

# МЕНЕДЖМЕНТ, МАРКЕТИНГ, ПІДПРИЄМНИЦТВО

УДК 338.242.2

*Вівчар О.І.,  
к.е.н., доцент кафедри фінансово-економічної безпеки,  
Тернопільський національний економічний університет*

## ПРАГМАТИЗМ ПРИСКОРЕННЯ БІЗНЕСУ ПРИ МОНІТОРИНГУ ЙОГО ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В КОНТЕКСТІ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН

**Постановка проблеми.** Сучасні наукові дослідження вимагають пошуку основних шляхів прискорення бізнесу з мінімальними витратами формування ефективного функціонування суб'єктів господарювання, спрямованого на максимізацію прибутків і гармонізацію відносин між зацікавленими особами ведення бізнесу. Це можна досягнути за рахунок генерування нових стратегічних рішень, а саме пошуку цих “вузьких місць” (обмежень) і “розширення” їх пропускнуої спроможності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасній економічній літературі достатньо детально проводиться оцінка найоптимальніших шляхів удосконалення бізнесу, що є відображеними у працях таких авторів, як: К. Мерсер, Т. У. Хармс, Дж. Р. Хітчнер, Дж. Рош, Ш. П. Пратт, Т. Коупленд, Т. Коллер, Є. Хелферт, К. Уолш, К. Феррис, П. Моросіні, У. Стеджер, К. Мерсер, Р. Л. Браун, П. Л. Віленський, С. В. Валдайцев, С. В. Расказов, В. П. Попков, Е. В. Евстаф'єва, Ю. В. Козир, В. А. Щербаков, С. К. Мірзажанов, Н. Г. Синявський, В. В. Царєв, А. Г. Грязнова, М. А. Федотова, Н. В. Яшкіна та інші.

Проте деяка проблематика бізнесу залишилася нерозглянутою повною мірою, а саме: аспекти прагматизму прискорення бізнесу при моніторингу його економічної безпеки у сучасних умовах дисбалансу економіки.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження практичних аспектів щодо прискорення бізнесу, а також можливість їх ефективного використання при моніторингу економічної безпеки підприємства. Результати даних наукових досліджень допоможуть ідентифікувати наукові підходи, що сприятиме їх практичному застосуванню господарюючих суб'єктів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Досягнути нового рівня розвитку або підняти ефективність продажів у короткі терміни і практично без додаткових інвестицій та розширення штату можна досягнути завдяки концентрації зусиль на слабких місцях у роботі підприємства [7, с. 25-26]. Пошук цих “вузьких місць” (обмежень) і “розширення” їх пропускнуої спроможності й становить основу Теорії обмежень системи (ТОС) фізики Еліяшу Голдратта, описаної ним у 1986 році в бестселері “Мета”. Теорія дає підприємцям інструменти управління, які дозволяють отримати відповіді на чотири ключові запитання [4, с. 55]:

- Що необхідно змінити?
- На що змінити?
- Яким чином досягти змін?
- Як зробити процес поліпшення постійним?

Для досягнення ефективних результатів на підприємствах пропонується вжити 5 кроків.

**Крок 1: Знайти “вузьке місце” бізнесу**

Обмеження – це не стільки показник, що гальмує розвиток організації, скільки ділянка, яка вимагає особливої уваги керівника. Ефективне управління пропускнуою спроможністю “вузького місця” дозволяє підняти роботу організації на новий рівень. Є два типи обмежень – внутрішні й зовнішні (ринок). Наприклад, у сфері громадського харчування зовнішні обмеження пов'язані з державною політикою в цій галузі, попитом, динамікою зміни грошових доходів населення, цін на споживчі товари, тарифів на послуги [8, с. 15]. Що стосується внутрішніх обмежень, то найважливіше значення мають фінансові, коли грошові видатки

(інвестиції, обслуговування й погашення позик, загальні витрати, податкові та інші виплати) підприємства не повинні перевищувати його грошові ресурси – прибутки від реалізації власної продукції, покупних товарів і послуг.

Про “вузьке місце” можна дізнатись завдяки найбільшій кількості проблем – скарг, безладу, авралів – і значному обсягу незавершеної роботи. Тобто це найпроблемніша ділянка підприємства.

