

УДК 005.742:303.7

ФУНКЦІОНАЛЬНО-ВАРТІСНИЙ АНАЛІЗ В УДОСКОНАЛЕННІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Ю.Г. Козак, д.е.н., професор

Одеський національний економічний університет, Одеса, Україна

Н.С. Логвінова к.е.н., доц.

Одеський національний економічний університет, Одеса, Україна

А.Ю. Козак

Ягеллонський університет у Кракові, Краків, Польща

Козак Ю.Г., Логвінова Н.С., Козак А.Ю. Функціонально-вартісний аналіз в удосконаленні організаційної структури управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Розглянуті теоретичні та практичні аспекти застосування функціонально-вартісного аналізу у сфері організаційної структури управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Ключові слова: функціонально-вартісний аналіз, зовнішньоекономічна діяльність підприємства, організаційна структура управління підприємства, класифікація функцій, функціональний та системний підхід.

Козак Ю.Г., Логвинова Н.С., Козак А.Ю. Функционально-стоимостной анализ в совершенствовании организационной структуры управления внешне-экономической деятельностью предприятия.

Рассмотрены теоретические и практические аспекты применения функционально-стоимостного анализа в сфере организационной структуры управления внешнеэкономической деятельностью предприятия.

Ключевые слова: функционально-стоимостной анализ, внешнеэкономическая деятельность предприятия, организационная структура управления предприятием, классификация функций, функциональный и системный подход

Kozak Yu.G., Logvinova N., Kozak A. The functional and cost analysis in the sphere of organizational structure management of the foreign economic activity of the enterprise.

The article considers theoretical and practical aspects of application of the functional and cost analysis in the sphere of organizational structure management of the foreign economic activity of the enterprise.

Keywords: functional and cost analysis, foreign economic activity of the enterprise, organizational structure management of the enterprise, classification of functions, functional and systemic approach

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) підприємства відрізняється за показниками обсягів ресурсів, що використовуються у закордонних операціях, а також за співвідношенням коштів, витрачених всередині країни і за кордоном. Вона не може здійснюватися сама по собі. Для виконання функцій, пов'язаних із цією діяльністю, створюється відповідна організаційна система управління, на яку впливає багато факторів, серед яких [1]:

- *масштаби ЗЕД.* При невеликому масштабі зовнішньоекономічних операцій і малій номенклатурі можна не створювати спеціальні структурні підрозділи. При великих масштабах ЗЕД підприємство може перетворюватися у міжнародне із своїми відділеннями, представництвами в інших країнах;
- *витрати, які пов'язані з виробництвом за кордоном або з продажем продукції на зовнішніх ринках.* При малому обсязі виробництва дешевше використовувати послуги сторонньої фірми, що займається міжнародним бізнесом. При зростанні обсягів міжнародних операцій менш дорогим варіантом стає ведення ЗЕД самостійно;
- *складність продукції* (чим складніше технологія виготовлення продукції, тим імовірніше, що компанія створить своє підприємство в іншій країні) та досвід;
- *контроль над гучкістю бізнесу, прибутками і поведінням у конкурентному середовищі;*
- *економічна свобода* (заміщення окремих форм діяльності, визначення ставок податків, розміри коштів, що репатріюються, вимоги дотримання умов антимонопольного законодавства, висунення умов, за яких актив, що є приватною власністю, потрапляє в суспільний сектор і стає доступним для інших) та *конкуренція;*
- *присутність у країні та ризики;*

— *методи виходу на зовнішні ринки* – через власну фірму (прямий метод) або за допомогою посередників (непрямий метод).

Зміна впливу тих чи інших факторів на ЗЕД підприємства потребує і зміни організаційно-функціональної структури ЗЕД. Створенню нової, більш обґрунтованої структури управління ЗЕД сприяє застосування підприємствами методу функціонально-вартісного аналізу (ФВА) [1].

