

ОЦІНЮВАННЯ ФУНКЦІЙ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ НА МАШИНОБУДІВНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Лаврова Ю.В.

В статті розглядається проблема оцінки існуючого рівня управління оборотними активами підприємства, яку пропонується вирішувати експертним методом, що спирається на бальну систему. Як об'єкт оцінки використано запропоновані автором види діяльності в системі функцій управління рухом оборотних активів підприємства. Наведено приклад застосування запропонованого способу оцінки на машинобудівному підприємстві. Визначено ступінь повноти та достовірності проведеної оцінки.

Ключові слова: оборотні активи, функції управління, оцінка, експертний метод, бальна система, види управлінської діяльності.

ВСТУП

Питання управління оборотними активами підприємств стають все більш актуальними. Сучасна господарська практика потребує прийняття як зважених так і нетрадиційних рішень, які базуються на глибокому синтезі досягнень сучасної фінансової теорії та досвіди фінансового управління.

Методичною основою для комплексної оцінки рівня управління оборотними активами на підприємстві може слугувати функціональна модель оцінки менеджменту, що розроблена П. Ватсоном, Д. Масловим, Н. Чилишиним [1]. Ця модель базується на аналізі п'яти основних функцій управління, які виділені за А. Файолем [2]: планування, організація, мотивація, контроль і координація.

Внесок автора складається в тому, що модель оцінки менеджменту застосована для оцінки існуючого рівня управління оборотними активами підприємства. Відповідно до цієї методики оцінка рівня управління оборотними активами здійснюється методом експертних оцінок на основі аналізу п'яти видів діяльності, виділених у рамках кожної з п'яти функцій управління оборотними активами. Таким чином, оцінка системи управління оборотними активами на машинобудівних підприємствах у дослідженні пропонується здійснювати за 25 напрямками, що представлені в табл. 1.

1 ОЦІНКА ФУНКЦІЙ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Оцінимо функції управління оборотними активами на підприємстві ЗМЗ – філія ВАТ «Автрамат», для чого використаємо метод експертних оцінок, що спирається на бальну систему. Оскільки передбачається, що експерти, залучені до опитування, мають високий рівень інформованості щодо

конкретного стану управління оборотними активами, використовується метод безпосереднього оцінювання. Усі судження спеціалістів з питань управління оборотними активами підприємства усереднені та зведені у загальні таблиці. Кожне питання, яке спрямоване на виявлення стану окремого напрямку діяльності з планування, організації, мотивації та контролю в системі управління оборотними активами, має п'ять варіантів відповіді. Шкала оцінки представлена в табл. 2.

Для проведення розрахунків використаємо формули, наведені у таблиці 3.

Напрямам роботи в системі управління оборотними активами, що виконуються на високому рівні та мають високі результати, присвоюється оцінка 4, з урахуванням того, що оціночна шкала починається з 0 балів. Еталонний показник за кожною функцією управління оборотними активами може досягати 20 балів, а максимальна загальна оцінка системи управління оборотними активами – 100 балів.

Для отримання об'єктивних даних необхідною умовою є участь в опитуванні не менше 80% керівників і не менше 50% працівників. Середній бал за кожним з 25 видів діяльності обчислюється за формулою (1). Загальна оцінка за кожною функцією визначається сумою середніх балів п'яти видів діяльності, що оцінюються у певній функції управління оборотними активами (максимум 20 балів) за формулою (2). Загальна оцінка системи управління оборотними активами визначається сумою оцінок за всіма п'ятьма функціями (максимум 100 балів) за формулою (3). Результати опитування 15 фахівців з постачання, збуту, транспортування та складування на Зміївському машинобудівному заводі – філія ВАТ «Автрамат» представлені в табл. 4 (середні значення отриманих балів).