**☑ Крок 2: Вирішити цю проблему**

Знайти рішення, як ефективно використовувати виявлене обмеження без додаткових капіталовкладень. Простіше кажучи, необхідно збільшити його пропускну спроможність. Наприклад, звільнити “слабку ланку” від виконання завдань, які можна перекинути на інші ділянки. Але при цьому гарантовано забезпечити її роботою, щоб уникнути простою. Адже будь-які збитки у “вузькому місці” означають втрату прибутків усієї системи.

**☑ Крок 3: Підпорядкування найслабшим**

Основна увага концентрується на “слабкій ланці”, яка задаватиме темп усій системі. Ця ділянка має виконувати тільки ту роботу, яка необхідна зараз для задоволення клієнтів або забезпечення ключових бізнес-процесів організації. Неприпустима ситуація, коли ділянка-обмеження працює, наприклад, на склад, виготовляючи продукцію на потім. Тобто “вузьке місце” має займатись тільки тим, що справді необхідно, й жодні компроміси у цьому питанні недопустимі.

Зазвичай після правильного виконання пунктів 2 і 3 ефективність системи “на виході” збільшується на 20-50%.

**☑ Крок 4: Розширити можливості обмеження**

Продуктивність “проблемного” елемента, тобто пропускну спроможність “вузького місця”, має зрости. До цього, наприклад, запроваджуйте додаткові технології, ведіть боротьбу із втратами, поліпшуйте обслуговування, якість. Головне – розподілити роботу в системі так, щоб знизити навантаження на “слабку ланку”.

**☑ Крок 5: Перейти до кроку 1 – знайти наступне обмеження**

Якщо ділянка, яка розглядається, перестала бути “вузьким місцем” – запустіть процес дослідження і знайдіть нову “слабку ланку”. Таким чином виробництво постійно підніматиметься на вищий рівень продуктивності.

Слід зазначити, що теорія ТОС допомагає знаходити причини гальмування й обрати оптимальний шлях для досягнення головної мети бізнесу – заробляння грошей (рис. 1). Звісно, ця теорія – не панацея від усіх проблем. Навіть саме Е. Голдратт стверджує, що суть теорії – здоровий глузд і не більше. Бо увага акцентується не на усуненні недоліків, а на розвитку пропускну спроможності “вузького місця”, тобто продуктивності компанії, генеруванні нових стратегічних рішень. І цей потенціал змін необмежений [6, с. 67].



**Рис. 1. Концептуальна сутність теорії обмежень систем**

Джерело : [1]

На основі проведених досліджень встановлено, що головна мета економічної безпеки підприємства полягає в тому, щоб гарантувати його стабільне і максимально ефективне функціонування в цьому періоді і високий потенціал розвитку в майбутньому. Рівень економічної безпеки підприємства залежить від того, наскільки ефективно його керівництво і фахівці будуть здатні уникнути можливих загроз і ліквідувати шкідливі наслідки окремих негативних складових зовнішнього і внутрішнього середовища. В рамках даного дослідження критерієм економічної безпеки підприємства пропонується вважати ринкову вартість бізнесу [1, с. 121].

Підсумовуючи вищеописане, можна стверджувати, що з розвитком ринкових відносин потреба в оцінці вартості бізнесу та удосконаленні її методичних підходів, безперечно, зростатиме [5, с. 210]. Підприємству для зберігання своєї ринкової позиції і забезпечення розвитку необхідно оперувати інформацією стосовно рівня економічної безпеки та можливих загроз як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Економісти-практики пропонують наступну схему формування вартості бізнесу в сучасних ринкових умовах господарювання (рис. 2).



**Рис. 2. Принципова схема формування оцінки вартості бізнесу**

( $E$  – вартість капіталу;  $E_o$  – функція оцінки вартості;  $F_o$  – вектор факторів вартості)

Джерело : [2]

Значний інтерес становить поділ сигналів, які позитивно і негативно впливають на результати функціонування підприємства. Оцінювання вартості бізнесу стає інструментом, що дозволяє своєчасно приймати та коригувати управлінські дії при відхиленні від визначеного рівня економічної безпеки [2]. Тому побудова системи економічної безпеки на основі показника вартості підприємства представляється одним з найбільш актуальних напрямів сучасної економічної науки.

