді з урахуванням ступеня захищеності можливих кредиторів та інвесторів підприємства від неплатежів за відсотками. Показники, що засновані на ринкових критеріях, за думкою цих економістів, являють собою відношення ціни акції до доходів, розмір дивідендів та ринковий ризик. З їх допомогою визначаються відносини поточного біржового курсу акцій до доходів у розрахунку на одну акцію, поточний прибуток їх власників, мінливість курсу акцій фірми щодо курсів акцій інших фірм. Однак, на наш погляд, запропонована авторами методика не є комплексною: вона може включати різну кількість показників, які не завжди є пов'язаними між собою, а сам розрахунок певних коефіцієнтів є складним і вимагає застосування спеціальних статистичних методів, а отже й спеціальної підготовки для фахівців підприємства або для зовнішніх аналітиків.

Популярним методом оцінки платоспроможності підприємства та ймовірності його банкрутства в майбутньому є множинний дискримінантний аналіз (МДА). МДА використовує дискримінантну функцію, наприклад Z , яка враховує певні параметри (коефіцієнти регресії), а також фактори, що характеризують фінансовий стан господарюючого суб'єкта (у тому числі фінансові коефіцієнти). Коефіцієнти регресії розраховуються в результаті статистичної обробки даних по вибірці підприємств, які або збанкрутували, або вижили протягом певного часу. Якщо Z -оцінка підприємства знаходиться ближче до показника середньої Z -оцінки збанкрутілого підприємства, то за умови подальшого погіршення його положення воно почне також банкрутіти. Якщо менеджери підприємства вживатимуть зусилля для усунення фінансових труднощів, то банкрутство, можливо, не відбудеться.

Таким чином, Z -оцінка є не тільки методикою аналізу платоспроможності, вона може виступати сигналом для попередження банкрутства підприємства. Однак і ця оцінка не позбавлена певних недоліків: використання моделі вимагає великої репрезентативної вибірки підприємств по різних галузях і масштабах діяльності. Складність полягає ще й в тому, що не завжди можна знайти достатнє число збанкрутілих підприємств у галузі для розрахунку коефіцієнтів регресії.

Найбільш відомими моделями МДА є моделі Альтмана, Бівера, Фулмера, Таффлера, Чесера, які включають такі показники як: відношення власних оборотних коштів до суми активів; відношення реінвестованого прибутку до суми активів; відношення ринкової вартості акцій до запозиченого капіталу; відношення обсягу продаж (виручки від реалізації) до суми активів; відношення бруто-прибутку (прибуток до вирахування процентів та податків) до суми активів та ін.

Побудова в українських умовах подібних моделей є досить складною через відсутність статистичних даних про банкрутство організацій, постійну зміну нормативної бази в області банкрутства та визнання банкрутства підприємства на основі даних, що не підлягають обліку.

На особливу увагу заслуговують методики оцінки платоспроможності, що використовують іноземні банки-кредитори. Найбільш поширеними з них є:

- правило 6С;
- методика CAMELS;
- методика PARSEK;
- методика PARTS;
- методика CAMPARI;
- скорингові системи;
- методика Dun & Bradstreet.

Розглянемо їх більш детально.

У практиці банків та інших кредитних установ США найчастіше застосовується правило «шести Сі», в основі якого лежить використання основних принципів кредитування, позначених словами, що починаються з англійської літери «Сі» (С): Character, Capacity, Cash, Collateral, Conditions, Control. Дана методика включає всі основні методики американських компаній-заємодавців, які не завжди можна використовувати в національних українських умовах. Наприклад, в Україні не використовується показник репутації підприємства-боржника, який має конкретне значення та рейтингову шкалу за кордоном. Також в умовах нестабільного навколишнього економічного та політичного середовища сумнівним виявляється параметр економічної кон'юнктури та його числове вираження.

Найбільш затребуваною серед українських кредитних установ, які оцінюють потенційну платоспроможність підприємств-клієнтів, на сьогодні є методика CAMELS, запропонована Світовим банком, яка включає показники достатності капіталу, якості активів, чутливості до ринкових змін, якості керівництва підприємством, показники грошових надходжень та ліквідності. Кожна складова оцінки в цій методиці передбачає використання певної системи коефіцієнтів ліквідності, фінансової стійкості, платоспроможності та інших параметрів. У багатьох українських банках дана методика адаптована до національних умов, тобто використовуються коефіцієнти, властиві Україні за

наших ринкових умов і структури менеджменту, які відрізняються від зарубіжних моделей.

Системи PARSER і PARTS зазвичай використовуються банками Великобританії для оцінки кредитоспроможності підприємств. Вони засновані на використанні показників, що оцінюють репутацію підприємства, його менеджмент, достатність капіталу, якість активів, чутливість до ринку (PARSER) і аналізують призначення кредиту, його суму, строк повернення боргів і тип застави (PARTS) [127-129]. За своєю сутністю дані методики є подібними, але недоцільними для застосування в українських умовах, оскільки вони зовсім не враховують прогнозування фінансового стану позичальника, його ліквідність і платоспроможність.

Найчастіше європейськими позичальниками застосовується методика CAMPARI, яка оцінює репутацію підприємства, його здатність повертати позики, маржу прибутку, страхування ризиків непогашення позики, розмір позики, її умови та строки повернення. Дана методика дозволяє найбільш точно визначати платоспроможність позичальника. Однак частина параметрів не може бути адаптована під національні підприємства з причини відсутності даних для розрахунку показників. Як вже було відмічено, в Україні відсутні оцінки репутації позичальника, або вони використовуються лише великими корпораціями, що мають іноземний капітал у структурі статутного капіталу.

Скорингові системи представляють собою математичні моделі, засновані на кредитній історії клієнтів банку, що є підставою для визначення ймовірності, можливості позичальника своєчасно повернути кредит. Ці моделі отримали широке застосування при кредитуванні фізичних осіб і обмежене практичне застосування при мікрокредитуванні підприємств [130].

Методика Dun & Bradstreet заснована на даних бухгалтерської звітності та рейтингових моделях оцінки ризику позичальника. Тому, крім репутації, менеджменту та інших показників, вона приділяє багато уваги фінансовим результатам діяльності підприємства.

Проаналізувавши розглянуті вище методики оцінки платоспроможності та кредитоспроможності суб'єктів підприємництва, ми дійшли до висновку, що вони є найбільш орієнтованими на зовнішнього користувача, ніж на внутрішнього, а, отже, представляють інтерес лише для позичальників підприємства або його інвесторів, а не для нього самого. Тому, на наш погляд, ці моделі ніяк не допоможуть у вирішенні ситуації з поганими показниками платоспроможності, адже спрямовані більше на поточний стан, ніж на майбутній. Також варто відмітити, що використання переважної більшості цих моделей є можливою тільки у модифікованому вигляді через нестачу цілого коло даних та особливості національної економіки.

Продовжуючи розгляд закордонних методів оцінки платоспроможності підприємства, не можна не сказати про цілу групу розробок різних держав, які рекомендовані до використання під час здійснення страхових операцій. Страховий ринок розвинених країн з високим рівнем економіки є одним із найбільш розвинутих ринків, що обумовлює наявність безлічі методик оцінки платоспроможності підприємств, які звертаються до страхових компаній, намагаючись знизити ризики неплатоспроможності та банкрутства. Сьогодні розвиток методології оцінювання платоспроможності органами страхового нагляду пов'язаний зі значним технічним прогресом і розвитком інструментів фінансового ринку. По всьому світу запроваджуються нові системи страхового регулювання: у 2006 р. Swiss Solvency Test (SST) у Швейцарії, у 2013 р. LAGIC в Австралії, у 2014 р. – відокремлені методики Канади та Японії, у 2016 р. – у країнах ЄС запроваджено Solvency II замість системи Solvency I, що діяла до цього, на 2019 р. заплановано введення нової системи в Сінгапурі тощо.

До основних рекомендованих закордонних методик, на наш погляд, можна віднести:

- Solvency II, рекомендовану Радою ЄС;
- FTK модель, розроблену в Нідерландах;
- SST модель (швейцарський тест на платоспроможність);
- FSA модель, застосовану у Великобританії;

- модель NAIC, розроблену в США;
- 2002 GDV Model з Німеччини;
- Сінгапурську модель;
- Австралійську модель;
- Канадську модель.