Таблиця 1 Види діяльності в системі функцій управління рухом оборотних активів підприємства

Функція	Види діяльності				
Планування	1. Установлення цілей і стратегічних завдань системи управління оборотними активами	2. Збір й аналіз інформації про постачальників та споживачів	3. Планування організаційних засад бізнес-процесів забезпечення підприємства матеріальними ресурсами збуту готової продукції	4. Збір й аналіз інформації про систему постачання та збуту в конкурентів й еталонних підприємств	5. Планування ресурсів в сфері матеріального постачання та збуту готової продукції
Організація	6. Установлення рівня гнучкості, оперативності, надійності та економічності організаційної структури постачання, складування транспортування та відвантаження	7. Встановлення внутрішніх взаємозв'язків організації, розподіл повноважень і встановлення зон відповідальності за рух оборотних активів	8. Існування умов для створення організації, що самонавчається та вдосконалюється	9. Установлення ефективності механізму співпраці з постачальниками і споживачами, транспортування і зберігання матеріальних ресурсів, відвантаження готової продукції	10. Створення нових цінностей для клієнтів бізнес-процесів постачання, відвантаження, транспортування та складування матеріальних ресурсів і готової продукції
Мотивація	11. Корпоративна культура та лідерство у формуванні системи управління оборотними активами	12. Створення умов для навчання й професійного розвитку спеціалістів бізнес-процесів постачання, відвантаження, транспортування та зберігання	13. Задоволення особистих потреб працівників постачання, відвантаження, транспортування та зберігання	14. Залучення працівників у процес удосконалення організаційної структури та системи управління рухом оборотних активів	15. Задоволення працівників системи постачання, відвантаження, транспортування та складування результатами своєї діяльності
Контроль	16. Система контролю якості управління рухом оборотних активів	17. Вимір ступеня задоволеності споживачів логістичних бізнес-процесів	18. Установлення відповідності отриманих результатів бізнес-процесів, що пов'язані з рухом оборотних активів, встановленим цілям	19. Відстеження використання оборотних активів у натуральній та вартісній формах	20. Встановлення відповідності отриманих результатів використання оборотних активів затвердженим цілям
Координація	21. Поєднання й координація перших чотирьох функцій з управління оборотними активами	22. Коригування планів постачання та використання матеріальних ресурсів, збуту готової продукції	23. Система вирішення конфліктів при виконанні функцій управління оборотними активами	24. Оперативні зміни на основі поточного аналізу виявлених відхилень від встановлених параметрів руху та використання оборотних активів	25. Забезпечення швидкості змін інформаційних потоків залежно від змін внутрішнього та зовнішнього середовища

Таблиця 2 Шкала оцінки управлінської діяльності

Оцінка у відповідях	Шкала оцінки, бал
Діяльність не ведеться	0
Діяльність ведеться непостійно, від випадку до випадку	1
Діяльність ведеться залежно від ситуації	2
Діяльність ведеться постійно і систематично	3
Діяльність ведеться максимально ефективно	4

Таблиця 3 Формули для проведення розрахунків з оцінки функції управління оборотними активами (ОА) на підприємстві

Формула розрахунку	Пояснення до формули
$I_{cp} = \frac{I_{рук} + I_{раб}}{2} \quad (1)$	I_{cp} – середній бал за видом діяльності; $I_{рук}$ – середня оцінка за видом діяльності керівниками; $I_{раб}$ – середня оцінка за видом діяльності працівниками
$I_{кр} = \sum_{n=1}^5 I_{cp} \quad (2)$	$I_{кр}$ – загальна оцінка управління ОА за кожною функцією; I_{cp} – середній бал за кожним видом діяльності; n – кількість розглянутих функцій управління.
$TME = \sum_{n=1}^5 I_{кр} \quad (3)$	TME – загальна оцінка системи ОА активами; $I_{кр}$ – загальна оцінка управління ОА за видом діяльності; n – кількість розглянутих функцій
$K_A = \frac{I_{рук} - I_{раб}}{4} \quad (4)$	K_A – коефіцієнт адекватності управління ОА; 4 – максимально можлива оцінка
$K_{пог.к} = \frac{n \sum_{i=1}^n (I_{раб.i})^2 - (\sum_{i=1}^n I_{раб.i})^2}{n^2} \quad (5)$	$K_{пог.к}$ – коефіцієнт погодженості у колективі; n – кількість робітників, що опитуються, чол.; $I_{раб.i}$ – оцінка робітника; i – номер питання
$h = \frac{x_{max} - x_{min}}{1 + 3,2 \cdot \lg n} \quad (6)$	x_{max} – найбільше значення коефіцієнта адекватності; x_{min} – найменше значення коефіцієнту адекватності. $h = \frac{0,66 - (-0,2)}{1 + 3,2 \cdot \lg 75} = 0,12$
$h = \frac{2,22 - 0,22}{1 + 3,2 \cdot \lg 75} = 0,3 \quad (7)$	h – величина оптимального розміру рівних інтервалів