Таким чином, запропоновані етапи оцінювання вартості бізнесу охоплюють всі стадії життєдіяльності підприємства від моменту визначення завдання до отримання результатів дослідження у формі надання звітної документації. Зазначені етапи дослідження вартості суб'єкта господарювання дають змогу не тільки підтримувати стабільну його життєдіяльність, а й вірно сформувані логічну програму стратегічного розвитку бізнесу.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, запропоновані етапи оцінювання вартості бізнесу охоплюють всі стадії життєдіяльності підприємства від моменту

визначення завдання до отримання результатів дослідження у формі надання звітної документації та виявленні "вузьких місць" бізнесу. Зазначені етапи дослідження вартості суб'єкта господарювання дають змогу не тільки підтримувати стабільну його життєдіяльність, а й вірно сформулювати логічну програму стратегічного розвитку бізнесу [3, с. 255-256].

Для покращення функціонування бізнесу необхідно:

- сформулювати довготривалі цілі бізнесу, уміти готувати і реалізовувати стратегію їх досягнення;
- удосконалювати систему бухгалтерського обліку і управління фінансами;
- оптимізувати корпоративну структуру (структуру володіння і контролю) і оподаткування;
- удосконалити процедури корпоративного управління і захисту прав інвесторів, тобто в компанії має бути ефективна система ухвалення рішень, а інвестори (як великі, так і дрібні) повинні мати можливість перевіряти роботу менеджменту і впливати на неї;
- створити сприятливий імідж компанії і торговельну марку;
- забезпечувати ліквідність коштовних паперів компанії і розширення доступу до фінансування й інвестицій;
- впроваджувати технологічні інновації.

### Бібліографічний список

1. Вівчар О. І. Особливості ідентифікації методів оцінки ринкової вартості бізнесу при діагностиці його економічної безпеки / О. І. Вівчар, В. П. Мартинюк // Вісник Наука молода. – Тернопіль : ТНЕУ, 2012. – Випуск 18. – С. 118-122.
2. Вівчар О. І. Інноваційний маркетинг як особливий вид цілеспрямованої творчої діяльності підприємств / О. І. Вівчар, М. Ф. Зяйлик // Сталий розвиток економіки. – 2013. - № 1[18]. – С. 311-314.
3. Валдайцев С. В. Оценка бизнеса и управление стоимостью предприятия / С. В. Валдайцев. – М. : ЮНИТИ, 2008. – 720 с.
4. Грязнова А. Г. Оценка бизнеса / А. Г. Грязнова, М. А. Федотова. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 756 с.
5. Дем'яненко І. І. Методичне забезпечення оцінки вартості підприємства / І. І. Дем'яненко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2008. – № 3. - Том 1. – С. 203-211.
6. Яшкіна Н. В. Оцінка бізнесу: [навч. посібник] / Н. В. Яшкіна. – К. : Алетра, 2010. – 440 с.
7. Altkorn J. Strategia marki / J. Altkorn. – Warszawa : PWE, 2007, 350 p.
8. Komor M. Typologie konsumentow na podstawie charakterystyki stylu zycia / M. Komor // Marketing I Rynek. – 2006. – Nr. 12. – P.113-116.

### References

1. Vivchar, O.I. and Martyniuk, V.P. (2012), "Features identify methods to assess the market value of the business in the diagnosis of its economic security", *Visnyk Nauka moloda*, Vol. 18, pp. 118-122.
2. Vivchar, O.I. and Ziailyk, M. F. (2013), "Innovaciyniy marketing as special type of purposeful creative activity of enterprises", *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 1 [18], pp. 311-314.
3. Valdaitsev, S.V. (2008), *Otsenka biznesa i upravlenie stoimosti predpriatiia* [Business Valuation and management of enterprise value], YuNITI, Moscow, 720 p.
4. Hriaznova, A.H. and Fedotova, M.A. (2006), *Otsenka byznesa* [Business Valuation], Finansy i statistika, Moscow, 756 p.
5. Demianenko, I.I. (2008), "Methodical maintenance company valuation", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no.1, Vol. 3., pp. 203-211.
6. Yashkina, N.V. (2010), *Otsinka biznesu* [Business estimation], textbook, Aletra, Kyiv, 440 p.
7. Altkorn, J. (2007), *Strategia marki*, PWE, Warszawa, 350 p.

