

3. Сомов В.Ф. Бизнес-план как инструмент оценки предпринимательской деятельности (бизнеса) // Стратегія розвитку України. – 2003. – №31. с.367 – 374.
4. Рожкова Л.В. Програмно-цільове планування показників бюджету//Вісник податкової служби. – 2008. – № 41. – С. 48-50.

**Козлюк Ю.В., Филиппова С.В.**

## **Оптимизация процесса рабочей деятельности методом функционально-стоимостного анализа**

Несерьезное отношение к планированию рабочей деятельности персонала и неправильное определение должностных функций приводит ко многим проблемам, которые могут негативно отразиться на работе всего предприятия. К таким проблемам можно отнести неполную занятость на рабочем месте, которая ведет к имитации работы.

Неполная занятость персонала – проблема большинства современных компаний, от монополистических гигантов до небольших предприятий. Сотрудник, рабочий день которого недостаточно загружен, вынужден заполнить свободное рабочее время. Чаще всего оно заполняется выполнением ненужных функций, в лучшем случае – лишних, в худшем – вредных.

Оптимизацию рабочего процесса можно осуществить методом функционально-стоимостного анализа (ФСА). ФСА представляет собой эффективный способ выявления резервов сокращения затрат, который основывается на поиске более дешевых способов выполнения главных функций при одновременном исключении лишних функций.

При детальном рассмотрении деятельности любого сотрудника можно обнаружить, что он выполняет не одну, а много функций:

- основные (ради этого и создавался объект);
- вспомогательные (без них невозможно осуществление главных целевых функций);
- ненужные (лишние, вредные).

Для выполнения этих функций затрачиваются определенные ресурсы: материальные, временные. Очевидным становится вывод о том, что если функции не нужны, то и затраты на их выполнение также лишние.

Поэтому ФСА подразделяет все затраты:

- на функционально-необходимые для выполнения объектом своего функционального назначения;
- излишние, порожденные неправильным выбором или несовершенством конструкторских решений.

Конечная цель оптимизации процесса рабочей деятельности методом функционально-стоимостного анализа — исключение ненужных функций выполняемых сотрудником и увеличение времени на выполнение основных, поиск наиболее экономичных вариантов реализации этих функций. Для достижения этой цели необходимо проанализировать рабочую деятельность всех сотрудников.

На подготовительном этапе ФСА необходимо создать временную исследовательскую группу из специалистов разного направления для более полного охвата всех особенностей объекта (деятельности сотрудника). Разрабатывается подробный план выполнения исследования, оформляются все нормативные документы, связанные с проведением ФСА (приказ руководителя о проведении анализа, привлечении определенных работников к выполнению этой работы, материальной заинтересованности работников по результатам анализа и т.д.).

На информационном этапе главная задача — сбор, изучение и обобщение разнообразных данных о деятельности сотрудника.

Данный этап нередко называют фундаментом ФСА, потому что от полноты и достоверности собираемой информации во многом зависит успех последующих этапов ФСА.

Далее проводятся детализация изучаемого объекта на функции, их классификация, определение стоимости каждой из них. Составляется фотография рабочего дня, определяется целевая и выполняемые функции сотрудника, проводится их ранжирование, строится оперограмма значимости. На основании оперограммы значимости делаются выводы об оптимизации выполнения тех функций, длительность которых отклоняется от идеальной линии затрат.

Фактическое и оптимизированное выполнение целевой функции отображаются на диаграммах FAST.

В результате проведения ФСА исключаются функции сотрудника, которые мешали достижению целевой функции. Их общая длительность распределяется между основными функциями.

Путем исключения лишних и вредных функций, которые мешают достижению целевой, и увеличения длительности основных функций, самых весомых в достижении целевой, достигается оптимизация рабочего времени.

*Література:*

1. Савицкая Г.В. Теория анализа хозяйственной деятельности: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2007. — 288 с.
2. Бовыкин В. И. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления. М.: Экономика, 2002.

**Кондрашева І.М.**

## **Сегментація ринку туристичних послуг в Україні**

Туристичний ринок Львова характеризується значною однорідністю послуг, що пропонуються споживачеві, крім того спостерігається високий рівень конкурентної боротьби. Тому пошук та досягнення конкурентної переваги є складним завданням. Жодна фірма на ринку не може досягти абсолютної переваги над своїми конкурентами за усіма можливими характеристиками товару та шляхами його просування на ринку. Отже, із метою досягнення стійкої позиції на ринку, виникає гостра потреба у пошуку можливих пріоритетів майбутнього розвитку організації, що