Таблиця 4 Оцінка стану системи управління оборотними активами

Питання	Середня оцінка, бал		Загальна оцінка (середня)
	керівники	робітники	
за функцією «Планування»			
1. Чи встановлена ціль управління оборотними активами, чи визначені стратегічні та тактичні задачі?	3,5	2,18	2,84
2. Чи проводиться збір та аналіз даних про постачальників та споживачів?	3	2,27	2,64
3. Чи плануються організаційні заходи у бізнес-процесах, що пов'язані з рухом оборотних активів?	3,5	2,82	3,16
4. Чи аналізується зовнішня інформація про систему постачання і збуту конкурентів й еталонних підприємств?	3,25	2,73	2,99
5. Чи плануються інформаційні, трудові, фінансові ресурси у сфері постачання і збуту?	3,5	3,18	3,34
Сума за функцією «планування»	16,8	13,18	14,97
за функцією «Організація»			
6. Чи системи постачання, транспортування зберігання і відвантаження є гнучкими, надійними та економічними?	3,25	2,18	2,72
7. Чи задокументовано розподіл повноважень і встановлення зон відповідальності?	2,5	2,27	2,39
8. Чи створюються умови для саморозвитку організації?	2,25	0,36	1,31
9. Чи ефективно організовано процес управління оборотними активами?	3	1,00	2,00
10. Чи є ефективним процес створення нових цінностей для клієнтів наступних бізнес-процесів?	2,5	0,82	1,66
Сума за функцією «організації»	13,5	6,64	10,07
за функцією «Мотивація»			
11. Чи має керівник високі лідерські якості, чи існує корпоративна культура на підприємстві?	3,5	1,26	2,38
12. Чи створюються на підприємстві умови для професійного навчання та розвитку персоналу?	3,5	1,82	2,66
13. Чи задоволені особисті потреби робітників?	2,25	0,91	1,58
14. Чи беруть участь робітники в системі розвитку підприємства?	3,5	2,00	2,75
15. Чи задоволені робітники бізнес-процесів постачання та збуту результатами своєї діяльності?	2,25	0,91	1,58
Сума за функцією «мотивації»	15	6,91	10,95
за функцією «Контроль»			
16. Чи існує система контролю якості на кожному етапі бізнес-процесів постачання і збуту?	1,75	1,18	1,47
17. Чи вимірюється ступень задоволеності споживачів наступних бізнес-процесів?	3,75	3,00	3,38
18. Чи існує на підприємстві система оцінки отриманих результатів?	3,75	2,82	3,28
19. Чи відстежується ефективність використання оборотних активів?	2,5	1,27	1,89
20. Чи відповідають отримані результати встановленим цілям?	3,5	3,18	3,34
Сума за функцією «контроль»	15,3	11,45	13,35
за функцією «Координація»			
21. Чи існує на підприємстві ефективна система поєднання функцій управління рухом оборотних активів?	1,75	0,73	1,24
22. Чи коригуються плани постачання та збуту?	3,5	3,18	3,34
23. Чи проводиться робота з регулювання та ліквідації конфліктних ситуацій?	2,25	0,91	1,58
24. Чи проводиться коригування та уточнення планів та задач?	3	1,82	2,41
25. Чи здійснюються оперативні зміни на основі поточного аналізу виявлених відхилень?	1,5	0,91	1,20
Сума за функцією «координації»	12	7,55	9,77
Загальна сума	72,5	45,73	59,11

Як бачимо, найбільші проблеми в управлінні оборотними активами на Зміївському машинобудівному заводі – філія ВАТ «Автрамат» спостерігається при виконанні функції координації, оскільки загальний середній бал становить 9,77 балів з 20 можливих. Зовсім низькі оцінки отримано за такими напрямками діяльності: створення умов для саморозвитку організації, проведення робіт з

регулювання та ліквідації конфліктних ситуацій, а також використання нових інформаційних і телекомунікаційних технологій в управлінні оборотними активами.

