

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет фінансів та обліку
Кафедра фінансового контролю та аудиту

МРИГА Андрій Петрович

Аудит і оцінювання конкурентоспроможності
підприємства

спеціальність – 071 «Облік і оподаткування»

освітній ступінь – магістр

Науковий керівник:

К.е.н., ст. викладач О. М. Черешнюк

Тернопіль-2020

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи конкурентоспроможності підприємств	6
1.1 Економічна сутність терміну «конкурентоспроможність» підприємства	6
1.2 Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства	17
1.3 Системи управління витратами з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства	27
Висновки до розділу 1	35
РОЗДІЛ 2. Аудит показників конкурентоспроможності підприємства	36
2.1 Управління конкурентоспроможністю підприємства на основі обліково-аналітичного забезпечення	36
2.2 Організаційні аспекти маркетингового аудиту конкурентоспроможності підприємства	46
2.3 Методика маркетингового аудиту вітчизняних підприємств як передумова побудови конкурентної стратегії	52
Висновки до розділу 2	61
РОЗДІЛ 3. Оцінювання та аналіз конкурентоспроможності підприємства	63
3.1 Місце та роль ресурсного потенціалу в забезпечення конкурентоспроможності підприємства	63
3.2 Аналіз ресурсного потенціалу за бізнес-процесами підприємства як фактор оптимізації конкурентоспроможності	69
3.3 Комплексний аналіз ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства	78
Висновки до розділу 3	87
ВИСНОВКИ	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	92
ДОДАТКИ	103

ВСТУП

Актуальність теми. У ринкових умовах успіх будь-якого підприємства суттєво залежить від того, наскільки конкурентоспроможною є його продукція, товари чи послуги, та від ряду маркетингових дій, які господарюючий суб'єкт вживає, щоб підтримувати їх в умовах ринкової кон'юнктури. Отже, забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності є головним стратегічним завданням будь-якого підприємства, особливо на сучасному швидкозмінному ринку.

Для успішної діяльності на сучасному висококонкурентному ринку та підтримання необхідного рівня конкурентоспроможності компанії освоюють нові види послуг, запроваджуючи інноваційні форми ведення бізнесу, стимулюючи своїх працівників та борючись за залучення кожного споживача. Плануючи свою діяльність, компанія враховує не тільки потреби споживачів, але і стратегії конкурентів. На основі інформації, отриманої під час вивчення умов конкуренції, значною мірою формується стратегія компанії щодо розвитку ринку, а також загальна стратегія підприємства. Таким чином, на змаганнях досягається позитивний результат, як логічний результат постійних та компетентних зусиль керівництва. Результативність цього методу значною мірою залежить від конкурентоспроможності підприємства.

У сьогоденні конкуренція зобов'язує учасників ринку створювати та розвивати свої переваги, шукати невикористані ресурси та вдало ними розпоряджатися, збільшувати продуктивність праці, ефективність основних засобів. Кожен учасник ринку має сукупність факторів, які вказують на наявність властивостей, які цікавлять споживачів. Такі цінні властивості та їх попит змінюються з часом залежно від тенденцій ринку, трендів, часу та характеристик споживача.

Теоретичним надбанням стосовно теорії конкурентоспроможності є наукові праці зарубіжних та вітчизняних вчених-економістів, а саме: Головчук

Ю. О, Стадна В. В., Йохна В. М., Соколюк Г. О., Скоропад І. С., Балюк Б. Р., Лучко М. Р., Портер М., Фатхутдинов Р. А. та інші.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є вивчення організації та методики аудиту та оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

Для реалізації мети дослідження визначено наступні завдання:

- визначити основні фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства;
- провести аналіз систем управління витратами підприємства з метою їх оптимізації;
- визначити інформаційні джерела аудиту конкурентоспроможності;
- сформувати послідовність маркетингового аудиту конкурентоспроможності підприємства;
- сформувати етапи ресурсного потенціалу за бізнес процесами;
- провести інтегральний аналіз ресурсів підприємства.

Об’єктом дослідження є процес аудиту і оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі практичної діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «Аудиторська фірма «Галичина-Аудитсервіс».

Предметом дослідження є теоретичні, організаційні, методичні та практичні засади аудиту та оцінки показників конкурентоспроможності підприємства.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження стали сукупність діалектичних методів, фундаментальні положення класичної політичної економії, економічних теорій, наукові концепції провідних вітчизняних та іноземних фахівців із питань її теорії і практики. Для реалізації поставлених у магістерській роботі завдань використано такі методи та прийоми: історичний і діалектичний, абстрактно-логічний, аналізу і синтезу, порівняння, графічний, коефіцієнтів.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у наступному:

- визначено основні зовнішні та внутрішні фактори впливу на конкурентоспроможність вітчизняних підприємств;
- визначено, що витрати зменшують економічний ефект діяльності господарюючого суб'єкта, тому їх оптимізація та планування сприятиме у загальному підсумку конкурентних перевагам фірми;
- визначено внутрішні та зовнішні обліково-аналітичні джерела інформації про конкурентоспроможність підприємства
- визначено мету, завдання, етапи та послідовність маркетингового аудиту;
- проведено аналіз ресурсного потенціалу досліджуваного підприємства за бізнес-процесами як фактор оптимізації конкурентоспроможності;
- визначити інтегральні показники ресурсів підприємства та описати методи візуалізації результатів, що значно покращить інтерпретацію аудиторських звітів.

Практичне значення отриманих результатів. Результати проведеного наукового дослідження придатні для їх застосування з метою вдосконалення методики та практики аудиторської діяльності.

Апробація результатів дипломної роботи. За результатами магістерської роботи опубліковано дві статті в збірниках наукових праць кафедри фінансового контролю та аудиту Західноукраїнського національного університету.

Обсяг і структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Економічна сутність терміну «конкурентоспроможність» підприємства

Перебуваючи під постійним конкурентним тиском, питання функціонування та розвитку підприємства є завжди актуальним. Здатність протистояти конкуренції характеризується такою економічною категорією, як конкурентоспроможність. Ринкові умови вимагають підтримання високого рівня конкурентоспроможності - однієї з головних складових успіху підприємства на внутрішньому та міжнародному ринках. Термін "конкурентоспроможність" стосується товарів або продукції, виробників або постачальників послуг, регіонів і навіть окремих країн та національних економік. Звичайно, суть цієї концепції варіюється залежно від категорії застосування, але єдине, що поняття "конкурентоспроможність" відображає здатність об'єкта дослідження ефективно виконувати свої функції в умовах ринку.

У сучасній науковій літературі теоретичні проблеми конкуренції та конкурентоспроможності вивчаються досить широко, проте автори досі не прийшли до одностайної думки щодо визначення поняття «конкурентоспроможність підприємств».