Хоча всі з перерахованих методик спрямовані на оцінку платоспроможності підприємства під час страхування бізнесу, за своєю сутністю вони значно відрізняються одна від одної. З огляду на це можна запропонувати наступну класифікацію закордонних державних моделей оцінки платоспроможності, серед яких можна виділити статичні та динамічні (табл. 1.).

Таблиця 1

Класифікація закордонних моделей оцінки платоспроможності

Статичні моделі, засновані на даних бухгалтерської звітності		Динамічні моделі оцінки грошових потоків		
Моделі, засновані на факторному аналізі	Solvency II	Моделі, засновані на аналізі різних сценаріїв	FSA	
	Австралійська модель		FTK (під час оцінки фінансових ризиків)	
Моделі, засновані на аналізі ризиків	2002 GDV		NAIC (під час оцінки ризиків активів і зобов'язань)	
	FTK		Сінгапурська модель (під час оцінки ризиків відсоткової ставки)	
	Канадська модель		Канадська модель (під час оцінки впливу політичних ризиків)	
	Сінгапурська модель		SST (під час оцінки ризиків падіння вартості чистих активів)	
			Моделі, засновані на аналізі принципів платоспроможності	SST (якщо поточна ситуація не відповідає жодному з розроблених сценаріїв)
				FSA (якщо поточна ситуація не відповідає жодному з розроблених сценаріїв)

(Джерело: складено автором за [131])

Розроблена класифікаційна схема проводить відмінності між статичними, заснованими на бухгалтерській звітності, моделями та динамічними моделями, що базуються на грошових потоках.

У першому випадку вимоги до платоспроможності суб'єкта формуються шляхом застосування певної методики розрахунку статичних, фіксованих на певну дату, даних. Інформаційною основою цих методів виступають або певні позиції балансу, або дані звіту про фінансові результати.

У другому випадку методики оцінки платоспроможності замість фіксованих значень спираються на прогностні значення руху грошових потоків. Ці прогнози руху грошових потоків можуть мати різну деталізацію та диференціювання. Саме тому ми назвали ці методики динамічними.

Статичні моделі оцінки платоспроможності можна в свою чергу поділити на прості факторні моделі та моделі аналізу факторів ризику. Прості факторні моделі використовують лише невелику кількість чинників впливу на платоспроможність і, як наслідок, очікується, що ці моделі не будуть враховувати ризику, оскільки рівень диференціації факторів значно зменшений, щоб відобразити всі ризики суб'єктів. Такі способи оцінки зазвичай застосовують під час оцінки платоспроможності фізичних осіб під час страхування, і в меншій мірі – для суб'єктів підприємництва.

Моделі оцінки платоспроможності, що враховують фактори ризику, є найбільш поширеними в бізнес-секторі. У цих моделях, крім розрахунку показників на основі даних підприємницької звітності, застосовують фіксовані коефіцієнти для оцінки ризикових ситуацій. Німецька методика GDV 2002 є класичним прикладом моделі, основаної на факторах ризику. Вона враховує серію факторів ризику, які необхідно застосувати до чітко визначених основних облікових позицій.

Моделі динамічного оцінювання можна розбити на дві категорії: сценаріїв і принципів. Методика сценарного оцінювання платоспроможності орієнтована на страхові компанії, і вона вимірює вплив певного кола зазначених сценаріїв розвитку подій на вартість чистих активів за допомогою

прогнозу дисконтованих грошових потоків. Прикладом цього може бути метод SST, де страховим компаніям пропонується розраховувати вплив фіксованого падіння цін на нерухомість на позицію чистих активів. Страхові компанії повинні оцінити, як падіння цін на нерухомість впливає на ринкову вартість активів, а також на реальні зобов'язання.

У випадку використання методик оцінювання платоспроможності на основі принципів, жодні правила не визначаються ні для оцінки ризику, ні для оцінки самої платоспроможності, але страхова компанія повинна отримати власний погляд на вимоги щодо достатності капіталу на основі внутрішнього моделювання за певними викладеними принципами розрахунку. Прикладом цього є вимога UK-FSA щодо того, що страхові компанії мають прийти до Індивідуальної оцінки капіталу, використовуючи внутрішні моделі, які відповідають принципам, викладеним у Положенні політики Великобританії-FSA від 04/16.

Зазначимо, що класифікація статичних та динамічних моделей не обов'язково є взаємовиключною. Наприклад, методика може бути теоретично динамічно сценарною, але на практиці виявитися статичною, заснованою на даних бухгалтерського обліку, коли сценарії перетворюються у фіксовані чинники чи множники. Проте, всі моделі, що оцінюють платоспроможність, можна класифікувати на динамічні та статичні, навіть якщо далі деякі з них умовно можна віднести до декількох класифікаційних ознак одночасно.

Зазначимо також, що останні моделі оцінки платоспроможності, розроблені регулюючими та наглядовими органами, наприклад, у Швейцарії, Нідерландах, Великобританії, а також у Сінгапурі, Канаді та Австралії, включають у себе динамічне моделювання, принаймні для деяких ризиків. Мотивація для цього може бути пов'язана з думкою, що стандартні формульні підходи до встановлення мінімальних вимог до платоспроможності важко застосовувати через відсутність гнучкості та тенденції до нестимулювання поліпшення управління ризиками компаній. З іншого боку, недолік цих

підходів полягає в тому, що вони потребують значно більших зусиль для впровадження.

Особливістю розглянутих моделей оцінки платоспроможності є врахування ними впливу ризиків на діяльність суб'єктів. Основні ризики, які підлягають оцінюванню в рамках певних методик, наведені в табл. 2

Таблиця 2

Врахування (+) або неврахування (-) впливу ризиків у моделях оцінки платоспроможності суб'єктів господарювання

Вид ризику	Моделі								
	Solvency II	2002 GDV	NAIC	FSA	FTK	SST	Австралійська	Сінгапурська	Канадська
Ризик андеррайтингу	+	+	+	+	+	+	+	-	+
Ризик природних катастроф	+	-	-	-	-	+	+	+	+
Ринковий ризик	+	+	+	+	+	+	+	-	+
Ризик активів і зобов'язань	-	+	+	+	+	+	+	+	+
Кредитний ризик	-	+	+	+	+	-	+	+	+
Операційний ризик	+	+	+	+	-	-	+	+	+

(Джерело: складено автором за [131-135])

Як свідчать дані проведеного дослідження, найбільшу кількість ризиків під час оцінки платоспроможності враховує методика 2002 GDV.

Проаналізувавши існуючі моделі оцінки платоспроможності Західних країн, ми прийшли до висновку, що всі вони за своєю сутністю складаються з трьох важливих компонентів.

1. Кількісні вимоги до значень показників. Більша частина розрахункових показників аналізованих методик оцінювання має нормативні значення, що дозволяють зробити конкретні висновки щодо платоспроможності суб'єкта.

2. Якісні вимоги. Розглянуті методики оцінки платоспроможності не тільки спираються на кількісні показники, вони надають змогу проаналізувати певні якісні параметри, наприклад, розвиток систем управління та якості менеджменту, складність бізнес-процесів, наявність повноцінних внутрішніх систем управління ризиками тощо.

3. Уніфікованість подання даних. Розроблені методики та їх вимоги є встановленими стандартами на певних територіях. Так, методика SST повинна бути використана всіма учасниками ринку страхових відносин, а система Solvency II прийнята для використання в усіх країнах Європейського союзу.

На наш погляд, дані методики оцінювання платоспроможності мають цілу низку переваг: крім фактичних даних вони можуть використовувати й прогнозні дані або їх поєднання; в певних ситуаціях використовують додаткові розрахунки та моделі аналізу; вони враховують ризики діяльності підприємств, їх диверсифікацію та концентрацію. Однак, кожна з цих методик не позбавлена й недоліків: важко оцінити якісну складову оцінювання платоспроможності за відсутності чітких критеріїв; деякі з методів не є гнучкими, тому їх складно адаптувати до зміни ситуацій, а прогнози мають низьку точність (динамічні моделі, що засновані на сценаріях); частину з них важко впроваджувати, вони потребують додаткової підготовки спеціалістів (динамічні моделі, що засновані на принципах) тощо. У той же час варто відзначити, що й національний ринок страхових послуг розвивається з урахуванням європейської системи Solvency II.