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Аналіз існуючої літератури дає підставу говорити про те, що переважною галуззю використання ФВА є машинобудування [1, 2, 5]. ФВА широко застосовується для товарів, що серійно випускаються, при модернізації виробів, на стадії розробки нових виробів, при вдосконаленні технологічних процесів. Дослідження літературних джерел свідчать також про можливість застосування ФВА для організації і управління виробництвом [3, 4].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

Найменш розробленими можна вважати теоретичні та практичні питання застосування ФВА у сфері управління, зокрема організаційної структури управління ЗЕД підприємств. Орієнтиром удосконалення організації управління є, перш за все, поліпшення виконання всієї системи своїх основних функцій. На відміну від сфери виробництва, в сфері процесів управління, основною ознакою яких є перетворення інформації, методи і практика організаційно-управлінської роботи мають тенденцію застоюватися навколо перевірених схем. Це гальмує й виробничу сферу. Прикладом можуть слугувати застарілі стандарти, методики, інструкції, організаційні зв'язки тощо. Саме в цій галузі сховані великі резерви.

Метою статті є висвітлення методичних підходів ФВА, застосування яких дозволить удосконалити організаційну структуру управління ЗЕД підприємства, що буде сприяти підвищенню ефективності зовнішньоторговельної діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження

Функціонально-вартісний аналіз є методом системного дослідження об'єкта (вироби, процеси, структури), спрямований на підвищення ефективності використання матеріальних і трудових ресурсів.

Одним з напрямків застосування методології ФВА в управлінні є організаційна структура управління ЗЕД підприємства (закріплення функцій за підрозділом ЗЕД та окремими працівниками, удосконалення їх виконання). Під організаційною структурою ЗЕД розуміється склад, взаємозв'язки та супідрядність організаційних одиниць, які виконують функції управління: прогнозування, планування, координацію, регулювання, облік і контроль. Структура повинна забезпечити порядок розташування елементів апарату управління і залежить від програмних і внутрішніх цілей під-

приємства, взаємовідносин із зовнішнім середовищем.

ФВА організаційної структури управління ЗЕД підприємства ґрунтується на принципах:

- функціонального підходу, який передбачає дослідження функцій управління з розробки, обґрунтування, прийняття та реалізації управлінських рішень певного рівня для досягнення запланованого обсягу і складу споживчих вартостей експортних виробів при мінімальному рівні необхідних витрат на їх виробництво;
- системного підходу, який означає дослідження об'єкта аналізу як системи, що включає в себе інші складові елементи, без яких неможливо здійснити функції управління (кадри управління, технічні засоби, інформація, методи, технологія управління, організаційна структура, управлінські рішення). При такому підході розглядаються як внутрішні зв'язки між елементами, які знаходяться у взаємодії, так і зовнішні зв'язки об'єкта, який є частиною системи управління більш високого рівня;
- вартісного підходу до оцінки результатів управлінської діяльності та витрат на утримання та вдосконалення апарату управління;
- відповідності ступеня важливості функцій управління розміру витрат і рівню якості їх здійснення;
- колективної творчості для пошуку та вироблення найбільш ефективних варіантів удосконалення структури управління ЗЕД підприємства.

ФВА організаційної структури управління ЗЕД підприємства здійснюється за стандартними етапами, які є характерними для цього методу аналізу. Це – підготовчий, інформаційно-аналітичний, творчий та рекомендаційний етапи.

На підготовчому етапі комплексно обстежують стан виробництва продукції, що експортується, та управління ЗЕД. При цьому виявляються «вузькі» місця у функціонуванні даної організаційної системи управління. Об'єктом аналізу виступає підрозділ зовнішньоекономічної діяльності. Він може включати функціональні сектори (торгово-договірний, валютний, калькуляції, транспорту, реклами тощо), які вивчають відповідні питання, постачають начальство необхідними відомостями про умови здійснення зовнішньоторговельних операцій, надають кваліфіковані консультації; територіальні сектори, які приділяють увагу всім питанням торгівлі з певною групою країн незалежно від номенклатури товару; галузеві сектори, що займаються питаннями торгівлі лише якимось окремим товаром чи дуже близькою за характером групою товарів.

На інформаційно-аналітичному етапі, збираються, систематизуються та вивчаються дані, які характеризують діяльність підрозділу ЗЕД, його функції. Джерелами інформації є: звіти підрозділу, положення про підрозділ, посадові інструкції, організаційна структура підрозділу та його

штатний розклад, схеми документообігу, форми, документи, які надходять у відділ або є вихідними, анкетний та усний опит усіх співробітників підрозділу.

Потім формулюються, аналізуються та класифікуються функції, визначається їх декомпозиція, аналізуються функціональні взаємозв'язки між підрозділом ЗЕД та іншими підрозділами підприємства, визначається вартість виконання функцій. Оцінюється важливість функцій, установлюється ступінь та причини невідповідності між важливістю функцій та рівнем витрат на їх реалізацію.