Результати оцінки системи управління оборотними активами на Зміївському машинобудівному заводі – філія ВАТ «Автрамат» за конкретними функціями представлено на рис. 1.

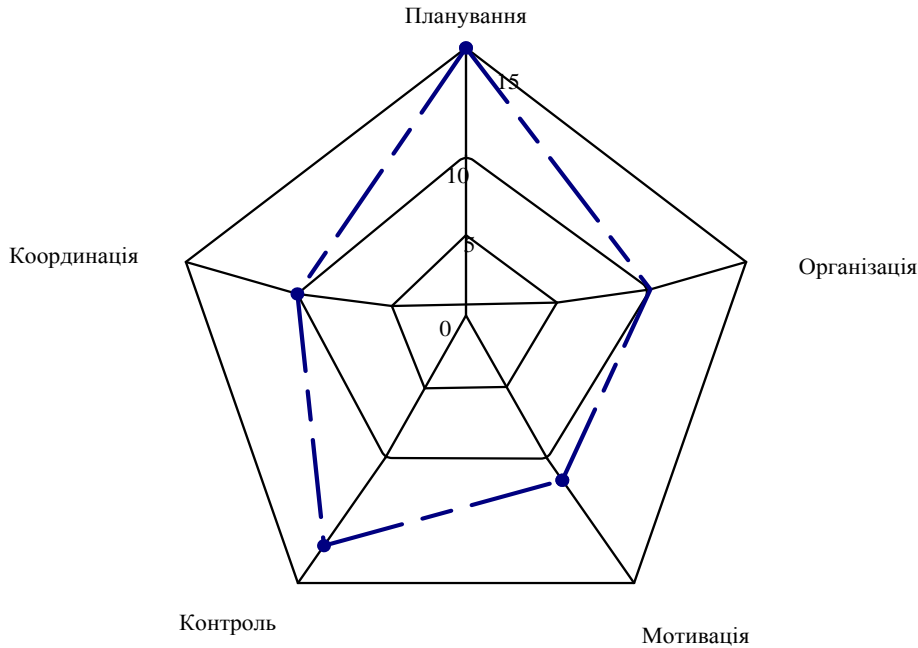


Рис. 1 Комунікаційний профіль стану управління оборотними активами

З наведених на рис. 1 комунікаційних профілів стану управління оборотними активами на Зміївському машинобудівному заводі – філія ВАТ «Автрамат» видно, що найбільші проблеми існують в організації, мотивації та координуванні діяльності із забезпечення руху оборотних активів. Ці функції управління оборотними активами в першу чергу потребують детального аналізу та вдосконалення. Після проведення регулюючих дій будеться новий комунікаційний профіль, який накладатиметься на попередній з метою визначення ефективності поліпшень і динаміку побудови конкурентноздатної системи управління оборотними активами.

2 ВИЗНАЧЕННЯ ПОВНОТИ ТА ДОСТОВІРНОСТІ ОЦІНКИ РІВНЯ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Повнота та достовірність оцінки рівня управління оборотними активами на підприємстві залежить від того, наскільки узгоджені погляди керівників і безпосередніх виконавців функцій управління. Тому логічним доповненням викладеного вище є оцінка адекватності менеджменту та погодженості в колективі, що визначається розбіжністю уявлень керівників і працівників, що

виконують ці функції. Оцінка керівників ($I_{рук}$) за кожною з п'яти функцій та загальна оцінка системи управління оборотними активами порівнюються з відповідною оцінкою працівників ($I_{раб}$) і обчислюється коефіцієнт адекватності управління оборотними активами – K_A за формулою (4) – формула Маслоу-Белокоровіна.

Пропонується виділити три зони оцінки адекватності: зона недооцінки, адекватна зона, зона переоцінки. Граничні значення зон встановлюються на основі аналізу варіаційних рядів з використанням принципу нерівних інтервалів. Важливим елементом аналізу в процесі самооцінки є визначення коефіцієнту погодженості в колективі за формулою (5). Цей показник відображає розбіжність думок робітників підприємства. Аналіз відповідей робітників дає можливість виявити зони єдності та полярності думок у колективі. Значення меж необхідно встановити на основі аналізу варіаційного ряду.