Розглядаючи поняття "конкурентоспроможність підприємства", доцільно з'ясувати суть категорії "конкуренція", яка походить від пізньолатинського *concurrentia* – протистояти або змагатися.

У законодавстві України є таке визначення: «економічна конкуренція це змагання між господарюючими суб'єктами з метою здобуття досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання завдяки власним ресурсам, внаслідок чого споживачі мають можливість вибирати альтернативу між кількома покупцями і продавцями» [58].

Тим не менш, слід зазначити, що єдиного підходу до визначення цієї категорії серед вітчизняних та зарубіжних вчених не існує.

Так, Ф. Шерер та Д. Росс [107] вважають, що вчені дотримуються однієї з трьох інтерпретацій конкуренції: поведінкової, структурної та функціональної. Ці стратегії науковці окреслюють наступним чином:

- поведінкове трактування конкуренції це боротьба за гроші покупця методом задоволення його потреб, наприклад, визначення конкуренції Юдановим А. Ю., як протистояння фірми за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, яка ведеться ними в доступних сегментах ринку [11];

- структурна інтерпретація конкуренції – аналіз ринкової структури для визначення ступеня свободи продавця і покупця та умов, що існують під ним, тому С. Брю К. та Макконнелл визначають конкуренцію як присутність на ринку великої кількості незалежних продавців та покупці, які мають вільний доступ до ринку і виходять з нього [102, с.31];

- функціональне тлумачення конкуренції – роль конкуренції в економіці, як конкуренція старого з новим, спонукання до інновацій, на думку М. Портера, «конкуренція» це динамічний процес, заснований на оновленні та пошуку стратегічних відмінностей, зміни середовища, в якому з'являються нові продукти, шляхи збуту, виробничі процеси та сегменти ринку[81]

Спроможність або здатність конкурувати на ринку втілюється в категорії «конкурентоздатність» або «конкурентоспроможність».

З точки зору Фатхутдінова Р.А. [102, с.10] "конкурентоспроможність є важливою системною ознакою певного об'єкта, яка характеризується ступенем реального або потенційного задоволення наявних у них конкурентних потреб (призначення об'єкта) в порівняння з подібними об'єктами.

Залежно від об'єкта оцінки пропонується розрізняти конкурентоспроможність продукції, товарів або послуг, підприємства, галузі та національної економіки.

Аналізуючи наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників конкурентоспроможності, можна виділити кілька підходів до її визначення на рівні підприємства.

Перший підхід ґрунтується на прямому порівнянні підприємства із іншими господарюючими суб'єктами в ринкових умовах та акцентування уваги на роботі з власними перевагами над ними. Такий підхід можна умовно позначити як конкурентних переваг.

Відповідно до цього підходу вчені визначають конкурентоспроможність підприємства наступним чином:

- як здатність створювати окремі переваги перед конкурентами, що сприяють досягненню мети [43];
- володіння властивостями, що створюють переваги для суб'єкта економічної конкуренції [59];
- здатність компанії працювати в динамічному конкурентному середовищі при збереженні існуючих конкурентних переваг, принаймні в тому ж стані (бажано з позитивною динамікою) [72];
- можливість і динаміка її адаптації до ринкової конкуренції [59];
- відображення його порівняльних переваг щодо інших підприємств цієї галузі всередині країни та за кордоном [91];
- динамічні характеристики здатності підприємства пристосовуватися до змін навколишнього середовища та забезпечувати певний рівень конкурентних переваг [109].

Розглядаючи підхід конкурентних переваг, доцільно зупинитися на самому визначенні "конкурентної переваги" в економіці. Наприклад, Сиваченко І. Ю. надає таке тлумачення поняття: «конкурентна перевага - це концентрований прояв переваги компанії над конкурентами у технічній, економічній, організаційній та інших сферах економічної діяльності, що може вимірюватися економічними показниками (вища прибутковість, додатковий прибуток, частка ринку, обсяг продажів)" [92, с. 101].

Другий підхід до визначення поняття конкурентоспроможності підприємства можна охарактеризувати як такий, що базується на увазі, приділеній частці ринку, яку займає організація. Умовно позначимо це як підхід з часткою ринку. Відповідно до цього підходу можемо надати такі визначення конкурентоспроможності підприємства, які формують вчені:

- завдяки економічним, соціальним, політичним чинникам, становище виробника на внутрішньому та зовнішньому ринках, відображене за допомогою показників, адекватно характеризуючи цю ситуацію та її динаміку [57];

- боротьба за обмежений обсяг платоспроможного попиту, яка ведеться фірмою на доступних їй сегментах [71];

- здатність підприємства зайняти певну частину товарного ринку та здатність збільшувати або зменшувати цю частину [61].

Третій підхід умовно позначається як підхід до конкурентоспроможності продукції. Його суть розкриває лаконічне визначення Фатхутдінова Р.А. : "конкурентоспроможність організації – це її здатність виробляти конкурентоспроможні товари" [102].

Більш детальне визначення дають Фігурнов Є.Б. та Донець Ю. Ю., які розуміють конкурентоспроможність підприємства як ефективність його виробничого потенціалу (здатність підвищувати конкурентоспроможність виробленої продукції швидше, ніж потенціал конкурента) [57]. Європейський форум з управління розглядає конкурентоспроможність підприємства як реальну та потенційну здатність компаній, а також їх можливості проектувати, виробляти та продавати товари, які є більш привабливими для споживачів за ціновими та неціновими характеристиками [95]. Це визначення цікаве тим, що воно не лише поєднує підходи до конкурентоспроможності продукції та функціонування підприємства, а й характеризує конкурентоспроможність підприємств як фактичну та потенційну ознаку.

Щоб краще зрозуміти цей підхід, неможливо обійти концепцію самої конкурентоспроможності продукції. Наприклад, Фатхутдінов Р. А. визначив,

що це як ступінь задоволення конкретних потреб споживачів у порівнянні з продукцією конкурентів [102].

Четвертий підхід до визначення поняття конкурентоспроможності підприємства заснований на ефективності його діяльності. Умовно позначимо це як підхід ефективності. Відповідно до цього підходу конкурентоспроможність підприємств є:

- здатність підприємства ефективно використовувати свій конкурентний потенціал, зберігаючи свої позиції на конкурентному ринку або розширюючи ринковий сектор, постійно шукати та раціонально реалізовувати виявлені резерви конкурентного потенціалу в умовах обмежених ресурсів [73];

- можливість ефективної економічної діяльності та її практичне вигідне здійснення на конкурентному ринку [57];

- відображення відносного рівня ефективності використання всіх видів виробничих ресурсів, доступних для цього підприємства [81];

- можливість ефективної економічної діяльності та її практичне вигідне здійснення на конкурентному ринку. Це узагальнюючий показник життєвої стабільності підприємства, його здатності ефективно використовувати свій виробничий, фінансовий, науково-технічний та трудовий потенціал [78];

- здатність ефективно управляти власними та позиковими ресурсами на конкурентному ринку [68, с. 7].