Класифікація функцій управління ЗЕД здійснюється на базі системного підходу. Організація управління ЗЕД є складною багаторівневою системою, що складається з ряду підсистем – заходів як усередині, так і поза підприємством у зовнішньому середовищі. Функції управління можна розглядати як відображення взаємодії системи з підсистемами і тому ієрархія системи передбачає ієрархію функцій.

Виділяється головна функція, яка визначає мету, сутність та сенс існування відділу ЗЕД, наприклад, «проведення ЗЕД та створення умов для підвищення її ефективності».

Загально об'єктні функції передбачають деталізацію головної функції на логічні блоки. Наприклад, «підготовка зовнішньо торговельних операцій», «укладання зовнішньоторговельних контрактів», «організація виконання контрактів».

Внутрішньо об'єктні функції конкретизують загально об'єктні функції. Так, загально об'єктну функцію «підготовка зовнішньоторговельних операцій» забезпечують такі внутрішньо об'єктні функції як «проведення маркетингового дослідження зовнішнього ринку», «пошук закордонного партнера», «аналіз конкурентних матеріалів», «проробка базисних умов контракту», «проробка валютно-фінансових умов контракту», «підготовка проекту контракту».

У свою чергу, функції, як загально об'єктні так і внутрішньо об'єктні, поділяються на основні, тобто для виконання яких існує відділ ЗЕД, і допоміжні, які необхідні для виконання основних.

Основні функції повинні забезпечити потреби відділу ЗЕД у всіх видах ресурсів, їх використання. До основних функцій можна віднести, наприклад, виробничо-господарські («вибір експортної стратегії», «здійснення виробничих зв'язків з внутрішніми і зовнішніми партнерами», «залучення інвестицій» тощо), організаційно-економічні («вибір форм і методів роботи на зовнішньому ринку», «розробка процесу виходу на зовнішній ринок», «планування зовнішньоторговельних операцій», «розробка рекламної компанії» тощо), комерційні («здійснення процесу укладання зовнішньоторговельних угод», «контролювання виконання договорів», «спостереження за рівнем світових цін та тенденціями їх зміни»).

Допоміжні функції забезпечують таке положення, щоб організаційна структура відділу ЗЕД

найефективніше сприяла реалізації його цілей і щоб було забезпечено єдине координаційне управління ним. Структуру допоміжних функцій визначають функції: забезпечення зв'язку підприємства з зовнішнім середовищем (транспортні, страхові, митно-тарифні, продажно-збутові тощо), інформаційного забезпечення ЗЕД, проведення аналізу експортно-імпоротної діяльності, оцінювання ефективності ЗЕД, забезпечення швидкого передавання інформації, забезпечення кадрової політики тощо.

Функції повинні формулюватися в такій послідовності: головна функція, основні загально об'єктні, допоміжні загально об'єктні, основні внутрішньо об'єктні та допоміжні внутрішньо об'єктні.

Повний склад функцій, упорядкованих за даною класифікацією, утворює функціональну модель управління ЗЕД. Функціональна модель дозволяє формалізувати прийоми функціонального підходу, виявити функціональні зони, в яких закладені найбільші резерви зниження витрат.

Функціональна модель управління ЗЕД може бути представлена «деревом функцій», що дозволяє вивчити взаємозв'язок між функціями за рівнями, установити їх коефіцієнти відносної важливості (рис. 1).

Отже, на нульовому рівні розташовується головна функція відділу; на I рівні – основні загально об'єктні функції; на II рівні – внутрішньо об'єктні основні та допоміжні функції, які безпосередньо забезпечують функціонування I рівня; на III і наступних рівнях збільшується частка допоміжних внутрішньо об'єктних функцій.

Для ранжирування функцій по рівнях дерева функцій рекомендується користуватися питанням «Як?» йдучи від кореня. Щодо функцій більш високого порядку формулюється питання «Як здійснюється дана функція?».

Для перевірки правильності розподілу функцій по рівнях ієрархії, їх відпрацювання та доповнення можна користуватися питанням «Чому?» («Чому здійснюється дана функція?»). Це питання задається щодо функцій більш низького порядку.