Розрахунок адекватності системи управління оборотними активами та погодженості фахівців у колективах на Зміївському машинобудівному заводі – філія ВАТ «Автрамат» представлено в табл. 5.

Таблиця 5 Оцінка адекватності системи управління оборотними активами та погодженості в колективі на ЗМЗ – філія ВАТ «Автрамат»

Напрямок діяльності	K_A	$K_{\text{поз.к}}$
1. Чи встановлена ціль управління оборотними активами, чи визначені стратегічні та тактичні задачі?	0,33	1,1
2. Чи проводиться збір та аналіз даних про постачальників і споживачів?	0,18	0,9
3. Чи плануються організаційні заходи бізнес-процесів, що пов'язані з рухом оборотних активів?	0,17	0,9
4. Чи аналізується зовнішня інформація про систему постачання і збуту конкурентів й еталонних підприємств?	0,13	0,7
5. Чи плануються інформаційні, трудові, фінансові ресурси у сфері постачання і збуту?	0,08	0,6
6. Чи зрозуміла організаційна структура системи постачання і збуту?	0,27	1,1
7. Чи задокументовано розподіл повноважень та встановлення зон відповідальності?	0,06	0,6
8. Чи створюються умови для саморозвитку організації?	0,47	1,7
9. Чи ефективно організовано процес управління оборотними активами?	0,50	1,4
10. Чи є ефективним процес створення нових цінностей для клієнтів наступних бізнес-процесів?	0,42	1,6
11. Чи мають керівники високі лідерські якості?	0,56	1,8
12. Чи створюються на підприємстві умови для професійного навчання та розвитку персоналу?	0,42	1,3
13. Чи задоволені особисті потреби робітників?	0,34	1,8
14. Чи беруть участь робітники в процесі розвитку підприємства?	0,38	1,3
15. Чи задоволені робітники бізнес-процесів постачання і збуту результатами своєї діяльності?	0,34	1,5
16. Чи існує система контролю якості на кожному етапі бізнес-процесу постачання і збуту?	0,14	0,7
17. Чи існує на підприємстві система оцінки отриманих результатів?	0,19	0,9
18. Чи вимірюється ступень задоволеності споживачів наступних бізнес-процесів?	0,23	1,4
19. Чи оцінюється ефективність використання оборотних активів?	0,31	0,8
20. Чи відповідають отримані результати встановленим цілям?	0,08	0,7
21. Чи існує на підприємстві ефективна система поєднання планування, організації, мотивації та контролю за рухом оборотних активів?	0,26	0,9
22. Чи коригуються плани постачання та збуту?	0,08	0,8
23. Чи проводиться робота з регулювання та ліквідації конфліктних ситуацій?	0,34	0,8
24. Чи проводиться коригування та уточнення планів і задач?	0,30	0,9
25. Чи використовуються нові інформаційні та телекомунікаційні технології в управлінні оборотними активами?	0,15	0,9

Як видно з табл. 5, стан системи управління оборотними активами на підприємстві сприймається неоднаково керівництвом і робітниками підрозділів постачання, збуту, транспортування та складування. Така ситуація не дозволить ефективно проводити управлінські та організаційні зміни. Для виявлення рівня взаємодії та погодженості між керівництвом та робітниками (виконавцями) на основі аналізу варіаційного ряду, що представлений у табл. 5, виділено зони адекватності оцінки управління оборотними активами підприємства. Величина інтервалу (h) розрахована за допомогою формули (6).

Якщо виділяти рівні інтервали, то буде отримано вісім інтервалів, але оскільки сукупність неоднорідна, то доцільно сформулювати нерівні інтервали. Тому пропонується до адекватного сприйняття ситуації керівниками та робітниками відносити види діяльності, якщо коефіцієнт

адекватності знаходиться у межах від $-0,12$ до $0,12$ (зона адекватності). При створенні цієї зони поєднуються два інтервали, що знаходяться по обидві боки від початку відрахування. У випадку, коли робітники оцінюють рівень виконання функцій управління оборотними активами значно вище, ніж керівники, то коефіцієнт адекватності потрапляє до зони недооцінки та знаходиться в межах від $-0,12$ до $-0,2$ та менше. Якщо керівники оцінюють рівень виконання функцій управління оборотними активами значно вище, ніж робітники, то коефіцієнт адекватності потрапляє до зони переоцінки та знаходиться в межах від $0,12$ до $0,66$ та більше.