П'ятий підхід до визначення поняття конкурентоспроможності підприємства є одним із найпоширеніших. Він полягає у фокусі на змісті внутрішніх процесів підприємства. Умовно позначимо це як процесний підхід. Відповідно до цього підходу вчені визначають конкурентоспроможність підприємства наступним чином:

- складна концепція, яка обумовлена системою та якістю управління, якістю продукції, широтою та глибиною асортименту, що вимагаються суспільством або його членами, стабільним фінансовим станом, здатністю до інновацій, ефективним використанням ресурсів, цілеспрямованою роботою з персоналом, рівень товарообігу та обслуговування, іміджеві фірми [64];

- сукупність характеристик, до яких належать: частка компанії на ринку, здатність компанії виробляти, продавати та розвивати, здатність вищого керівництва досягти мети [57];

- загальний показник інтересу та довіри до послуг компанії на фондовому, фінансовому та ринку праці. Переліком основних визначальних факторів цього заходу є вартість підприємства, технічне оснащення робочих місць, реалізована концепція управління, технології управління, організаційна система, людський капітал, стратегічний маркетинг, технічна, інвестиційна та інноваційна політика [95];

- властивість суб'єкта ринкових відносин, яка виявляється в процесі конкуренції і дозволяє зайняти свою нішу в ринковій економіці капіталістичного типу для розширення відтворення, що охоплює всі виробничі витрати та прибуток від легальної економічної діяльності [57];

- властивість об'єкта, що має певну частку відповідного ринку, що характеризує ступінь відповідності функціональних, технічних, економічних, організаційних та інших характеристик об'єкта вимогам споживачів, визначає частку ринку, пов'язану з цим об'єктом, та запобігає перерозподіл цього ринку на користь інших об'єктів [88];

- можливість вигідно виробляти та продавати продукцію за ціною не вищою та не гіршою за якість, ніж будь-які інші контрагенти в її ринковій ніші [75];

- узагальнення кінцевого показника його стійкої роботи, що включає результати різних виробничих, допоміжних та управлінських підрозділів, підсистем та задіяних ресурсів [49];

- можливість виробляти та продавати свою продукцію швидко, дешево, ефективно, реалізовувати її в достатній кількості, з високим технологічним рівнем обслуговування [68, с. 7];

- рівень його компетентності щодо інших конкуруючих компаній у накопиченні та використанні виробничого потенціалу певного напрямку, а також окремих його складових: ресурси, технологія, управління (особливо -

стратегічне поточне планування), навички та знання персоналу та ін., що відображається на таких результатах, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо [108].

Шостий підхід умовно позначається як підхід до задоволення споживачів. Його суть можна розкрити через визначення Васильєвої З.А., яка розуміє конкурентоспроможність підприємств як здатність задовольняти потреби (вирішувати проблеми) споживачів на основі виробництва товарів та послуг, що перевершує конкурентів за сукупністю необхідних параметрів [46].

Досить часто ми можемо знайти визначення конкурентоспроможності підприємства, які поєднують два або більше підходів. Наприклад, такі визначення конкурентоспроможності підприємств, як:

- здатність підприємства чинити опір на ринку іншим виробникам подібних товарів (послуг), як ступінь задоволення своїх товарів певною суспільною потребою, так і ефективність виробничої діяльності [86];

- здатність підприємства виробляти конкурентоспроможну продукцію завдяки його здатності ефективно використовувати фінансовий, виробничий та трудовий потенціал [86];

- реальна та потенційна здатність компанії розробляти, виробляти, продавати та обслуговувати на конкретних сегментах ринку конкурентоспроможну продукцію, тобто продукцію, яка перевершує за якістю та ціновими параметрами аналоги, що мають вищий пріоритетний попит у споживачів [100];

- відносні характеристики, що відображає різницю між процесом розробки виробника від виробника конкурента як з точки зору задоволення їх товарів чи послуг певною соціальною потребою, так і ефективності виробничої діяльності [57];

- оцінена суб'єктами зовнішнього середовища своя перевага в окремих сегментах ринку над конкурентами на даний момент, досягнута без шкоди для інших, що визначається конкурентоспроможністю конкретної продукції та рівнем конкурентного потенціалу, що характеризує здатність розробляти,

виробляти, продавати та обслуговувати товари, які переважають за якістю та ціною над аналогами [80].

Кожен із наведених підходів до розуміння поняття "конкурентоспроможність підприємства" є справедливим. Підсумовуючи визначення вчених, ми можемо сформулювати узагальнене визначення. Конкурентоспроможність підприємства – це наявність конкурентних переваг у задоволенні потреб конкретних споживачів, які формуються за рахунок ефективного виробництва конкурентоспроможних товарів та гармонізації внутрішніх процесів, що визначає частку ринку та перешкоджає його перерозподілу на користь конкурентів. Узагальнені підходи до визначення конкурентоспроможності подано на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Схема основних підходів до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Розглянемо докладніше складові визначення «конкурентоспроможність підприємства».

Майкл Портер [81], класик досліджень теорії конкуренції, дійшов висновку, що підприємство має два основних способи отримати конкурентну перевагу:

- вдосконалення продукції (послуг) компанією в тих сферах, які оцінюються покупцями до такої міри, що вони готові заплатити найвищу ціну за своє володіння (зовнішні конкурентні переваги); передбачає зосередження

уваги на якнайкращому задоволенні об'єктивних та суб'єктивних потреб споживачів порівняно з продуктами-конкурентами;

- досягнення фірмою найнижчого рівня собівартості у галузі (внутрішні конкурентні переваги); передбачає вдосконалення технологій виробництва (технологічні інновації), досліджень та логістики, організаційної структури, управління персоналом, а також постійний аналіз витрат на всіх етапах розробки, виробництва та реалізації продукції.

Аналіз витрат найближчих конкурентів спрямований на виявлення відмінностей у цінах і витратах виробників як конкурентну перевагу. Різниця у витратах конкурентів може бути викликана такими факторами:

- застосування різних технологій;
- різні умови постачальників сировини, комплектуючих тощо;
- використання обладнання з різними технічними параметрами;
- різниця в рівні конкурентів залежно від інфляції та зміни курсів іноземних валют;
- різниця у собівартості продукції;
- різниця у витратах на збут, збут та просування товарів, витрати на рекламу;
- різниця у витратах на розподільчу мережу;
- різниця у вартості гарантійного обслуговування та утилізації;
- різниця у вартості транспортування вхідних та вихідних вантажів.

Одним з ефективних інструментів цього аналізу є ланцюжок створення вартості. Послідовність, що створює цінність діяльності, починається із придбання та постачання, продовжується переважно у виробництві, розподілі роздрібних продажів серед споживачів.