Для забезпечення нормованих функцій «дерева» визначається вагомість функцій та коефіцієнти відносної важливості. Вагомість функцій визначається експертним шляхом на основі функціональної моделі (ФМ) і проводиться послідовно по її рівням, починаючи з верхнього. Нормуючою умовою при оцінці вагомості функцій, які мають загальну вершину на вищестоящому рівні, є рівність:

$$\sum_{j=1}^n \gamma_j = 1 \quad (1)$$

де γ_j – вагомість j-ї функції i-го рівня ФМ для функції вищого рівня,

n – кількість функцій, які належать даному i-му рівню ФМ і мають загальну вершину вищестоящого рівня ФМ.

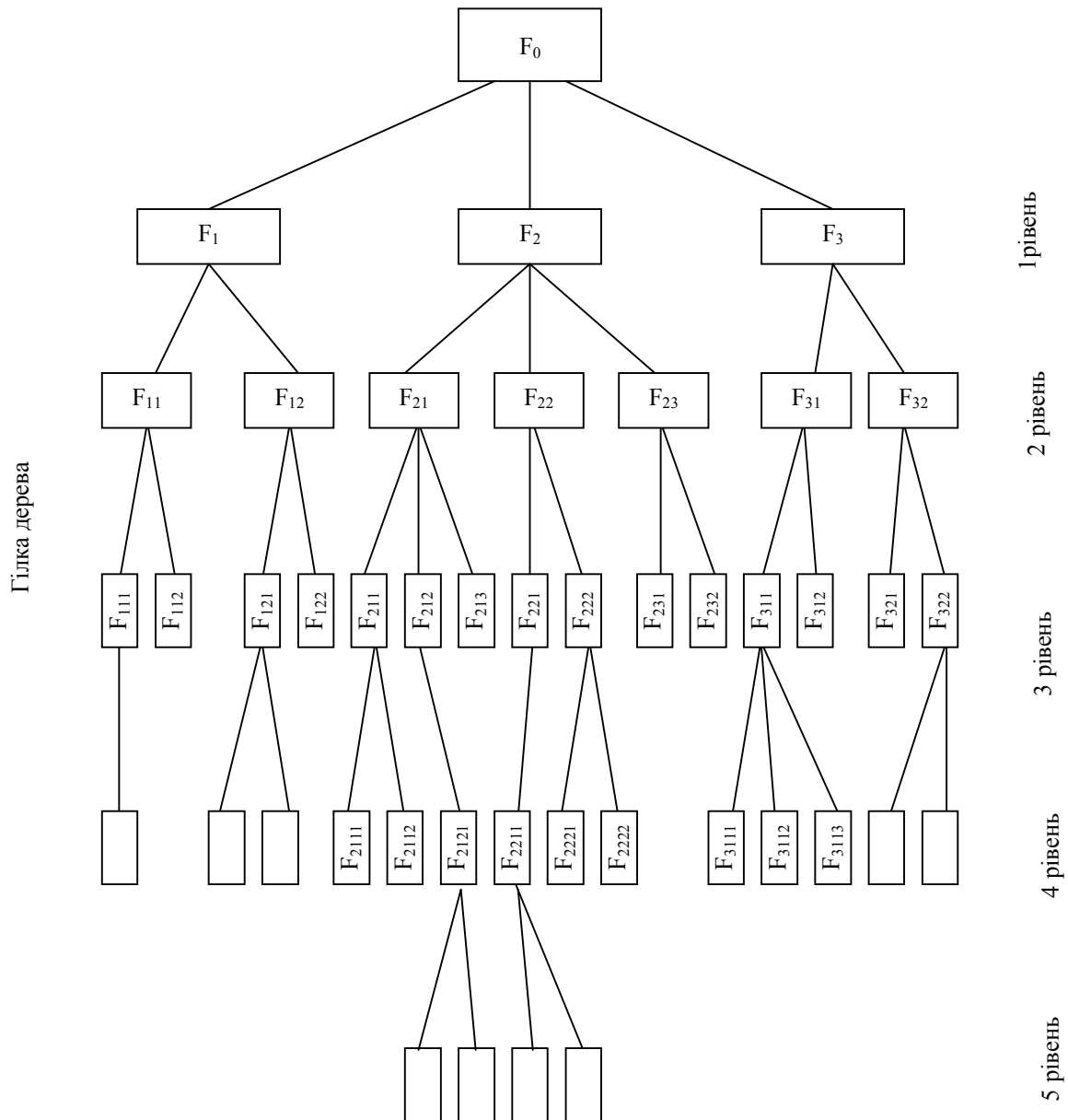


Рис. 1. Принципова схема «Дерево функцій»

Оцінка відносної важливості кожної функції ФМ дається для встановлення ролі функції і задоволення цілей організації управління в цілому і виконується за формулою:

$$R_{F_i} = \prod_{i=1}^{G-1} r_{F_i} \quad (2)$$

де G – кількість рівней ФМ.