8. Komor, M. (2006), Typologie konsumentow na podstawie charakterystyki stylu zycia, *Marketing I Rynek*, no 12, P.113-116.

### **Вівчар О.І. ПРАГМАТИЗМ ПРИСКОРЕННЯ БІЗНЕСУ ПРИ МОНІТОРИНГУ ЙОГО ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В КОНТЕКСТІ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН**

**Мета.** Метою статті є дослідження практичних аспектів щодо прискорення бізнесу, а також можливість їх ефективного використання при моніторингу економічної безпеки підприємства.

**Методика дослідження.** На основі абстрактно-логічного методу узагальнено теоретико-прикладні аспекти удосконалення бізнесу за допомогою виявлення “вузьких місць”; логічний – розробка системи заходів щодо покращення функціонування бізнесу; графічний – принципово-логічну модуль формування оцінки вартості бізнесу та концептуальну сутність теорії обмежень систем; аналізу і синтезу – обґрунтування підходу до вибору шляхів покращення функціонування бізнесу; на підставі дедуктивного методу визначено структурно-логічну схему дослідження, яка відображає формування оцінки вартості бізнесу.

**Результати.** Обґрунтовано основні концептуальні підходи щодо прискорення бізнесу із генерування нових стратегічних рішень на основі теорії обмежень систем. Визначено структурно-логічний зв'язок формування оцінки вартості бізнесу в сучасних умовах дисбалансу економіки. Сформовано практичні аспекти для покращення функціонування бізнесу.

Запропоновано розглядати ринкову вартість бізнесу в якості критерію економічної безпеки підприємства, оскільки оцінювання вартості бізнесу стає інструментом, що дозволяє своєчасно приймати та коригувати управлінські дії при відхиленні від визначеного рівня економічної безпеки. На основі чого сформовано основні шляхи щодо покращення функціонування бізнесу, оскільки оцінка вартості суб'єкта господарювання дають змогу не тільки підтримувати стабільну його життєдіяльність, а й вірно сформулювати логічну програму стратегічного розвитку бізнесу.

**Наукова новизна** полягає в системному підході до вирішення важливої проблематики – прискорення бізнесу при моніторингу економічної безпеки підприємства, яка має науково-прикладний характер в умовах фінансово-економічної турбулентності ринкових умов господарювання.

**Практична значущість** полягає у формуванні цілісної методики щодо прискорення бізнесу в сучасних трансформаційних умовах, необхідної для впровадження діяльності виробничо-економічних систем. До результатів, які мають найбільше практичне значення, належать пропозиції щодо застосування прагматики Теорії ТОС, як важливого фактора розвитку підприємницьких структур.

**Ключові слова:** економічна безпека; теорії обмежень систем; “вузькі місця” бізнесу; оцінка вартості бізнесу, формування оцінки вартості бізнесу, інтегрований показник вартості бізнесу.

### **Vivchar O.I. ACCELERATE BUSINESS PRAGMATISM IN MONITORING ITS ECONOMIC SECURITY IN THE CONTEXT OF TRANSFORMATION CHANGES**

**Purpose.** The aim of the article is to research the practical aspects of for the acceleration of business and the possibility of their effective use in the monitoring economic security of enterprise.

**Research methodology.** Based on an abstract logical method generalizes the theoretical and practical aspects of business improvement by identifying “bottlenecks”; logic – development of measures to improve the functioning business, graphics – essentially plug-logical formation of business valuation and conceptual essence of the theory constraints; analysis and synthesis – study approach to the choice of ways to improve the functioning business's, based on the deductive method defined structural logic circuit research, which reflects the formation of the valuation business.

**Results.** The basic conceptual approaches to accelerate the generation of new business from strategic decisions based on the theory of constraints. The structural-logical link forming valuation business in modern conditions the imbalance of the economy. Formed practical aspects for improving the functioning of the business.