11. Дослідження бізнес - процесів готельних підприємств

Серед економічних проблем, які стоять перед економікою України в сучасних умовах, на перший план наукового пошуку виходять питання підвищення економічної ефективності діяльності готельних підприємств. У цьому полягає одне з джерел успішного вирішення проблем поліпшення функціонування господарського механізму підприємства, який вимагає глибоких змін у методах управління та прогнозування. Актуальність

вирішення даної проблеми визначається новими вимогами до внутрішнього механізму управління підприємством у зв'язку з перетвореннями ринкової економіки. Цей механізм повинен бути націлений як на окремі аспекти, так і в цілому на підприємство, а також на активізацію людського чинника, гнучкість і пристосування його до зовнішніх змін, що забезпечить підприємству максимальну ефективність.

Саме тому, останнім часом учені все частіше звертають увагу на процесний підхід, процесне управління підприємством [147-150], яке стало неминучою й об'єктивно необхідною реакцією на зміни в економіці.

Представлення діяльності підприємства у вигляді мережі процесів, а по суті - процесно-орієнтованої системи, що включає і процеси взаємодії із зовнішнім середовищем, дозволяє одержати повну (зсередини і ззовні) оцінку її ефективності. Саме процеси як спосіб ідентифікації системи дають підставу для адекватного і прямого порівняння при аналогічному описі з такими ж економічними системами, як споживач і ринкове середовище. Перехід у площину оцінювання ефективності взаємодії економічних систем «підприємство – споживач – ринок – економіка (держава)» якраз і відповідає, на нашу думку, визначенню якості як ступеня виконання вимог однієї системи: зацікавлених у діяльності підприємства осіб та сукупності власних характеристик самого підприємства і його зв'язків.

Підхід до оцінювання ефективності функціонування готельних підприємств на рівні взаємодії процесно представлених економічних систем дозволить підприємству перейти від середньострокових оцінок прибутковості і рентабельності до стратегічних оцінок. Інакше кажучи, дозволить підприємству оцінювати еволюцію бізнесу в цілому, а також стати гнучкішим незалежно від його розміру та циклу відтворення, із розрахованим випередженням реагувати на ринок.

Створення ефективної структури підприємства саме навколо бізнес-процесів зумовлено кількома причинами, а саме:

1. бізнес-процеси, а не функції визначають характер роботи підприємства за циклом “доходи - витрати”, оскільки функції є сукупністю цільових процесів зі створення послуг для споживачів;

2. сукупність бізнес-процесів забезпечує можливість завершення операцій і робіт, що їх складають, а відповідно завершення повного ланцюжка надання та реалізації послуг;

3. бізнес-процеси не змінюються так стрімко, як ресурси, вони поступово вдосконалюються і продовжують здійснюватися незалежно від дій окремих менеджерів [148,150].

Крім того, виконані показники бізнес-процесів (завантаження готелю, якісна сервісна підтримка, швидке виконання замовлень клієнтів) забезпечують досягнення конкурентних переваг і успіх підприємства на ринку послуг.

Принципи управлінського обліку на основі процесного підходу спрямовані на розвиток процесів (робіт, послуг), які створюють споживну вартість, і на скорочення діяльності, яка її не створює, що досягається за допомогою оптимізації витрат процесів через застосування різних видів аналізу.

З урахуванням основних функцій діяльності готельного підприємства “надання послуг – реалізація послуг – фінансування” всі процеси можна розподілити на чотири групи:

- процес прибуття (функції: бронювання номерів, прийом та розміщення клієнта);
- процес надання послуг (функції: надання основних, додаткових та специфічних послуг);
- процес реалізації послуг (функції: розрахунок клієнтів, вибуття з готелю);
- процес фінансування (функції: повернення капіталу, отримання грошових коштів для відновлення попередніх процесів).

Система управлінського обліку має відображати всі перелічені процеси, зв'язуючи їх в єдине ціле із визначенням центрів відповідальності.

Постановка даних процесів на підприємстві дозволяє зробити управління прозорим і дає можливість оцінити ефективність того або іншого процесу,

тобто сприяє досягненню поставленої мети, а саме: підвищенню ефективності функціонування готельних підприємств.

Крім того, коректно побудована система процесів дозволяє підприємству:

- оптимізувати бізнес-модель, яка є сукупністю ролей і зв'язків, що реалізуються суб'єктом підприємницької діяльності для отримання позитивного фінансово-економічного результату в межах певної конструкції інтересів;
- забезпечити ефективну міжфункціональну взаємодію підрозділів;
- регламентувати і стандартизувати діяльність у вигляді процесів;
- розробити і впровадити систему показників для управління процесами та орієнтувати бізнес-процеси на досягнення стратегічної мети підприємства.

Схема застосування процесного підходу під час комплексного оцінювання ефективності функціонування готельного підприємства наведено на рис. 1.

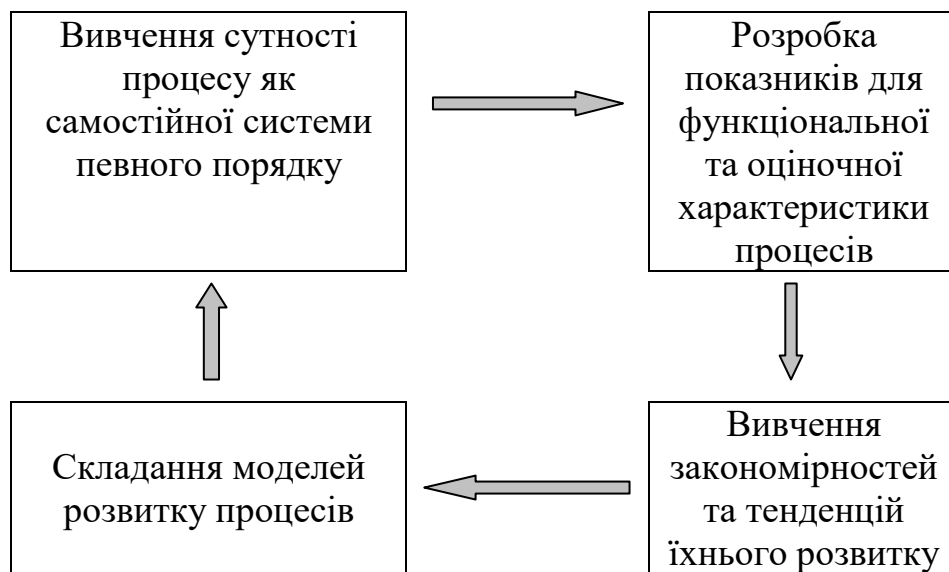


Рис. 1. Схема застосування процесного підходу під час комплексного оцінювання ефективності функціонування готельного підприємства

Для систематичного аналізу ефективності функціонування готельних підприємств ключовими є показниками ефективності. За допомогою підбору ключових показників ефективності (КПЕ, або англ Key Performance Indicator – KPI), які є, за сутністю, вимірниками досяжності цілей, підприємство буде одержувати добре збалансовану картину коротко-, середньо- та довгострокових цілей, тобто функціональні та оціночні показники, що всебічно

характеризують діяльність готельного підприємства, будуть виступати як засіб оцінювання цілей підприємства і процесів і прямими індикаторами або індикаторами симптомів, а також застосовуватися для оцінювання ефективності процесної діяльності.

У комплексному механізмі забезпечення ефективності функціонування готельного підприємства на засадах процесного підходу система оцінювання ефективності виступає ключовим механізмом ефективного функціонування підприємства в мінливому середовищі, задоволення потреб споживачів якісними послугами та збалансованості внутрішніх процесів за рахунок використання сучасного методичного інструментарію у сфері ефективності та адаптації його до сфери готельних підприємств. Перелік процесів доцільно покласти в основу оцінювання ефективності діяльності готельних підприємств та засобів її підвищення.

Система оцінювання ефективності, базуючись на інформаційному забезпеченні, спирається на систему операційного управління й систему стратегічного управління.