Аналіз функцій за допомогою коефіцієнтів відносної важливості показує, вдосконалення якої функції є важливішим.

Після побудови функціональної моделі розроблюється матриця функцій, яка дає можливість зв'язати функції з їх матеріальними носіями (співробітниками відділу) і провести аналіз витрат на

функції. Метою цього аналізу є визначення зв'язків між значеннями функцій та їх вартістю, знаходження функцій, реалізація яких пов'язана з підвищеними витратами.

При розрахунку витрат на функції управління враховується фонд заробітної плати з нарахуваннями на соціальне страхування, витрати на відрядження та службові роз'їзди, витрати на утримання та експлуатацію оргтехніки, що становить близько 95% усіх витрат на виконання функцій відділу ЗЕД. Оскільки кожна функція пов'язана з носієм функції функціональні витрати можна визначити на основі витрат праці носіїв функцій на виконання функції протягом року.

Результатом проведення аналітичного етапу є визначення функціональних зон найбільшого зо-

середження витрат. Функціональний аналіз діяльності підрозділу ЗЕД дозволяє також виявити функції з низьким рівнем якості виконання, недостатньо високий рівень кваліфікації окремих працівників, необґрунтовану складність організаційної структури підрозділу, не упорядкованість інформаційних зв'язків даного підрозділу з іншими підрозділами підприємства та з іноземними партнерами, відсутність ряду документів, які регламентують діяльність підрозділу ЗЕД.

На творчому етапі обговорюються способи виконання функцій підрозділу ЗЕД, формулюються варіанти здійснення функцій, дається оцінка і проводиться попередній відбір найбільш раціональних варіантів виконання функцій. Робота проводиться шляхом організації творчих нарад, завданням яких є отримання різних варіантів відповідей на такі питання:

- Які функції, що відносяться до компетенції відділу, не виконуються?
- Чи можливо виключити або передати іншому підрозділу апарату управління підприємством будь-яку функцію із загального складу функцій, які виконуються відділом ЗЕД?
- Чи можна типізувати процес управління будь-яких функцій?
- Чи можна зменшити витрати на виконання будь-яких функцій?
- Яким чином можна позбавитися надмірних витрат?
- Здійснення яких функцій можна виконувати електронними засобами?
- Яким іншим способом можна виконувати ту чи іншу функцію?
- Як зміниться рівень якості виконання функцій?
- Які технічні засоби управління доцільно придбати підрозділу ЗЕД?
- Які внутрішні та зовнішні зв'язки підрозділу ЗЕД є зайвими, яких зв'язків не вистачає?
- Які документи, форми або дані, що надходять чи виходять з підрозділу, є зайвими?
- Які дані, що є необхідними для роботи підрозділу, не надходять зовсім чи надходять із запізненням?
- Як найбільш доцільно розподілити функції між співробітниками підрозділу?
- Як змінити організаційну структуру підрозділу ЗЕД?
- Які документи, що регламентують діяльність підрозділу необхідно розробити?
- Що треба зробити для ефективної роботи підрозділу ЗЕД?
- Що ще повинні знати та вміти співробітники підрозділу ЗЕД?
- Які інші заходи необхідно здійснити для підвищення ефективності роботи підрозділу?
- Які фактори впливають на показники експорту?
- Які фактори впливають на формування витрат з придбання імпортованих товарів?

— Як впливає експорт (імпорт) на фінансові результати підприємства?

— Як зміняться показники ефективності ЗЕД підприємства?

На кожне з питань отримується декілька варіантів відповідей. Використовувати слід усі засоби і методи для отримання максимальної кількості ідей, тому що ймовірність знайти хорошу ідею зростає разом з кількістю ідей. Розробка нових варіантів виконання функцій підрозділу ЗЕД здійснюється з використанням різних методів пошуку організаційно-технічних рішень. Застосування методів пошуку нових ідей допомагає формалізувати творчий етап ФВА. За їх допомогою досягається дроблення роботи на окремі операції, використання певних прийомів виконання цих операцій.