Proposed to consider the market value of the business as a criterion economic security as valuation becomes a business tool that allows time to accept and adjust management actions when a deviation from a certain level of economic security. In Dreams which formed the main ways to improve the functioning of business, as the estimated value of the entity make it possible not only to maintain a stable its life, but true to form logical program of strategic business development.

**Scientific novelty** is a systematic approach to solving important problems –speeding up business in monitoring economic security that has a scientific and applied nature of the financial and economic turbulence of the market economy.

**The practical significance** is to build an integrated methodology to accelerate business transformation in modern conditions necessary for the implementation of production and economic systems. By the results that have the greatest practical importance, include suggestions for the use of TOC theory of pragmatics as an important factor in the development of business organizations.

**Key words:** economic security, theory of constraints systems “bottlenecks” business, valuation of business, valuation of business formation, an integrated indicator of business value.

## **Вивчар О.И. ПРАГМАТИЗМ УСКОРЕНИЯ БИЗНЕСА ПРИ МОНИТОРИНГЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ В КОНТЕКСТЕ ТРАНСФОРМАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ**

**Цель.** Целью статьи является исследование практических аспектов по ускорению бизнеса, а также возможность их эффективного использования при мониторинге экономической безопасности предприятия.

**Методика исследования.** На основе абстрактно-логического метода обобщены теоретико-прикладные аспекты совершенствования бизнеса посредством выявления “узких мест”; логический – разработка системы мер по улучшению функционирования бизнеса; графический – принципиально-логическую модуль формирования оценки стоимости бизнеса и концептуальную сущность теории ограничений систем; анализа и синтеза – обоснование подхода к выбору путей улучшения функционирования бизнеса, на основании дедуктивного метода определены структурно–логическую схему исследования, которая отражает формирование оценки стоимости бизнеса.

**Результаты.** Обоснованы основные концептуальные подходы по ускорению бизнеса с генерирования новых стратегических решений на основе теории ограничений систем. Определена структурно-логическая связь формирования оценки стоимости бизнеса в современных условиях дисбаланса экономики. Сформировано практические аспекты для улучшения функционирования бизнеса.

Предложено рассматривать рыночную стоимость бизнеса в качестве критерия экономической безопасности предприятия, поскольку оценки стоимости бизнеса становится инструментом, позволяющим своевременно принимать и корректировать управленческие действия при отклонении от определенного уровня экономической безопасности. На основе чего сформированы основные пути по улучшению функционирования бизнеса, поскольку оценочная стоимость предприятия позволяют не только поддерживать стабильную его жизнедеятельность, но и верно сформировать логическую программу стратегического развития бизнеса.

**Научная новизна** заключается в системном подходе к решению важной проблематики – ускорение бизнеса при мониторинге экономической безопасности предприятия, имеет научно-прикладной характер в условиях финансово–экономической турбулентности рыночных условиях хозяйствования.

**Практическая значимость** заключается в формировании целостной методики по ускорению бизнеса в современных трансформационных условиях, необходимой для внедрения деятельности производственно–экономических систем. К результатам, которые имеют наибольшее практическое значение, относятся предложения по применению прагматики Теории ТОС, как важного фактора развития предпринимательских структур.

**Ключевые слова:** экономическая безопасность; теории ограничений систем, “узкие места” бизнеса, оценка бизнеса, формирование оценки стоимости бизнеса, интегрированный показатель стоимости бизнеса.

УДК 658.114.3

*Баглей Р.Р.,  
к.е.н., доцент, доцент кафедри  
економіки, організації і планування в АПК  
Тернопільський національний економічний університет*

## **ФОРМУВАННЯ ВІТЧИЗНЯНОЇ МОДЕЛІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ**

**Постановка проблеми.** Одним з основних суб'єктів інноваційного розвитку та глобалізації бізнесу в Україні є корпоративний сектор. Перехід країни до ефективної моделі економічного розвитку, пріоритетом якої є орієнтація на експорт і науково – технологічний розвиток, суттєво посилив ступінь залучення корпорацій у світові торговельно-економічні процеси, котрі передбачають активізацію процесів глобалізації. Однак специфічна інституційна структура вітчизняної економіки здійснює істотний вплив на мету та цілі компанії, систему її інтересів і на формування інноваційної політики. В основі реалізації конкурентних переваг корпорацій лежить необхідність врахування різномірних інституційних