Коефіцієнти адекватності системи управління оборотними активами за окремими напрямами діяльності на Зміївському машинобудівному заводі – філія ВАТ «Автрамат», наочно представлено на рис. 2.

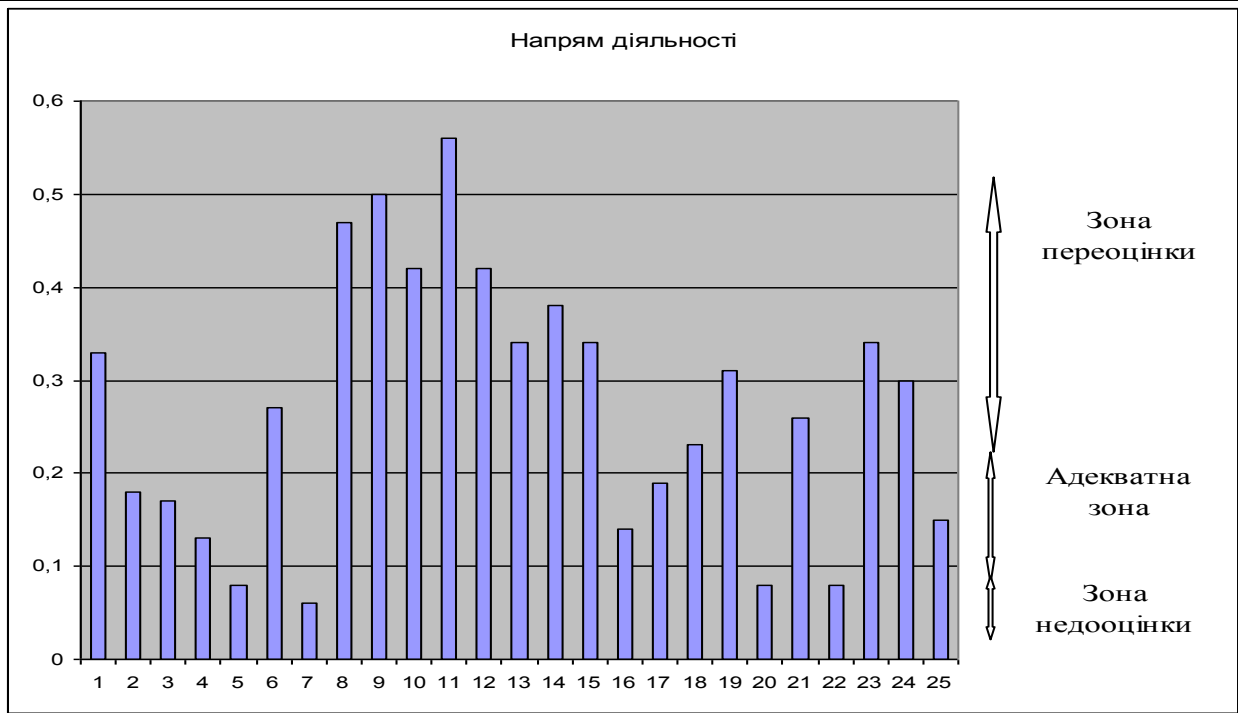


Рис. 2 Оцінка адекватності управління оборотними активами на підприємстві ЗМЗ – філія ВАТ «Автрамат»

На рис. 2. видно, що на підприємстві, що досліджується, спостерігається досить низька адекватність системи управління в сфері постачання та збуту, оскільки більшість значень потрапило до зони переоцінки.