Найчастіше при проведенні ФВА організаційних структур управління ЗЕД застосовуються такі методи [1].

Мозкова атака. Метод розроблений в 40-х роках ХХ ст. А. Осборном. Характерні етапи: підготовка, висунення ідей, оцінка і відбір ідей, розвиток найбільш раціональних ідей. Певні правила: заборона критики, психологічна сумісність учасників, керівництво засідання фахівцем, тривалість 30-45 хв.

Дослідження ефективності методу показали, що колективне мислення генерує на 70% більше нових технічних ідей, ніж індивідуальне.

Конференція ідей. Метод широко використовується в науково-дослідних роботах і передбачає 5 етапів: формулювання проблеми, колективний пошук ідей, класифікація ідей, вибір ідей, розробка варіантів.

В основі методу лежить принцип, що дозволяє відокремити пошук ідей від їх оцінки.

Дискусія 66 є різновидом конференцій ідей. Численні групи діляться на дискусійні групи з 6 осіб, які протягом 6 хвилин генерують ідеї, проводять дискусію на основі пропозицій і відбирають варіанти рішень.

Метод 635. Сформульована проблема викладається на бланку, пропонується 6 учасникам протягом 5 хвилин запропонувати не менше 3 ідей для вирішення поставленої проблеми. За короткий строк вноситься максимально 18 пропозицій. Перевага порівняно з конференцією ідей полягає в письмовому формулюванні з меншою кількістю учасників.

Синектика. Метод запропонований У. Гордоном. Основна особливість методу: завдання вирішують спеціально навчені фахівці (5-7 осіб). Основне правило методу: уникати шаблонного мислення, аналізувати проблему з різних точок зору. Основні творчі прийоми: пряма аналогія, особистісна аналогія, символічна аналогія, фантастична аналогія.

Фундаментальний метод проектування Метчетта. Мета методу – навчити розробника контролювати свій образ думок і більш точно спів-

відносити його з завданнями, які вирішуються. Передбачається використання таких прийомів:

- 1) застосування режимів мислення (з кількох точок зору, в паралельних площинах);
- 2) розробка спеціальної мови дає можливість «мислити про мислення»;
- 3) придушення критики для розвитку творчої фантазії;
- 4) самоконтроль.

Морфологічний аналіз. У 1942 р. був розроблений Ф. Цвіккі щодо технічних систем. В роботах В.М. Одріна і С.С. Картавова розвиваються теоретичні та прикладні питання використання методу.

Проводиться в 5 етапів: постановка проблеми, визначення параметрів, визначення можливостей рішення, комбінації рішень, оптимізації. У загальному вигляді морфологічна матриця представлена таким чином (рис. 2.) :

Параметри	Значення параметрів									
	1	2	3	4	5	6	7	8	...	N
P ₁	P ₁ ¹	P ₁ ²	P ₁ ³	P ₁ ⁴						P ₁ ^{K₁}
P ₂	P ₂ ¹	P ₂ ²	P ₂ ³	P ₂ ⁴						P ₂ ^{K₂}
P ₃	P ₃ ¹	P ₃ ²	P ₃ ³	P ₃ ⁴						P ₃ ^{K₃}
P ₄										
...										
P _n	P _n ¹	P _n ²	P _n ³							P _n ^{K_n}

Рис. 2. Загальний вигляд морфологічної матриці

Загальна кількість варіантів, що містяться в морфологічній матриці дорівнює $N = K_1 \cdot K_2 \cdot \dots \cdot K_i$, де K_i ($i = 1, 2, \dots, n$) – число значень i -го параметра

Застосування цих методів вимагає дотримання таких принципів:

- кожна пропозиція має бути записана;
- забороняється критикувати запропоновані варіанти рішення, оскільки фахівець може виробляти вдвічі більше ідей, якщо відсутня їх оцінка;
- кожна подана пропозиція може бути змінена, відпрацьована і висунута заново;
- вся робота повинна бути спрямована на отримання максимальної кількості пропозицій та варіантів;
- етап висунування ідей має бути чітко відділений від етапу їх оцінки.

Усі висунуті варіанти виконання функцій фіксуються у картці ідей та пропозицій ФВА з удосконалення організації управління ЗЕД. Після цього проводиться порівняльна організаційно-економічна оцінка запропонованих варіантів за участю фахівців зацікавлених підрозділів підприємства, здійснюється відбір найбільш раціональних для впровадження пропозицій.