Система операційного управління, інструментарієм якої є простий динамічний аналіз, аналіз рядів динаміки, трендовий аналіз, метод пропорційних залежностей, балансова модель, фінансовий аналіз, кластерний аналіз і т.ін., включає оцінювання ефективності діяльності за функціональними та оціночними показниками, до яких належать такі критеріальні напрями: “Аналіз експлуатаційно-виробничої програми готельного підприємства”, “Аналіз ресурсного потенціалу готельного підприємства”, “Аналіз витратно-доходної частини діяльності готельного підприємства”, “Аналіз фінансового стану готельного підприємства”.

У свою чергу система стратегічного управління, інструментарієм якої є фінансовий аналіз, матричний аналіз, метод експертних оцінок, управлінський аналіз, бюджетування, SWOT-аналіз, бенчмаркінг, стратегічний аналіз, PEST аналіз, GAP аналіз і т.ін., дозволяє перейти до системи прогнозування, планування та розробки управлінських рішень. Ці процеси спрямовані на

формування системи внутрішнього аудиту та аналізу діяльності, які у свою чергу впливають на систему оцінювання ефективності діяльності.

Система стратегічного управління діяльністю готельного підприємства дає реальну оцінку його ресурсів та можливостей (обґрунтування довгострокових цілей готельного підприємства, аналіз конкурентного оточення, оцінка всіх видів власних ресурсів та можливостей) і є відповідною точкою розробки стратегії підприємства

На цій основі формуються альтернативні стратегії управління готельного підприємства, здійснюється їх оцінка та вибір кращої стратегічної альтернативи для реалізації.

Система стратегічного управління діяльністю готеля - це вміння оцінити майбутній попит, визначити, що купуватимуть клієнти. Саме прогнозування допомагає готельєрам максимізувати прибуток. Попит у готельному бізнесі не має стійкого розвитку, тому точний прогноз – ключовий чинник успіху компанії, хоча неякісна процедура прогнозування може призвести до надлишку або недостатчі обслуговуючого персоналу, матеріальних ресурсів і т.п.

Один із поширених методів прогнозування – часовий аналіз, який ґрунтується на тенденціях минулих продажів. Проводиться статистичний аналіз минулих продажів, потім використовуються причинні взаємозалежності для складання прогнозу майбутніх продажів. Як правило, при комерційному прогнозі збуту минулих продажів аналізуються тенденція, цикл, сезон і випадкові чинники.

Тенденцію розглядають як довгостроковий напрям руху (зростання або зменшення) обсягів продажів, що відбувається унаслідок змін чисельності населення, формування капіталу і т.п.

Цикл охоплює період середньострокового напрямку руху обсягів продажів, що є результатом змін у загальній економічній і конкурентній активності. Циклічні коливання відбуваються нерівномірно, тому складні для прогнозування.

Сезон належить до характеристики послідовного типу щотижневих, щомісячних або щоквартальних змін обсягів продажів у межах одного року і є моделлю прогнозування короткострокових продажів. Сезонний компонент може бути пов'язаний із погодними чинниками, святами, місцевими звичаями і тощо.

У випадкові чинники включають непередбачені обставини – страйки, снігові буревії, землетруси, пожежі і т.ін. Щоб одержати об'єктивну картину звичайного руху продажів їх не вносять до бази даних, проте деякі з цих чинників все-таки піддаються короткостроковому прогнозуванню.

Часовий аналіз розглядає рівень минулих і майбутніх продажів як тимчасову функцію, але успішний продаж готельних послуг залежить від безлічі чинників. Для визначення найбільш важливих реальних чинників, що впливають на продажі, і їх взаємного впливу використовують статистичний аналіз попиту.

Статистичний аналіз попиту є достатньо складним. Необхідно бути дуже уважним при його плануванні. Проте нові комп'ютерні технології роблять статистичний аналіз попиту все більш популярним у прогнозуванні. В основному аналізують такі чинники попиту, як ціни, дохід, засоби просування товарів і послуг.

Отже, система прогнозування поліпшення діяльності на основі часового аналізу дозволяє:

- по-перше, оперативно реагувати на зміну кон'юнктури ринку;
- по-друге, максимально відповідати запитам споживачів.

Крім того, залежно від прогнозованих параметрів і цільової спрямованості короткострокового та довгострокового прогнозування результатів діяльності готельних підприємств вибирають й інші методи і математичний апарат. Безліч методів вирішення завдань короткострокового прогнозування мають одну загальну ідею: виявлення екстраполяційних зв'язків між минулим і майбутнім, між інформацією про сучасний процес і характером його протікання надалі. Від точності опису досліджуваних зв'язків залежить

точність прогнозування. Оскільки ці зв'язки можуть бути детермінованими, то частина завдання вирішується більш ефективно при комбінуванні різних методів (прийомів, способів) і математичного апарата різних напрямів короткострокового та довгострокового прогнозування.

Цілі, час, умови прогнозу і специфіка його розробки визначають комплекс методів і прийомів прогнозування. При цьому багато методів можуть використовуватися в розробці різних прогнозів.

Кожне підприємство використовує ті методи короткострокового та довгострокового прогнозування ефективності функціонування, що є найбільш прийнятними для його діяльності, тієї чи іншої ситуації. Тому використання моделей та методів прогнозування показників ефективності функціонування стає першочерговим завданням у прийнятті рішень відносно введення в дію будь-якого проекту.

Що стосується системи планування та розробки управлінських рішень, то його мета полягає в допомозі готельному підприємству вибрати лінію ділової активності й організувати роботу так, щоб підприємство залишалось життєздатним, незважаючи на жодні збої в будь-якому з його процесів.

Сьогодні більшість готелів ведуть ділові операції в декількох напрямках, співпрацюють з туристичними фірмами, авіалініями, розважальними й торговими центрами тощо. Таке розширення сфери діяльності відкриває нові можливості, й тому систему планування можна розглядати в двох площинах:

- планування забезпечення підрозділів засобами;
- планування нового бізнесу.

Планування забезпечення підрозділів засобами – при розширенні сфери діяльності готельного підприємства, керівництво повинне оцінювати споріднені підприємства, з якими воно працює, за принципом: чи окупаються витрачені на них засоби, які зі стратегічних підрозділів варто зберегти, від яких треба постаратися одержати максимальний одноразовий дохід, яких позбавитися.

Для підтримки підприємств, що входять у готельну компанію, оперують на ринку, але мають низьку частку, необхідно витратити немало засобів. За

необхідності потрібно намагатися збільшити частку даного підприємства на ринку, відмовляючись від короткострокового прибутку задля досягнення мети. Якщо підприємство стане лідером продажів, на деякий час можна гарантувати приток засобів у готельну компанію. У разі продовження надходжень прибутків від споріднених підприємств готелям варто зберегти частку підприємства на ринку. Стратегічні підрозділи, чиє майбутнє сумнівно в плані довгострокового ефекту, можна експлуатувати, одержуючи одноразовий притік коштів, потім позбавлятися них.

Планування нового бізнесу - система планування готельного бізнесу, що дозволяє побачити загальний рівень збитків й доходів. Часто виявляється, що одержані цифри нижчі за ті, які керівництво хотіло досягти, оскільки до планів увійшла ліквідація деяких підрозділів бізнесу. Якщо виникає розбіжність між планованими і бажаними цифрами щодо збитків й доходів, для усунення цієї розбіжності доводиться набувати або розвивати нові підприємства. Це можна зробити шляхом:

- пошуку додаткових можливостей зростання наявних ресурсів усередині компанії (інтенсивне зростання);
- розвитку або придбання підприємств, що займаються бізнесом, пов'язаним із сферою діяльності готельного підприємства (інтегроване зростання);
- приєднання до компанії підприємств, що займаються бізнесом, не пов'язаним зі сферою діяльності компанії (диверсифіковане зростання).

Інтенсивне зростання може бути досягнуте шляхом:

- збільшення обсягів продажів наявних послуг на колишніх ринках завдяки переконанню, заохоченню, переманюванню клієнтів;
- пошуку нових клієнтів, яких можна зацікавити наявними послугами;
- пропозиції нових послуг.

Інтегроване зростання – полягає в можливості придбання готельним підприємством одного з своїх підприємств-постачальників, наприклад, дистриб'ютора продуктів харчування.

Диверсифіковане зростання – це можливість готельного підприємства почати випуск товарів, цікавих для його постійних клієнтів (сувеніри, футболки, парфуми і т.ін.). Цю стратегію давно використовують ресторани, круїзні- та авіалінії і т.п.