Зона адекватної оцінки можливостей управління оборотними активами характеризує адекватне сприйняття працівниками управлінських рішень. У цьому випадку керівник і колектив мають однакові підходи та принципи в роботі, що сприяє гармонійному розвитку підприємства. До зони адекватності у нашому випадку потрапили такі напрями діяльності, як планування інформаційних, трудових, фінансових ресурсів у сфері матеріального постачання, збуту готової продукції, документування розподілу повноважень і встановлення зон відповідальності, а також виявлення відповідності отриманих результатів установленим цілям.

Зона недооцінки можливостей управління оборотними активами відображає недостатні лідерські якості керівників підприємства. У зоні недооцінки існують потенційні можливості для вдосконалення системи управління. Працівники оцінюють діяльність підприємства вище, ніж керівники. Слід використовувати цю ситуацію для коректування позиції управлінського персоналу й активізації процесів вдосконалення. У нашому випадку жоден з напрямів діяльності, що оцінюється, не потрапив до зони.

Зона переоцінки можливостей управління оборотними активами відображає розбіжності думок керівників і працівників щодо ситуації на підприємстві. У цьому випадку більшість управлінських рішень може стикатися з внутрішнім опором колективу, а різного роду перетворення, що ініціюються керівництвом, будуть абсолютно

неефективними. Бачимо, що до цієї зони увійшли більшість напрямів діяльності.

З метою визначення рівня розбіжності суджень серед робітників (виконавців) розраховано коефіцієнт погодженості, бажаний рівень якого прямує до «0». Це свідчить про однакове сприйняття системи управління оборотними активами та відсутності конфліктів у колективі. Величина оптимального розміру рівних інтервалів (h) розрахована за допомогою формули (7). Якщо виділяти рівні інтервали, то буде отримано вісім інтервалів, але оскільки сукупність неоднорідна, то доцільно сформулювати нерівні інтервали. Тому зона єдності виділена в рамках значення коефіцієнта погодженості між робітниками в межах від 0 до 0,9. У зоні полярності мінливість значення коефіцієнта складає від 0,9 до 2,5 та більше.

Аналіз коефіцієнтів погодженості показав, що 14 видів діяльності у сфері управління оборотними активами потрапили до зони єдності (коефіцієнт погодженості змінюється від 0 до 0,9), тобто робітники та керівники дали рівнозначну оцінку відповідному виду діяльності. Серед них такі напрями діяльності, як: планування інформаційних, трудових, фінансових ресурсів у сфері матеріального постачання, збуту готової продукції, документування розподілу повноважень і встановлення зон відповідальності й внутрішніх зв'язки між підрозділами організації. У зоні полярності показники погодженості змінюються від 0,9 до 2,5. На Зміївському машинобудівному заводі – філія ВАТ «Автрамат» у цій зоні знаходяться такі види діяльності, як створення умов для саморозвитку організації, організація ефективного процесу управління оборотними активами, установлення рівня задоволеності робітників системи постачання та збуту

результатами своєї діяльності. Такі позиції потребують першочергового аналізу причин розбіжностей поглядів і думок між робітниками, тому що плани з поліпшення діяльності за цими напрямками не будуть адекватно сприйняті.

Одержані в результаті дослідження коефіцієнти адекватності, що представлені в табл. 5, дають можливість визначити рівень розбіжностей поглядів керівництва та робітників системи управління оборотними активами на підприємствах та виділити адекватну зону, зони переоцінки та недооцінки з боку керівництва стосовно ефективності виконання окремих видів діяльності.

Подальший аналіз результатів анкетування дозволив виявити взаємозв'язок між коефіцієнтом адекватності системи управління оборотними активами та коефіцієнтом погодженості в колективі. Для виділення груп діяльності з управління оборотними активами, удосконалення яких потребує проведення додаткових соціально-психологічних заходів, у моделі було виділено шість сегментів з урахуванням установлених трьох інтервалів для коефіцієнта адекватності та двох інтервалів для коефіцієнту погодженості. На рис. 3 значення точок з координатами $(K_A, K_{пoг.к})$ рознесені за виділеними сегментами.