На рекомендаційному етапі спочатку розроблюється декілька варіантів проекту удосконалення організаційної структури підрозділу ЗЕД (4-5). Ці варіанти оцінюються з точки зору витрат. Мова йде про витрати, які треба здійснити, щоб відповідний варіант організаційної структури став функціональним. Розглядаються дві групи витрат: одноразові (С) і щорічні (Р). До одноразових відносяться витрати на створення організаційної структури, до щорічних – витрати, які пов'язані з

управлінням підрозділом при відповідному варіанті організаційної структури. З метою усунення проблем різного часового горизонту статті витрат приводяться до виду показника зведених витрат (N):

$$N = P + kx \cdot C, \quad (3)$$

де k – коефіцієнт переведення одноразових витрат (0,1)

Результатом є визначення показника зведених витрат для кожного варіанту організаційної структури.

Наступний крок – вибір оптимального варіанту. Для кожного варіанту проекту удосконалення організаційної структури підрозділу ЗЕД розраховується показник «відносної ефективності вартості» (ВЕВ), який визначається як відношення ступеня виконання функції (OF) до зведених витрат на її виконання (N):

$$BEV = \frac{O_F}{N} \quad (4)$$

На підставі отриманих оцінок вибирається найкращий варіант.

Обраний проект включає нове положення про підрозділ ЗЕД, посадові інструкції працівників відділу, схему функціональних взаємозв'язків підрозділу з іншими підрозділами підприємства, схеми документообігу, схему запропонованої організаційної структури підрозділу, штатний розклад, таблиці нормативної трудомісткості здійснення функцій підрозділу, розрахунок очікуваного ефекту від впровадження заходів тощо.

Економія у сфері управління отримується за рахунок зниження трудомісткості обробки інформації внаслідок ліквідації зайвих функцій, зв'язків, документації; зайвих витрат в результаті вибору найбільш економічного способу виконання

функцій, впровадження програмного забезпечення для здійснення певних розрахунків тощо.

Висновки

Використання ФВА у сучасних умовах дозволяє розглянути об'єкт як сукупність функцій, які він повинен виконати. Застосування функціонально-вартісного аналізу організаційної структури управління ЗЕД підприємства дозволяє удосконалити управління при мінімальних витратах: підвищується оперативність прийняття та реалізації рішень при одночасному зниженні витрат на утри-

мання апарату управління. Метод ФВА успішно вирішує питання уточнювання функцій окремих складових системи управління і посадових осіб, підвищення якості процесів розробки і прийняття управлінських рішень, удосконалення кадрового, інформаційного і технічного забезпечення системи управління ЗЕД. Це, у свою чергу, сприяє зниженню витрат на виробництво експортної продукції та підвищує її конкурентоспроможність на зовнішньому ринку.

Список літератури:

1. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: Навчальний посібник / За ред. Ю.Г. Козака, Н.С. Логвінової – Київ: Освіта України, 2012. – 300 с.
2. Моисеева Н.К. Функционально-стоимостной анализ в машиностроении. – М.: Машиностроение, 1988. – 320с.
3. Применение функционально-стоимостного анализа в решении управленческих задач: учебное пособие / под ред. В.В. Рыжовой. М.: ИНФРА-М, 2011
4. Райкин Э.С. Управление предприятием на основе стоимостного подхода. – СПб: Изд-во С.-Петербургского государственного университета экономики и финансов, 2005
5. Эберт Х., Томас К. Анализ затрат на основе потребительской стоимости. – М.: Экономика, 1975. – 190с.

Надано до редакції 20.12.2013

Козак Юрій Георгійович / Yuriy G.Kozak
yuriy_kozak@mail.ru

Логвінова Наталія Сергіївна / Nataliia Logvinova
nalog2@i.ua

Кац Оксана Павлівна / Oksana P. Katz
oksa@te.net.ua

Козак Антоніна Юріївна / Antonina Kozak
tonyakozak@gmail.com

Посилання на статтю / Reference a Journal Article:

Функціонально-вартісний аналіз в удосконаленні організаційної структури управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства [Електронний ресурс] / Ю.Г. Козак, Н.С. Логвінова, А.Ю. Козак // *Економіка: реалії часу*. Науковий журнал. – 2014. – № 1 (11). – С. 83-89. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n1.html>