Ланцюг створення вартості визначає діяльність, функції та процеси, що реалізуються фірмою. Якщо додатково диференціювати процеси на окремі види робіт, завдань, операцій, можна детально зрозуміти структуру витрат фірми та визначити їх основні елементи.

Очевидно, що різні ринкові умови пред'являють різні вимоги фірмам-конкурентам. Існує певна ієрархія вимог ринку. Тому найважливішою проблемою, з якою стикається кожна фірма, є те, якими навичками фірма повинна володіти, щоб задовольнити вимоги ринку. Чим більше ієрархія навичок фірми вписується в її ланцюжок створення вартості, тим вища її конкурентоспроможність.

Ключові елементи вартісного ланцюжка.

1. Стратегія основної діяльності.
2. Стратегія маркетингу, розподілу, продажу та обслуговування.
3. Стратегія нововведень.
4. Фінансова стратегія.
5. Кадрова стратегія.
6. Інформаційна стратегія.
7. Лобіювання своїх інтересів в органах влади.

Вивчаючи ланцюжок створення вартості, слід розуміти, на якому рівні організаційної ієрархії зосереджені ті чи інші функції, який ступінь впливу на них зазначені вище ключові елементи та чи надає така структура фірмі максимальну цінність.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства часто потрібно знати не тільки ланцюжок створення вартості фірми, а й розуміти всю систему вартості. У таких випадках доцільно проаналізувати ланцюжок створення вартості постачальників та посередників.

Загальні витрати підприємства-виробника будуть залежати від вартості, якості та повноти поставленої продукції, дотримання її стандартів. Необхідно проаналізувати ланцюжок створення вартості посередницьких структур, оскільки: витрати та доходи посередників включаються в ціну, яку сплачує кінцевий споживач; діяльність посередників може сильно вплинути на задоволеність покупця продукцією.

Конкурентоспроможність товару відображає його здатність більш повно задовольнити попит споживачів порівняно з аналогічними товарами на ринку.

Він визначається, з одного боку, якістю товару, його технічним рівнем, споживчими властивостями, з іншого боку - цінами, встановленими продавцями товарів. Крім того, на конкурентоспроможність товару впливають переваги гарантійного та післягарантійного обслуговування, реклами, іміджу виробника, а також ситуація на ринку, коливання попиту. Високий рівень конкурентоспроможності товару свідчить про доцільність його виробництва та можливість вигідного продажу.

Конкурентоспроможність продукції та конкурентоспроможність підприємств співвідносяться між собою та формують цілісність. Зазвичай здатність фірми конкурувати на певному товарному ринку безпосередньо залежить від конкурентоспроможності її товарів і послуг, а також сукупності економічних методів управління економічною діяльністю, які впливають на результати ринкової боротьби.

1.2. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства

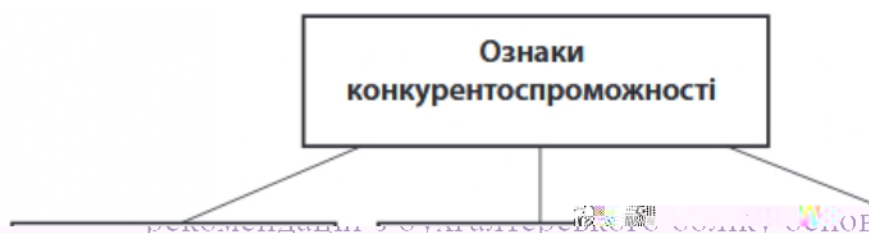
У сучасній ринковій економіці головною метою будь-якої організації є збереження або розширення своїх позицій на ринку або його сегментах, стабільний прибуток та зростання. Для досягнення цієї мети організації потрібно зосередитись на максимізації прибутку, що, в свою чергу, може бути досягнуте шляхом забезпечення високої конкурентоспроможності.

Посилення конкуренції на зовнішньому та внутрішньому ринках спричинене посиленням глобалізації світової економіки, збільшенням темпів та масштабів змін у технологічному середовищі. Конкурентоспроможність організації повинна забезпечуватися такими показниками, як висока ефективність виробництва, яка реалізується завдяки сучасному обладнанню, кваліфікованим робітникам, технологіям і здатності перемогати та тривалий час утримувати стабільні позиції на ринку.

Основними умовами забезпечення конкурентоспроможності є:

- застосування наукових підходів до стратегічного управління;
- забезпечення єдності розвитку обладнання, технологій, економіки

актів



рекомендації з «Матеріальної основи основних засобів» відносять до сфери об'єктів ОЗ також заміну окремих частин обладнання та впровадження ефективнішого технологічного процесу. Тому слід запровадити єдиний нормативно – правовий акт, який би висвітлював основні аспекти об'єктів ОЗ, що відповідав би міжнародним стандартам. Це поліпшень основних засобів, що відповідав би міжнародним стандартам.

На практиці виділяють такі види робіт, спрямовані на підтримку та відновлення працездатності об'єктів ОЗ, а також на поліпшення їх технічних характеристик: технічне обслуговування, поточний ремонт, капітальний ремонт і поліпшення (добудова, дообладнання, реконструкція, модернізація, модифікація тощо).

У різних нормативних документах щодо окремих об'єктів є адаптована ідентифікація. А саме для нерухомого майна:

- Правила, затверджені наказом Державного комітету з питань будівництва, реконструкції та капітального ремонту від 17.05.05 р. № 76;
- Перелік, затверджений наказом Державного комітету з питань будівництва, реконструкції та капітального ремонту від 10.08.04 р. № 150;
- ДБН В.3.2-2-2009 «Житлові будинки. Реконструкція і капітальний ремонт», затверджені наказом Мінрегіонбуду від 22.07.09 р. № 295;
- лист Мінрегіонбуду від 15.07.09 р. № 9/9-1056;

глобальному середовищі та впливають або можуть впливати на

цін з ремонту в
№ 102 [54].