Готельне підприємство може визначити для себе нову сферу бізнесу, що не має жодного відношення до пропонованих послуг, технологій, ринку, на якому воно працює.

Підсумовуючи вищесказане, можемо дійти висновку, що на сьогодні існує три ключові ідеї, які є базовими для системи планування та розробки управлінських рішень готельного підприємства:

1. Управління справами готельного підприємства припускає ухвалення рішень про процеси, які необхідно розвивати, які – підтримувати на даному рівні, які –згортати;

2. Необхідне ретельне оцінювання потенційних прибутків кожного процесу (стратегічного підрозділу) підприємства, урахуваючи теми зростання і стан підприємства на ринку;

3. Обов'язковим є планування в досягненні довгострокової мети компанії.

Яким із цих шляхів готельне підприємство буде просуватися вперед, обирає керівництво готельного підприємства.

У загальній місії підприємства треба зазначити специфіку послуг, сферу їх надання, конкурентну позицію, ринкові сегменти, вертикальне позиціонування, географічне положення. Готельне підприємство також має сформулювати свої специфічні цілі і політику як окрему сферу бізнесу.

Вважаємо беззаперечним аналіз зовнішньої сфери: її можливостей і небезпек. Кожному готельному підприємству необхідно знати, які зовнішні чинники варто тримати під контролем, щоб підприємство досягло своїх цілей, тобто доцільно контролювати головні макрочинники зовнішнього середовища (демографічні, економічні, технологічні, політико-правові і соціально-культурні) і основні мікрочинники (споживачі, конкуренти, канали розподілу, постачальники). Усі вони впливають на отримання прибутку підприємством,

тому необхідно відстежувати зміни цих чинників і головні тенденції їхнього розвитку. У кожній тенденції дуже важливо визначити відкриті сприятливі або загрозливі чинники для свого бізнесу.

Щоб досягти успіху, готель повинен відповідати не тільки вимогам ринку, на якому збирається працювати або працює, але й перевершувати бізнес-потенціал своїх конкурентів. Кращі шанси на успіх у того готелю, який пропонує найбільш ціновані ринком послуги, здатні витримати випробування часом.

Загрозливі чинники можна визначити як небезпеку до життєдіяльності готельного підприємства, викликану несприятливими тенденціями або розвитком подій, які за відсутності захисної маркетингової стратегії призведуть до падіння збуту або доходів. Ці чинники класифікують за ступенем серйозності й можливості появи.

Проте не варто зупинятися лише на сприятливому збігу обставин зовнішнього характеру, також необхідно проводити аналіз внутрішнього середовища.

Аналіз внутрішнього середовища дозволяє визначити переваги і недоліки підприємства. Готельне підприємство має володіти внутрішньою силою, щоб досягти успіху в цих обставинах. Тому необхідно завжди знати рівень його конкурентної сили.

Оцінку переваг проводить керівництво готельного підприємства або незалежний консультант по наступних параметрах: маркетинговий, фінансовий, виробничий і організаційний аспекти. Кожний з чинників розглядається за його значущістю для життєдіяльності готельного підприємства.

Мета вивчення сильних і слабких сторін готельного підприємства полягає в тому, щоб менеджмент задовольнявся досягнутим станом, а боровся за краще.

Іноді погані показники підприємства пояснюються не слабкістю окремих служб, а нестачею злагодженості в роботі. Тому необхідно оцінювати взаємини між відділами у порядку перевірки стану внутрішнього середовища. Щоб

готельне підприємство вижило в умовах жорсткої конкуренції, необхідно управляти бізнес-процесами для злагодженості їхньої діяльності.

Література

1. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності", затверджене наказом МФУ від 07.02.2013 р. № 73. URL : <https://ips.ligazakon.net/document/view/Re22868> (дата звернення: 15.11.2017).
2. Єріна А. М. Статистичне моделювання та прогнозування: Навч. посібник. – К. : КНЕУ, 2001. 170 с.
3. Кулинич Р. О. Індексний аналіз впливу чинників на формування обсягу валового внутрішнього продукту України // Університетські наукові записки, 2006. № 1 (17). С 307-316.
4. Річна фінансова звітність підприємства «ПрАТ Одеський коньячний завод». URL : <https://smida.gov.ua/db/participant/00412056> (дата звернення: 13.01.2018).
5. Осипов В. І. Економіка підприємства: підручник. – Одеса : Маяк. 2005. 724 с.
6. Т. Орловська. Індексний метод в аналізі показників прибутковості підприємств // Економічний аналіз. 2012. Випуск 11, Частина 2. С. 378 – 382.
7. Ткаченко І. С. Економіко-математичне моделювання фінансового результату підприємства // Економіка: реалії часу. 2017. № 3 (31). С. 84-94.
8. Проблеми і перспективи розвитку статистики, аудиту та економічного аналізу : / за ред. В. А. Дерія. Тернопіль : Крок, 2016. 362 с.
9. Казинец Л. С. Теория индексов / Л. С. Казинец. М. : Госстатиздат, 1963. 352 с.
10. Методологія статистичного забезпечення розвитку регіону : монографія / за ред. А. З. Підгорного. Одеса : Атлант, 2012. С. 125-143.
11. Юзбашев М., Рудакова Р. Регрессионные модели и индексы в анализе сельскохозяйственных предприятий // Вестник статистики. 1976. № 5. С. 56-66.
12. Елисеева И. И., Юзбашев М. М. Общая теория статистики : учебник / под ред. И. И. Елисеевой. 5-е изд., перераб. и доп. М. : Финансы и статистика, 2004. 656 с.

13. Цифровий маркетинг – модель маркетингу ХХІ сторіччя / М. А. Окландер, Т. О. Окландер, О. І. Яшкіна [та ін.] / за ред. М. А. Окландера. Одеса, Астропринт, 2017. 292 с.
14. Окландер М. А., Педько І. А. Методи експертних і прогнозних оцінок обсягів збуту промислових підприємств // Механізм регулювання економіки. 2016. № 1. С. 69-77.
15. Управление процессами : учеб. пособие / В. С. Лапшин. – Саранск : Изд-во Мордов. ун-та, 2015. – 385 с.
16. Друкер П. Энциклопедия менеджмента / П. Друкер. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2004. – 432 с.
17. Портер М. Конкуренция / М. Портер. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2005. – 608 с.
18. Особливості впровадження МСФЗ в Україні – [Електроний ресурс] Режим доступу:
<http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/2010/6889/1/Shelupets.pdf>
19. Одінцова Т. Роль контролінгу у формуванні інформаційного середовища збалансованого сталого розвитку / Т. Одінцова // Бухгалтерський облік і аудит. – № 7. – 2013. – С. 49-53
20. Большой экономический словарь/ Общая редакция А.Н. Азрилияна. – Москва: Фонд «Правовая культура», 1994. – 528 с.
21. Економічна енциклопедія / Відповідальний редактор С.В. Мочерний. – Київ: Видавничий центр «Академія». – Т.3, 2002. – 952 с.
22. Толковый словарь. Новый словарь русского языка. / ред. Т.Ф. Ефремов. – М.: Русский язык, 2000. – 832 с.
23. Service Support Book/ Office of Government Commerce (OGC). Publisher: TSO (The Stationery Office. Published 14 June 2000. – 312 p.
24. Нив Г. Организация как система. Принципы построения устойчивого бизнеса Эдварда Деминга / Г. Нив. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 370 с.
25. Хаммер М. Бизнес в ХХІ веке: повестка дня / М. Хаммер. – М. : Добрая книга, 2005. – 336 с.