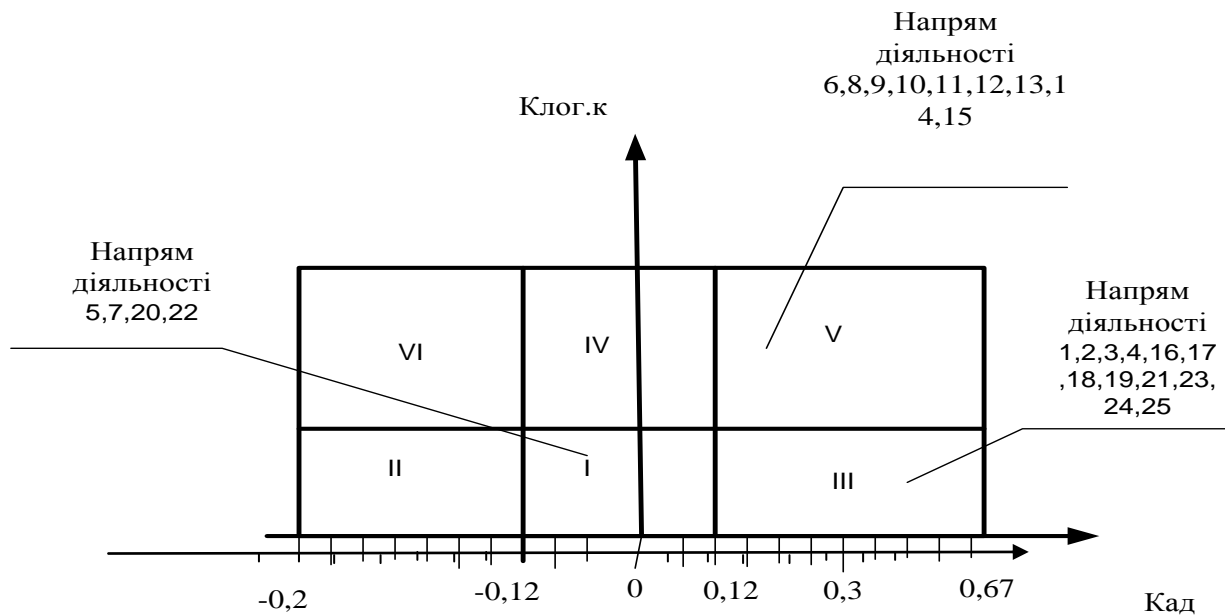


Рис. 3 Сегменти єдності думок щодо управління оборотними активами

Перший сегмент характеризує високий ступінь погодженості суджень і дій між керівниками й підлеглими та всередині трудового колективу. Управлінські та організаційні зміни напрямів діяльності, що потрапили до цієї зони, будуть найбільш ефективними та не потребуватимуть проведення додаткових роз'яснювальних семінарів. Другий сегмент відображає ситуацію, коли робітники неоднозначно оцінюють стан управління оборотними активами, але вище, ніж керівники. Третій сегмент характеризується високим ступенем погодженості суджень і дій всередині трудового колективу та розбіжностями з керівництвом. Четвертий сегмент відображає ситуацію, коли робітники адекватно сприймають керівництво, але не мають єдності думки і прагнень всередині колективу. П'ятий сегмент характеризується розбіжністю суджень і дій всередині трудового колективу та не сприйняття керівництва. Шостий сегмент відображає ситуацію, коли робітники неадекватно сприймають керівництво та не мають

єдність думок та прагнень всередині колективу. Таким чином, необхідно здійснення ряду заходів з усунення виявлених «конфліктів».

ВИСНОВКИ

Таким чином, викладений вище підхід до оцінки системи управління оборотними активами дозволяє більш чітко визначити напрями, що потребують першочергової уваги для підвищення рівня управління оборотними активами. Модель оцінки системи управління оборотними активами досить адаптована до української практики управління підприємствами та містить ідею безперервного вдосконалення системи управління оборотними активами. Діагностична самооцінка й побудова організації, що самонавчається, дозволяє використовувати функціональну модель як ефективний інструмент для організаційних перетворень.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Маслов Д. Применение функциональной модели оценки менеджмента для достижения устойчивых конкурентных преимуществ / Д. Маслов, П. Ватсон, Н. Чилишин // Менеджмент в России и за рубежом. - 2007. - № 3. - С. 10-29.
2. Шегда А. В. Менеджмент : навч. посібник / А. В. Шегда – К. : ТОВ «Знання», КОО, 2002. – 583 с.