обліку витрат на
для забезпечення
значених витрат і
ж для отримання
би в Примітках до

Положенні, затверджену наказом Мінтрансу від 30.03.98 р

Правильна і раціональна організація бухгалтерського
поліпшення об'єктів основних засобів має велике значення
об'єктивного відображення на бухгалтерських рахунках за
облікової вартості поліпшених основних засобів, а також
необхідних даних для розкриття інформації про основні засо

гармонійність законодавчої
виваблівість країни, рівень розвитку господарства
їх його галузей, рівень заробітної плати в країні і
одаткування та підтримка стратегічних галузей, в
наукоємної продукції у загальному експорті країни
ції на ринку, кількість та структурна природних
країні, легкість входження на ринок нових суб'єктів
ня, ефективність діяльності антимонопольного
ого навантаження, забезпеченість країни власними
урсами, стан та захищеність усіх видів природних
ипи споживачів, структура та потужність галузевих
ність керівних позицій, стандартизація та
продукції
ь і різноманітність транспорту, рівень
х комунікацій, ступінь розвитку посередницьких
ан банківських і страхових послуг тощо.
очої сили, рівень безробіття в країні, якість
ліфікованої робочої сили, ціна робочої сили в
ошення різних категорій працівників, регіоні,
ний рівень суспільства

2. Правове середовище	додаток порак бази;
3. Економічні умови	інвестиційна пр загалом і окреме регіоні, стан оп галузі, частка н тощо.
4. Монополізація економіки	стан конкурен монополій у к господарюван комітенту
5. Ресурсний потенціал	рівень екологіч природними ре ресурсів
6. Товарні ринки	потреби та зап ринків, стабіль сертифікація п
7. Ринкова інфраструктура	розгалуженіст інформаційни організацій, ст
8. Соціальні умови	структура роб підготовки кв країні, співвід галузі, культу

Аналіз факторів, що виникають в зовнішньому середовищі на конкурентоспроможність організації, забезпечує час для прогнозування можливостей, розробки плану дій на випадок непередбачених обставин, розробки заходів, які перетворюють загрози на будь-які вигідні можливості. Для аналізу факторів макросередовища часто використовують PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори), SWOT-аналіз, який допомагає виявити загрози та можливості, що стоять перед організацією, та виявити несприятливі фактори, які можуть знизити ефективність підприємство [68].

Внутрішні фактори – це контрольовані фактори діяльності організації. Основні компоненти внутрішнього середовища з коротким описом наведені в табл. 1.2

Таблиця 1.2

Основні елементи внутрішнього середовища організації, що впливають на її конкурентоспроможність

Складова	Характеристика
1. Ресурсний потенціал	сировинні ресурси, основні засоби, технології виробництва, людський капітал. Характерна можливість швидких змін у випадку ефективного управління
2. Маркетингові дослідження	Дослідження потреб та можливостей споживачів, ступінь задоволення їх потреб, місткість ринку
3. Фінансові можливості	Надійність поставок, дотримання термінів, можливість швидкої адаптації та переорієнтації на інші види сировини
4. Система обліку	Облік запасів, сировини, матеріалів, напівфабрикатів, незавершеного виробництва, готової продукції тощо
5. Система постачання	Надійність поставок, дотримання строків, можливість швидкої адаптації та переорієнтації на інші види сировини

6. Логістика та збутова діяльність	Розподілені канали дистрибуції, наявність мережі фірмових магазинів, рівень витрат на збут
7. Інформаційні ресурси	Бази даних і їх постійне оновлення
8. Організаційна структура	Відповідність організаційної структури завданням діяльності організації, ефективність управління, ефективний контроль за виконанням, оперативність передачі адміністративного рішення виконавцям
9. Місцезнаходження організації	Розвинена інфраструктура, доступ до сировини, близькість до постачальників

Тому при оцінці, прогнозуванні та управлінні конкурентоспроможністю організації необхідно враховувати всю сукупність внутрішніх та зовнішніх факторів, що вплинули або могли б потенційно вплинути на її формування.

Тому компаніям необхідно постійно контролювати внутрішні та зовнішні фактори впливу, аналізувати сильні та слабкі сторони, щоб винаходити ті напрями виробництва, які потребують найбільшої уваги та мають перспективу збільшення конкурентних переваг. Звичайно, для досягнення максимальної конкурентоспроможності серед інших гравців на ринку необхідно приділяти достатню увагу як внутрішнім, так і зовнішнім чинникам, намагатися тримати їх під контролем та зменшувати їх вплив на діяльність виробничих підприємств за допомогою маркетингової діяльності.

Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства на основі класифікації, можна розглянути в табл. 1.3 [96].

Ці фактори, що впливають на формування конкурентоспроможності підприємств, можуть трансформуватися в їх конкурентні переваги лише за умови, що вони надають позитивний, стимулюючий вплив на функціонування підприємства.

Таблиця 1.3

**Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства за
класифікаційними ознаками**

№ п/п	Класифікаційна ознака	Види факторів
1	За джерелами виникнення	- зовнішні (виникнення і потужність прояву зовнішніх факторів не залежить від діяльності підприємств та визначається ситуацією в зовнішньому середовищі) - внутрішні (виникнення і потужність прояву внутрішніх факторів залежить від функціонування підприємств і системи загального менеджменту тощо)
2	Залежно від сфери походження	техніко-технологічні, наукові, управлінські, соціально-демографічні, економічні, географічні, політичні екологічні,
3	За характером спеціалізації	- індивідуальні (впливають тільки на зміни окремої складової конкурентного середовища) - загальні (впливають на усі компоненти конкурентного середовища); - специфічні (впливають на компоненти конкурентного середовища, що функціонують в рамках, наприклад, певної галузі чи регіону);
4	За тривалістю дії	- тимчасові - постійні
5	Залежно від ступеню корисності	- стимулюючі (фактори, що сприяють підсиленню конкурентних позицій і стимулюють зростання конкурентоспроможності підприємства), - дестимулюючі (фактори, що здійснюють негативний вплив на конкурентні позиції підприємства і стримують процес зростання його конкурентоспроможності)
6	Залежно від рівня взаємообумовленості	- похідні (вторинні) – це технологія, техніка, економічне середовище та ін. - природні (первинні) фактори це природні ресурси, географічне положення
7	За ступенем можливого контролюючого впливу з боку держави і підприємства	- контрольовані державою, неконтрольовані підприємством; - неконтрольовані державою; - контрольовані підприємством

Сьогодні в Україні майже відсутні конкурентоспроможні підприємства та організації, особливо в реальному секторі економіки. Серед основних причин такої ситуації часто називають технологічну відсталість промислових підприємств; використання застарілих технологій та обладнання; брак ресурсів і, як наслідок, низький рівень інноваційної активності суб'єктів господарювання порівняно з конкурентами з економічно розвинених країн; незначні можливості для виробництва високотехнологічних товарів та надання сучасних якісних послуг.

Підводячи підсумки роботи вітчизняних економістів, можна виділити дві групи причин низької конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

Перша група - це ендегенні фактори, які зумовлені діями (або бездіяльністю) самих організацій, друга група - екзогенні, які зумовлені особливостями вітчизняної економічної системи. Ендегенні причини низької конкуренції вітчизняних організацій показані на рис. 1.2.

Крім того, існують екзогенні причини, які значно уповільнюють темпи підвищення конкурентоспроможності вітчизняних організацій.

Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю організації заснована на використанні основних принципів науки управління, згідно з якими основними елементами системи управління є мета, об'єкт і предмет, методологія та принципи, процес та функції управління.