- 26.Чейз Р. Производственный и операционный менеджмент. / Р. Чейз, Н. Аквилано, Р. Джейкобс. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2007. – 1184 с.
- 27.Слак Н. Организация, планирование и проектирование производства. Операционный менеджмент / Н. Слак, С. Чеймберс, Р. Джонстон. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 790 с.
- 28.Друкер П. Эффективное управление / П. Друкер. – М. : Астрель, 2004. – 284 с.
- 29.Вумек Дж. П. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании : пер. с англ. / Дж. П. Вумек, Д. Т. Джонс. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 473 с.
- 30.Буряк Р. І. Інтегрована система менеджменту як основа забезпечення сталого розвитку підприємства аграрного сектору України / Р. І. Буряк // Вісник Академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України. - 2015. - № 3-4. - С. 36-44. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VAPSV_2015_3-4_
- 31.Егоров, П. В. Экономическая кибернетика [Текст] : учебное пособие /П. В. Егоров, Ю. Г. Лысенко / Донецкий национальный университет. – 2-е изд. – Донецк : ООО «Юго-Восток, Лтд», 2003. –516 с.
- 32.Качанова, Т. Л. Новая методологическая платформа общей системологии [Текст] / Т. Л. Качанова,Б. Ф. Фомин / Издательско-полиграфический центр СПбГЭТУ. –СПб., 1998. – 41 с.
- 33.Стратегічний аналіз: навчальний посібник / Гайдаєнко О.М.- Одеса:Атлант,2010. – с.324
- 34.Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств:проблеми та перспективи/ О.В. Корзаченко//Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2013. – Випуск 3. – С. 64 – 69
- 35.Кузькін, Є. Ю. Обґрунтування взаємозв'язку стійкості та стабільності економічних систем промислових підприємств у контексті їх адаптації до зовнішнього середовища [Текст] / Є. Ю. Кузькін. – Режим доступа : <http://eprints.kname.edu.ua/16756/1/240>.

36. Савіна, Г. Г. Методологія і практика формування соціально-економічної політики на підприємствах легкої промисловості [Текст] : монографія / Г. Г. Савіна. – Херсон : Херсонський держ. техн. Ун-т, 2004. – 300 с.
37. Федулова, Л. І. Менеджмент організацій [Текст] / Л. І. Федулова. – К. : Либідь, 2004. – 48 с.
38. Андерсен Б. Бізнес процеси. Інструменти вдосконалення / [пер. з англ. під наук. ред. Ю. П. Адлера]. М.: РІА «Стандарти та якість», 2006. - С. 126.
39. Даньків Й.Я. Бухгалтерський облік та фінансова звітність в Україні: процесний підхід [Текст] / Й.Я. Даньків, М.В.Яцко – Режим доступа : <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/9337/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F%20%D0%9F%D0%A0%D0%9E%D0%A6%D0%95%D0%A1.doc>
40. International Institute of Business Analysis. URL: <http://www.theiiba.org>
41. Паклин Н.Б., Орешков В.И. Бизнес-аналитика: от данных к знаниям. СПб.: Питер, 2010. 704 с.
42. A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge® (BABOK® Guide) Version 2.0 International Institute of Business Analysis, Toronto, Ontario, Canada, 2009.
43. Бариленко В.И. Бизнес-анализ // Совершенствование учета, анализа и контроля как меха низмов информационного обеспечения устойчивого развития эко номики: материалы междунар. науч.-практ. конф. Новополюцк: ПГУ, 2011. Ч. 1. С. 162–166.
44. Титова Е.В., Сергуткина Е.А. Оптимизация бизнес-процессов в сельском хозяйстве // Успехи слвременной науки и образования, 2015, №5, с. 48-52.
45. Freeman R. Edward. Strategic Management: A stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984.
46. Грант Р. М. Современный стратегический анализ. 5-е изд. / Пер. с англ. под ред. В. Н Фунтова. – СПб.: Питер, 2008. – 560 с.
47. Амблер Т. Практический маркетинг / Пер. с англ.; под ред. Ю.Н. Каптуревского. - СПб: Изд-во "Питер", 1999. - 400 с.

- 48.Нужна О.А. Оцінка рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств // Економіка АПК, 2010 № 4 С. 111.
- 49.Ревуцька Н. В. Стратегічні ресурси компанії: сучасні аспекти ідентифікації та оцінювання // Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць. – Випуск 263: В 9 т. – Т. V. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2010. – С.1212-1216.
- 50.Немцов В.Д., Довгань Л.С. Методика оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства // Економіка АПК. - 2010. - № 5. - С 7- 9.
- 51.Parmenter, D. Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPI's. — New Jersey, USA: John Wiley & Sons, inc., 2007. - 233 p.
- 52.Томпсон, А.А., Стрикленд, А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа [Текст]. - 12-е изд. / Пер. с англ. - М.: Вильямс, 2005.
- 53.Шимановська-Діанич Л. М. Основи менеджменту: Опорний конспект лекцій / Л. М. Шимановська-Діанич. – Полтава: РВВ ПКІ, 2001. – Ч. 2. – 78 с.
- 54.Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, А. М. Хедоури. – М.: Дело ЛТД, 2002. – 704 с.
- 55.Барибіна Я. О. Системологія управління конкурентним потенціалом підприємства / Я. О. Барибіна // Економіка Крима. – 2013. – № 3. – С. 205-210.
- 56.Коляда А. Л. Аналітичний інструментарій стратегічного управління підприємствами м'ясопереробної галузі / А. Л. Коляда // Моніторинг, моделювання та менеджмент емерджентної економіки: збірник наукових праць (Одеса – Черкаси, 10-12 вересня 2014 р.). – Черкаси: Брама-Україна, 2014. – С. 100-104.
- 57.Карпов А. В. Психология менеджмента: Учеб. Пособие / А. В. Карпов. – М.: Гардарики, 2005 – 584 с.

58. Дерій В. А. Економічні показники витрат підприємства та собівартості продукції в обліку, статистиці й аналізі / В. А. Дерій. // Облік і фінанси. – 2015. – № 2. – С. 15-21.
59. Салова Н. А. Сучасні моделі стимулювання персоналу підприємства / Н. А. Салова // Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2014. – № 1. – С. 306-311.
60. Коляда А. Л. Теоретичні засади управління ефективністю функціонування підприємств / А. Л. Коляда // Проблеми та перспективи розвитку економіки освіти регіону: матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції аспірантів, молодих учених та науковців (м. Кременчук, 24 квітня 2015 р.). – Кременчук: ПП Щербатих, 2015. – С. 58-59.
61. Волкова Н. А. Економічний аналіз: навч. посібник / Н. А. Волкова, Р. М. Волчек, О. М. Гайдаєнко та [інші] / за ред. Н. А. Волкової. – Одеса: ОНЕУ, 2015. – 310 с.
62. Волкова Н. А. Організація та методика економічного аналізу: Навчальний посібник для бакалаврів всіх напрямків підготовки / Н. А. Волкова, Р. М. Волчек, О. М. Гайдаєнко та [інші] / за ред. Н. А. Волкової. – Одеса, ОДЕУ. – 2010 – 351 с.
63. Дрозд І. К. Аудит фінансових результатів: теоретико-методологічний аспект: [монографія] / І. К. Дрозд, В. М. Іванков, Г. Б. Назарова, Н. С. Шалімова. – К.: Видавництво «Сова», 2013. – 208 с.
64. Давидов Г. М. Дослідження функцій аудиту в системах соціально-економічних відносин та фінансового контролю [Електронний ресурс] / Г. М. Давидов, Н. С. Шалімова – Режим доступу до ресурсу: http://www.nbuu.gov.ua/old_jrn/natural/Nvuu/Ekon/2010_29_1/statti/64.htm.
65. Савицкая Г. В. Анализ производственно-финансовой деятельности сельскохозяйственных предприятий: [учеб. пособ.] / Г. В. Савицкая. – М.: Инфа, 2013. – 654 с.

66. Савицкая Г. В. Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г. В. Савицкая. – Москва: НИЦ Инфра-М, 2013. – 607 с.
67. Коляда А. Л. Аналітичні методи управління рівнем конкурентоспроможності підприємства / А. Л. Коляда // Інформаційні технології та моделювання в економіці: збірник наукових праць (м. Черкаси, 20–22 травня 2015 р.). – Черкаси: видавець Третяков О. М., 2015. – С. 100-102.
68. Сендзюк М. А. Моделі збалансованої системи показників і технологій їх підтримки / М. А. Сендзюк, І. В. Науменко // Проблеми економіки. – 2014. – № 2. – С. 268-273.
69. Харічков С. К. Концептуальні засади управління ефективністю виробничої діяльності підприємства / С. К. Харічков, С. В. Бендас // Економіка: реалії часу. – 2014. – № 4 (14). – С. 11-19.
70. Потриваєва Н. В. Система збалансованих показників як аналітичний засіб підвищення ефективності функціонування підприємств [Електронний ресурс] / Н. В. Потриваєва // Ефективна економіка. – 2015. – № 12. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5092>.
71. Купалова Г. І. Теорія економічного аналізу: навчальний посібник / Г. І. Купалова, О. С. Чигринська, Т. М. Власюк – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 639 с.
72. Пихтіна В. В. Використання SWOT-аналізу при організації маркетингового планування підприємства / В. В. Пихтіна // Науково-технічний збірник. – 2006. – № 71. – С. 142-150.
73. Носонова Л. В. Застосування SWOT-аналізу для визначення конкурентоспроможності АТ «Сумський завод «НАСОСЕНЕРГОМАШ» / Л. В. Носонова // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – № 4. – С. 506-512.
74. Коляда А. Л. Аналитические методы управления эффективностью функционирования предприятия / А. Л. Коляда, Н. А. Волкова // Вестник

- Тверского государственного университета. Серия «Экономика и управление». – 2015. – № 3. – С. 111-117.
75. Коляда А. Л. Применение канонического анализа как инструмента повышения эффективности управления предприятиями / А. Л. Коляда, Н. А. Волкова // Проблемы реформирования бухгалтерского учета и налогообложения в современной экономике: материалы Международной научно-практической конференции (г. Тверь, 21 ноября 2014 г.). – Тверь: Твер. гос. ун-т, 2014. – С. 129-133.
76. Учаева Л. В. Построение и реализация на практике модели управления холдинговыми объединениями в агропромышленном комплексе / Л. В. Учаева, К. А. Белякова // Вестник ТвГУ. Серия «Экономика и управление». – 2015. – № 1. – С. 244-248.
77. Волкова Н. А. Сучасні проблеми розвитку економічного аналізу як інструменту ефективності діяльності: [монографія] / Н. А. Волкова, Р. М. Волчек, О. М. Гайдаєнко, Н. В. Мозгова та ін. – Одеса, 2012. – 292 с.
78. Канке А. А. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: [учебник] / А. А. Канке. – М., изд-во «Форум», 2013. – 301 с.
79. Каплан Р. Сбалансированная система показателей / Р. Каплан, Д. Нортона. – Москва: Олимп-Бизнес, 2003. – 214 с.
80. Мейер М. В. Оценка эффективности бизнеса / М. В. Мейер, В. Маршал [пер. с англ. А. О. Корсунский]. – М.: ООО «Вершина», 2004. – 272 с.
81. Паккард Д. Путь HP: как Билл Хьюллит и я создавали нашу компанию: пер. с англ. А. В. Захарова; под. ред.: Д. Кирби, К. Льюис. – М.: Акварминовая книга, 2008. – 244 с.
82. Система управління якістю. Вимоги: (ISO 9001:008, IDT) : ДСТУ ISO 9001:2009. – [На заміну ДСТУ ISO 9001:2001; чинний від 2009-09-01.]. – К.: Держспоживстандарт України, 2009. – 33 с. – (Національний стандарт України).
83. Деминг У. Э. Новая экономика: пер. с англ. Гуреш Т. – М.: Эксмо, 2006. – 208 с.

84. Андерсен Б. бизнес-процессы. Инструменты совершенствования: пер. С англ.. С.В. Ариничева\Науч. Ред.. Ю.П. Адлер. – М. РИА «Стандарты и качество», 2003, - 272 с.
85. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2004. – 408с.
86. Ситник В.Ф., Орленко Н.С. Імітаційне моделювання: навч. метод. Посібник [для сам ост. вивч. дисц.]. – К, КНЕУ, 1999. – 208 с.
87. Братушка С.М. Імітаційне моделювання як інструмент дослідження складних економічних економічних систем \ \ Вісник Української академії банківської справи. – 2009 - №2. – С.113-128.
88. Управленческий учет \ Аткинсон Э.А., Банкер Р.Д., Каплан Р.С., Янг М.С.: 3-е издание, пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005 – 874 с.
89. Адлер Ю.П., Щепетова С.Е. Система экономики качества: монографія. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2005 – 163 с.
90. Кочнев А. Практическое руководство по внедрению процессного подхода управлению компанией. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://iteam.ru/literature/process_approach_book
91. Как создать систему управления процессами в вашей компании. Бизнес-урок 9. Показатели процессов [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://publications/processes/process_control_system/design/business_lesson_9
92. Операционный консалтинг. Описание и реинжиниринг бизнес-процессов. Конспект видеолекции [Электронный ресурс]. – режим доступа: <http://www.twirpx.com/file/453397/>
93. Каплан Р.С., Нортон Д..П. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию. – М.: ЗАО Олимп-Бизнес, 2005. -214 с.
94. Чупров К.К. Экспрес метод диагностики бизнес-процессов компании \ \ Консультант директора. – 2005. - №20. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/controlling/fsa/express.shtml>.

95. Ковалев С.М., Ковалев В.М. Выбор бизнес-процессов для оптимизации // Консультант директора. – 2005. – №5. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.betec.ru/index.pxp?id=6&sid=39>
96. Козерод Л.А. методика оценки экономической эффективности бизнес-процессов предприятия // Вестник НГУ. Серия: Социально-экономические науки. – 2009. – Т.9. – Вып. 1. – с. 83—90.
97. Лосев В.С., Козерод Л.А. Оценка эффективности управления бизнес-процессами промышленного предприятия // Вестник ТОГУ. – Хабаровск, 2012. – №1 (24). – С. 167-178.
98. Экономика и право: словарь-справочник \ Л.П. Кураков, В.Л. Кураков, А.Л. Кураков. – М.: Вуз и школа, 2004. – 204 с.
99. Зверяков М.І. Глобалізація і деіндустріалізація: зміст, суперечності та способи їх розв'язання [Текст] / М.І. Зверяков // Економіка України. – 2017. – № 11(672). – С.3-17
100. Офіційний сайт Держкомітету статистики України / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ukrstat.org/uk/operativ/menu/menu_u/bud.htm
101. Кулікова Л.В. Сучасні тенденції розвитку будівельних підприємств [Текст] / Л.В. Кулікова // Інвестиції: практика та досвід. – 2017. – № 8. – С. 52-55
102. Пономарева Н.И. Особенности формирования учётно-аналитической системы в строительных организациях / Пономарева Н.И. // Успехи современного естествознания. – 2008. – № 7. – С. 72-75 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.natural-sciences.ru/ru/article/view?id=10286>
103. Петрищенко Н.А. Аналіз стану будівельної діяльності в регіонах України [Текст] / Н.А. Петрищенко // Економіка: реалії часу. – 2015. – № 4 (20). – С.192-197
104. Симионов Р.Ю. Анализ уровня управления и его влияния на показатели деятельности строительного предприятия [Текст] / Р.Ю.

- Симионов // Экономический анализ: теория и практика. – 2008. – № 7. – С.28-35
105. Аналітичні методи дослідження конкурентоздатності суб'єктів господарювання: монографія / Н.А. Волкова, Р.М. Волчек, О.М. Гайдаєнко, А.В. Коверда, А.Л. Коляда та ін.; Одеський національний економічний університет. – Одеса, Кримполіграфпапір, 2017. – 400 с.
106. Яркіна Н.Н. Теоретические аспекты оценки эффективности управления предприятием / Яркіна Н.Н. // Проблеми економіки. Науковий журнал. – 2014. – №3. – С. 279 – 285 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.problecon.com/pdf/2014/3_0/279_285.pdf
107. Богаченко В.Н. Оценка транспортных средств / (под общей редакцией Я.И. Маркуса). – К., 2007. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://x-uni.com/referat/227983>
108. Большаков С.І., Россоха В.В., Волчек Р.М. Принципи об'єктивності оцінки вартості збитків, завданих власнику колісного транспортного засобу // Аграрний інформаційний науково-виробничий журнал «Агроінком». — Київ, 2015. — № 6. — С. 67-76.
109. Большаков С.І. Мобілізація колісних транспортних засобів в зону АТО: оцінка та оформлення // С.І. Большаков // Бухгалтерський облік та аудит. — 2014. — № 9. — С. 44-52.
110. Про автомобільний транспорт : Закон України / Офіційний текст станом на 07.05.2017 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2344-14>.— Назва з екрану.
111. Імпорт авто в Україну зріс на третину, більше половини – машини з пробігом [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://economics.unian.ua/transport/10120124-import-avto-v-ukrajinu-zris-na-tretinu-bilshe-polovini-mashini-z-probigom.html>.— Назва з екрану.
112. Одеський «Автохаб» протягом 9 місяців 2018 року розмитнив 23 000 автівок [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