Метод формування механізмів управління конкурентоспроможністю підприємств відрізняється системним підходом та практичним значенням. Класифікація факторів конкурентоспроможності базується на системі показників конкурентоспроможності організації, що дозволяє перейти від якісної до кількісної оцінки за допомогою розроблених основних компонентів у системі управління конкурентоспроможністю.

Сьогодні конкурентне середовище, в якому кожна компанія постійно змінюється. Можливість вибору товарів (товарів, послуг), що цікавлять покупців, розширюється під впливом реклами.

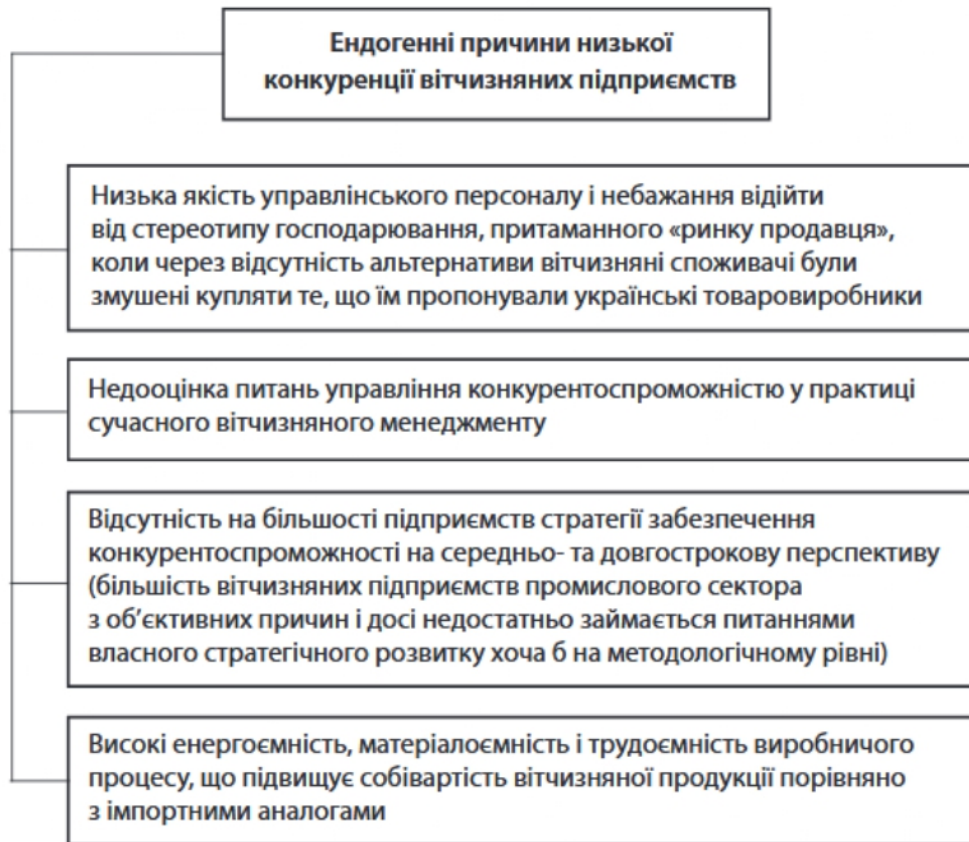


Рис. 1.2. Ендогенні причини низької конкуренції вітчизняних організацій

Природно, що така ситуація вимагає гнучкості в збутовій діяльності та індивідуального підходу до обслуговування споживачів на ринку. Тобто, однією з найважливіших складових формування системи управління конкурентоспроможністю організації є її операційна ефективність.

Звичайно, ефективність операційної діяльності – одна із складових, яка безпосередньо впливає на конкурентоспроможність організації, адже кожен суб'єкт перебуває в унікальній конкурентній ситуації, яка безпосередньо залежить від стадії його життєвого циклу.

Кінцевою метою управління конкурентоспроможністю є впровадження та оцінка змін, що відбуваються в організації. Дуже важливо, щоб компанія могла закріпити трансформацію. Основна увага повинна бути зосереджена на двох сферах дії. По-перше, необхідно виявити та посилити вплив факторів, що сприяють створенню індивідуальних виробничих можливостей та поширенню наявного досвіду. По-друге, потрібно визначити та відстежувати коефіцієнти конверсії, щоб переконатися, що заплановані зміни відбуваються. Результати

такої оцінки дозволять вносити коригування, щоб забезпечити їх відповідність бажаним показникам діяльності суб'єкта господарювання.

Таким чином, управління конкурентоспроможністю організації пропонується як складний процес побудови внутрішніх та зовнішніх відносин, спрямований на створення конкурентних переваг у сучасних нестабільних умовах на основі раціонального використання ресурсів, ефективного позиціонування її продукції, фінансової стійкості тощо.

Здатність суб'єктів господарювання конкурувати з іншими виробниками в межах певного ринкового простору визначає основу категорії "конкурентоспроможність". Отже, природно, що конкурентний статус виробника впливає на розробку та вибір стратегічних управлінських рішень у галузі конкурентних переваг.

За відсутності ефективного конкурентного середовища та формування цивілізованих ринкових відносин вітчизняні підприємства та організації не використовують усталені способи отримання конкурентних переваг.

Свідченням цього є, наприклад, значна технологічна відсталість та низька інноваційна активність українських виробників. Інша причина – самоусунення держави від виконання своїх функцій щодо створення сприятливих умов для розвитку ділового середовища та низької якості державних інституцій.

Забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на сучасному етапі економічного розвитку є надзвичайно важливим, вкрай необхідним і, звичайно, нагальним завданням України. Щоб стати конкурентоспроможними, вітчизняним підприємствам потрібні не лише фінансові ресурси. Їм потрібно позбутися застарілих форм економічної діяльності, а також їм потрібно активізувати інновації, оптимізувати систему управління та організації виробництва.

У свою чергу, держава повинна також змінити систему стимулів та мотивацій, усунути перешкоди для розвитку конкурентного середовища, змінити правила, що обмежують та обмежують економічну поведінку.

1.3. Системи управління витратами з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства

У період інтеграції України до світової системи важливо вивчити досвід та прогресивні думки щодо управління витратами підприємства в ринкових умовах. Вивчення існуючих у зарубіжній практиці методів управління витратами, обліку, аналізу та розрахунку собівартості продукції (робіт, послуг) дозволяє вдосконалити механізм управління бізнесом, отримання максимального прибутку на підприємствах та досягнення цілей на ринку товарів та послуги. Інформація про витрати, як один із найважливіших видів інформації в управлінні, вимагає більш точного, розширеного визначення.

Однак у зв'язку з тим, що категорія "витрати" широко використовується різними сегментами: професіоналами, науковцями та бізнесменами, ця категорія має неоднозначне трактування, вона може базуватися на різних оцінках, хоча однакових за економічною сутністю, але різних за призначенням.