- <https://mind.ua/news/20190008-odeskij-avtohab-protyagom-9-misyaciv-2018-roku-rozmitniv-23-000-aktivok>.— Назва з екрану.
113. Митний кодекс України – Офіц. текст станом на 4 жовт. 2018 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17>.— Назва з екрану.
114. Сайт NADA [Електронний ресурс]. – Режим доступу : (<https://www.nadaguides.com/Cars>).— Назва з екрану.
115. Калькулятор розрахунку митних платежів[Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://avtobazar.infocar.ua/rastamozhka.html?type=1&valuta=1&price=17100&power=80&fuel=1&motor=2500&motor2=150&age=1&newlaw=1>) _____.— Назва з екрану.
116. Методика товарознавчої експертизи та оцінки колісних транспортних засобів : Наказ Міністерства юстиції України від 04.08.2009 р. № 724/16740 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0724-09>.
117. Національний стандарт № 1 «Загальні засади оцінки майна і майнових прав» – Офіц. текст із змінами станом на 4 бер. 2013 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1440-2003-%D0%BF>
118. Відповідь заступника Голови Фонду державного майна України С. Асташева на Лист Науково-дослідного інституту судової експертизи і оцінки (м. Одеса) № 3107/18 від 31.07.2018 «Щодо оцінки КТЗ, які ввозяться на митну територію України»
119. Закон України «Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність» – Офіц. текст із змінами станом на 20 лист. 2012 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2658-14>

120. Шандаков, С.В. Экономическая сущность ликвидности и платежеспособности организации // *Фундаментальные и прикладные исследования: проблемы и результаты*. 2014. – №12. С. – 206-210.
121. Рогова, Е.М. Финансовый менеджмент / Е.М. Рогова, Е.А. Ткаченко – М.: Юрайт, 2011. – 540 с.
122. Войтоловский, Н.В. Комплексный экономический анализ предприятия / под ред. Н. В. Войтоловского, А. П. Калининой. – СПб.: Питер, 2010. – 256 с.
123. Чеботарева, М. С. Анализ и оценка ликвидности баланса и платежеспособности предприятия (на примере ОАО Молочного комбината «Воронежского») // *Молодой ученый*. – 2012. – №4. – С. 184-186.
124. Казакова, Н.А. Управленческий анализ: комплексный анализ и диагностика предпринимательской деятельности: Учебник / Н.А. Казакова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 261 с.
125. Нидлз Б. Андерсон Х., Колдуэлл Д. Принципы бухгалтерского учета. – 2-е изд. – М: Финансы и статистика, 2004. – 496 с.
126. Шим Джей К., Сигел Джоэл Г. Финансовый менеджмент. Перевод с англ. – М.: Филинь, 1996. – 400 с. – (Экономика для практиков).
127. Климова Н.В. Анализ кредитоспособности организации // *Бухучет в строительных организациях*. – 2012. – С. 24-27.
128. Лаврушин О.И., Афанасьева О.Н., Корниенко С.Л. Банковское дело: современная система кредитования: Учебное пособие / Под ред. О.И. Лаврушина. М.: КноРус. – 2009. – 76 с.
129. Бардакова Е.В. Современные методы анализа денежного потока корпоративного заемщика // *Банковское кредитование*. – 2012. – С. 51 - 59.
130. Рудой Н.М. Автоматизация оценки кредитоспособности заемщика с применением рейтинговых систем // *Банковское кредитование*. – 2013. – С. 53-68.

131. Mercer Oliver Wyman. Solvency Assessment Models Compared. - Essential groundwork for the Solvency II Project. – 2005. – [Electronic resource]. Available at:http://www.naic.org/documents/committees_smi_int_solvency_eu_II-cea.pdf (date of appeal: 19.06.18). – Title screen.
132. Solvency II. A closer look at the evolving process transforming the global insurance industry. – KPMG. – 2011. – [Electronic resource]. Available at: https://ivan-shamaev.ru/wp-content/uploads/2013/05/solvencyII_kpmg_english.pdf (date of appeal: 19.06.18). – Title screen.
133. A Comparative Analysis of U.S., Canadian and Solvency II Capital Adequacy Requirements in Life Insurance. – CAS, CIA, and SOA Joint Risk Management Section. – 2010. – [Electronic resource]. Available at: <http://www.arochaandassociates.ch/PDF/A%20comparative%20analysis%20of%20life%20solvency%20standards%20-%20Sharara%20et%20al%20-%20NAAJ.pdf> (date of appeal: 19.06.18). – Title screen.
134. New Risk Based Capital Framework for Insurers in Singapore: Challenges and Opportunities. – Deloit. – 2016. – [Electronic resource]. Available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/sg/Documents/financial-services/sg-fsi-new-risk-based-capital-framework.pdf> (date of appeal: 19.06.18). – Title screen.
135. Solvency Modernization Initiative Country Comparison Analysis. – 2009. – [Electronic resource]. Available at: http://www.naic.org/documents/committees_smi_int_solvency_australia.pdf (date of appeal: 19.06.18). – Title screen.
136. Слободняк И.А., Грозина Э.В., Быкова Т.Л. Влияние оборачиваемости активов и обязательств на платежеспособность организации // Известия ИГЭА. – 2015. №1. – С.51-59.

137. Сироткин С.А. Финансовый менеджмент на предприятии / С.А. Сироткин, Н.Р. Кельчевская – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: 2011. – 352 с.
138. Шеремет А.Д. Теория экономического анализа: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 333 с.
139. Ендовицкий Д.А. Финансовый анализ : учебник / Д.А. Ендовицкий, Н.П. Любушин, Н.Э. Бабичева. – 3-е изд., перераб. – М.: КНОРУС, 2016. – 300 с.
140. Андрієнко В. М. Методи оцінки платоспроможності підприємств / В. М. Андрієнко // Моделювання регіональної економіки. – 2010. – № 1. – С. 98-105. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Modre_2010_1_14.
141. Дем'яненко М. Я. Оцінка кредитоспроможності агроформувань (теорія та практика) [Текст] : монографія / М. Я. Дем'яненко, О. Є. Гудзь, П. А. Стецюк. – К.: ННЦ ВАЕ, 2008. – 302 с.
142. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства, затверджені Наказом Міністерства економіки України № 14 від 19.01.2006 р. (у редакції наказу Міністерства економіки України від 26 жовтня 2010 року № 1361) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/rada/show/v0014665-06>.
143. Методика проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств та організацій. Затверджена Наказом Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій № 81 від 27 червня 1997 р. Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 5 серпня 1997 року за № 288/2092 // Офіційний вісник України. – 1997. – № 32.
144. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо проведення системного економічного аналізу фінансово-господарської діяльності по здійсненню випереджувальних заходів запобігання банкрутства підприємств транспортно-дорожнього комплексу : Наказ Міністерства

- транспорту України від 10.02.2003 р. № 192 [Текст] // Транспорт України – нормативне регулювання. – 2003. – № 4. – 28 лютого.
145. Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації. Затверджено Наказом Міністерства фінансів України і Фонду державного майна № 49/121 від 26.01.2001 р. Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 8 лютого 2001 р. за № 121/5312. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://prou4ot.info/index.php?section=browse &CatID =156&ArtID=425](http://prou4ot.info/index.php?section=browse&CatID=156&ArtID=425).
146. Методичні рекомендації з організації кабінетного аудиту (для юридичних осіб) Наказ Державної податкової адміністрації України № 567 від 25.11.2002 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://consultant.parus.ua/?doc=01U1CF3CA5>.
147. Мальська М. П., Пандяк І.Г. Готельний бізнес: теорія та практика. Підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 472 с ISBN 978-966-364-965-8
148. Мельниченко С.В. Управління бізнес-процесами в туризмі : монографія /С.В. Мельниченко, К.А. Шеєнкова. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 264 с.ISBN 978-966-629-735-1
149. Організація готельного господарства: підручник / Байлік, І. М. Писаревський; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. – 329 с.
150. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів / О.Б. Данченко. – К.: Університет економіки та права «КРОК», 2017. – 238 с.ISBN 978-966-7735-88-3.