Витрати підприємства в будь-яких умовах життя є найважливішим аспектом впливу на формування економічних результатів, здобуття важливих конкурентних переваг і вони відіграють особливу роль у досягненні сталого розвитку.

Одним з найважливіших інструментів реалізації стратегії розвитку компанії є управління витратами. Для досягнення цих цілей компанія формує систему управління витратами для забезпечення їх оптимального рівня на тривалий час. Увага до визначення рівня витрат на підприємстві постійна, проте змінними є зовнішні умови та вимоги до інформації.

Загалом витрати виражаються у грошовій формі складовими різних видів економічних ресурсів (сировини, робочої сили, фінансових ресурсів і основних засобів) у процесі виробництва, обігу та розподілу продукції, товарів чи послуг [56]. Класифікація витрат підприємства за основними критеріями наведена на рис. 1.4

Витрати підприємства		
Підприємства, структурних підрозділів, дільниць, цехів, центрів витрат і центрів відповідальності	←	За місцем виникнення
За об'єктами господарської діяльності (продукція, роботи, послуги, виробничі та ін.. господарські процеси, деталі, замовлення	←	За об'єктами господарської діяльності
Основне та допоміжне виробництво, обслуговуюче виробництво	←	За характером виробництва
Постійні, змінні, умовно-постійні, умовно-змінні	←	За зв'язком з обсягами господарської діяльності (за ступенем впливу обсягу виробництва на рівень витрат)
Прямі і непрямі	←	За способом перенесення витрат на об'єкт
Минулого періоду, звітного періоду, майбутніх періодів	←	За часом виникнення
Вхідні (залишок готової продукції на початок звітного періоду), поточні (виробнича собівартість готової продукції звітного періоду), вихідні (собівартість реалізованої продукції)	←	За відношенням до джерел покриття
За економічними елементами, за статтями калькуляції	←	За калькуляційними ознаками
За місцями формування, за центрами відповідальності	←	За місцем здійснення контролю
Нерегульовані, регульовані	←	За можливістю регулювання
Для визначення собівартості, для визначення прибутку, для оцінки альтернативного варіанту	←	З метою формування
Основні, звичайні, операційні, фінансові, інвестиційні, надзвичайні, адміністративні, виробничі, невиробничі, реалізаційні, постачання	←	За видом діяльності
Однокомпонентні, компонентні	←	За однорідністю витрат
Одноразові, поточні, довгострокові	←	За календарним періодом
Продуктивні, непродуктивні	←	За доцільністю витрачання

Рис. 1.4. Класифікація витрат підприємства

Трактувань поняття «управління витратами» є доволі багато. Найбільш поширеною є концепція «управління витратами» як розробка та реалізація управлінських впливів, заснованих на використанні об'єктивних економічних законів для формування та регулювання витрат підприємства відповідно до його стратегічних та поточних цілей [56].

Ефективне управління витратами підприємства передбачає:

- ✓ доступність інформації про ресурси та якою мірою вони витрачаються в процесі діяльності;
- ✓ розуміння сутності поведінки різних видів витрат підприємства;
- ✓ забезпечення оптимально високого рівня (відсотка) використання ресурсів;
- ✓ формування системи управління виробництвом, що забезпечує постійний моніторинг (контроль та аналіз) витрат;
- ✓ зосередження на етапі планування запобігання витратам;
- ✓ створення комплексної системи управління витратами (включення управління усіма видами витрат);
- ✓ ефективність отримання інформації про витрати, її аналіз.

Управління витратами базується на загальних принципах управління, які реалізуються за допомогою функцій (рис. 1.5): прогнозування та планування, організація, координація й регулювання, активізація та стимулювання реалізації, облік та аналіз.

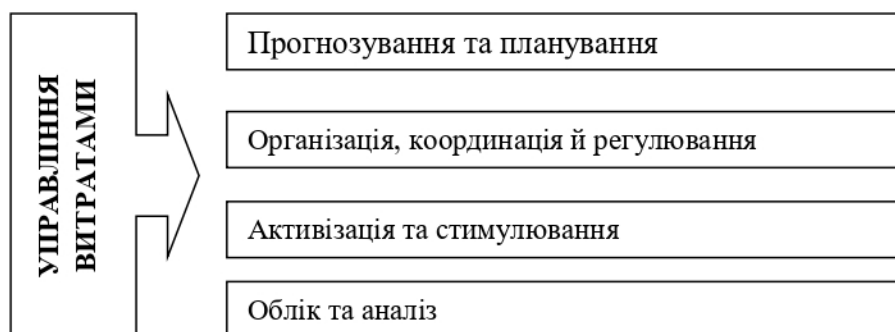


Рис. 1.5. Управління витратами

Метою управління витратами є забезпечення досягнення цілей підприємства шляхом їх оптимізації та ефективного використання ресурсів.

Виходячи з цього, до основних завдань управління витратами підприємства належать:

- розуміння управління витратами як фактора формування та зростання ефективності діяльності підприємства;
- визначення механізму управління витратами;
- встановлення пріоритетів використання всіх видів ресурсів, а також обліку, контролю за їх витратами;
- підвищення ефективності роботи підприємства;
- розрахунок витрат для окремих структурних підрозділів і підприємства в цілому;
- розрахунок питомих витрат;
- визначення засобів контролю та вимірювання витрат;
- пошук шляхів і резервів зменшення витрат підприємства;
- визначення та вибір методів нормування витрат;
- зменшення моніторингу витрат.

Види витрат, мета та завдання управління витратами, визначення елементів управління є основою формування комплексної системи управління витратами підприємства (це структурний елемент загальної системи управління підприємством). Створення системи управління витратами передбачає виявлення місць формування витрат і центрів відповідальності та їх дотримання, а також розвиток ієрархічних взаємозв'язків між підрозділами підприємства, окремими працівниками, які виконують повний спектр виробництва та обліку.

Систему управління витратами підприємства можна охарактеризувати як сукупність взаємопов'язаних елементів, методів, засобів та заходів, що діють у межах функціональних обов'язків і створюють певну цілісність, завдяки якій стає можливим узагальнення процесів постачання, використання

ресурсів, побудова цілей , реалізація оперативних, тактичних та стратегічних планів [110].

Прогнозування та планування поєднує в собі планування витрат, прогнозування витрат та формування резервного фонду з урахуванням економічних ризиків [105], оцінку ефективності планування та сфер використання, розроблення та впровадження превентивних, коригуючих та адаптаційних заходів.

В якості інструментів для вирішення проблем доцільно використовувати як традиційні, так і нові розробки: стратегічний план розвитку, поточний, тактичний плани, бюджет витрат для компанії в цілому та за структурними підрозділами та видами діяльності, систему аналізу тенденцій [39].

Організація, координація та регулювання передбачає розподіл та реалізацію завдань з управління витратами підприємства та використання інструментів та методів розподілу та делегування повноважень, обов'язків та відповідальності, інструментів поточного контролю. Активізація та стимулювання роботи пов'язані з розробкою плану заходів щодо мотивації працівників до відповідності рівню планових витрат підприємства. Основою є колективний договір, система заохочення працівників, критерії оцінки ефективності праці.

Бухгалтерський облік та аналіз включає планування моніторингу витрат, обґрунтування витрат, розробку та впровадження коригувальних та профілактичних заходів у процесі контролю управління витратами підприємства. Інструментами є система збалансованих показників моніторингу витрат підприємства, концепція узгодженого всебічного контролю, накази керівників підприємства, внутрішні нормативні акти та інструкції підприємства [39].

У процесі розробки сучасної системи управління витратами підприємство повинно враховувати такі вимоги, як відсутність надмірних витрат, комплексні управлінські рішення, постійне оновлення та структурне вдосконалення інформаційної бази, використання нових інформаційних

технологій, орієнтація на досягнення стратегічних цілей, підтримка балансу витрат та якості продукції, впровадження нових сучасних ефективних методів зниження витрат, управління витратами протягом усього життєвого циклу товару [83; 93].

Важливим способом вдосконалення системи управління витратами є створення комплексної сучасної автоматизованої системи управління, яка поєднує в собі елементи управління бізнес-процесами, виробничим процесом, постійний моніторинг їх параметрів та відхилення від встановлених меж, реалізацію управління витратами та центри витрат.

На сьогоднішній день із практики роботи підприємств у ринкових умовах добре відомо, що досягнення досконалості у виробництві створює значну конкурентну перевагу за рахунок зниження собівартості виробничого процесу та поліпшення якості продукції [48]. У той же час керівники багатьох підприємств розуміють, що їх системи управлінського обліку не відповідають вимогам автоматизованого виробництва.

Впровадження в систему управління витратами таких загальновизнаних систем, як «стандарткост», JIT (just-in-time), таргет-костинг, директ-костинг, кайзер-костинг, система ABC (activity-based-costing), абсорпшн-костинг допоможе відповідати новим сучасним умовам виробництва і забезпечить довгострокові конкурентні переваги вітчизняного підприємства.

Характеристика цих систем управління витратами наведена в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Характеристика сучасних систем управління витратами

Назва системи	характеристика	переваги	Недоліки
1	2	3	4
JIT	Завдяки певному виробничому графіку можна організувати рух матеріальних потоків таким чином, щоб всі матеріальні компоненти надходили в потрібній кількості, в потрібне	Немає необхідності в понаднормових (страхових) запасах, зменшення місця для зберігання, велика місткість, активна участі та підвищення мотивації	Малі або відсутні запаси роблять будь-яку несправність системи критичною, впровадження системи вимагає основні зміни, які важко здійснити на практиці

	місце і в потрібний час. Низькі або відсутні запаси роблять будь-яку несправність системи критичною, впровадження системи вимагає основні зміни, які важко здійснити на практиці	співробітників, високій ефективності, високій гнучкості логістичної системи, своєчасній доставці	
Стандарт-костинг	Він базується на обліку та калькуляції витрат із використанням нормативних витрат. «Стандарт» - сума витрат, необхідних для виробництва одиниці продукції; «Кастинг» - грошовий вираз цих витрат. Забезпечує аналіз відхилень фактичних витрат від нормативних, дає хороший результат при використанні у галузях, де ціни на ресурси відносно стабільні, а самі продукти не змінюються протягом тривалого часу.	За певних наперед узгоджених стандартів можна заздалегідь визначити величину майбутніх витрат встановити ціну, а також скласти звіт про прибутки та збитки. Надає можливість формувати різноманітну інформацію на усіх рівнях керівництва щодо витрат для різних цілей	Важко розробити стандарти відповідно до технологічної карти виробництва, не всі виробничі витрати можуть бути встановлені стандартами, що іноді послаблює контроль на місці. Сьогодні він вважається застарілим у розвинених країнах
Директ-костинг	Заснований на класифікації витрат за змінними та константами та включає облік витрат за типом, місцем походження та носіями, облік результатів виробництва, а також аналіз витрат та результатів управлінських рішень	Дає можливість встановити взаємозв'язки та пропорції між витратами та обсягами виробництва, отримати інформацію про прибутковість і нерентабельність виробництва залежно від його обсягу, передбачити зміни собівартості залежно від обсягу або потужності, швидко отримати дані, що характеризують короткий період економічної діяльності	Проблеми розподілу постійних витрат, довгострокову плануванні та інших потребах управління. Всі витрати повинні розподілятися на постійні загальновиробничі витрати в позасистемному порядку, труднощі в оцінці запасів при складанні звітів для власників бізнесу

Таргет-костинг	Він належить до методів управління витратами за цільовою вартістю. За формулою для розрахунку ціни береться: $\text{Вартість} + \text{прибуток} = \text{ціна}$ (вартість визначається в зворотному порядку, а замість традиційного (прогресивного) розрахунку використовується так званий зворотний (регресивний) розрахунок)	Формування витрат відбувається на стадії проектування і пов'язане із запланованим прибутком, забезпечує оптимізацію витрат, прозорість використання ресурсів у господарській діяльності, покращує структуру витрат і сприяє поліпшенню якості продукції	Для успішного впровадження в організації повинна бути встановлена тісна взаємодія між різними відділами та працівниками; створено систему управлінського обліку; команда управлінців повинна бути єдиною, мати однакові погляди
Кайзер-костинг	Розроблений для забезпечення процесу зниження витрат на етапі виробництва існуючої моделі, допомагає підтримати стратегію оптимізації витрат, спрямовану на підвищення ефективності виробничих процесів і призводить до певних запланованих результатів. Впроваджується як процес поступового зменшення витрат на виробничому етапі, що призводить до забезпечення необхідного рівня собівартості та рентабельності виробництва	Позитивні зміни є безперервними, невеликими кроками і не вимагають значних витрат на їх здійснення	Обов'язкова мотивація працівників та підвищення мотивації корпоративної культури сприяє безпосередньому залученню працівників до відповідального виконання завдань
Абсорпшн-костинг	Витрати на виробництво включають усі витрати (також накладні витрати), передбачають розподіл усіх витрат між проданою продукцією та залишками продукції, витрати поділяються залежно від їх функціональної ролі на виробничі, збутові та адміністративні.	Відсутність поділу витрат на постійні та змінні, більше точне визначення фінансового результату діяльності підприємства, відображення покриття доходами від реалізації кожного виду прямих змінних витрат та постійних загальновиробничих витрат, обґрунтованість вибору додаткового замовлення,	Розподіл загальновиробничих витрат на основі умовності та ретроспективності, можливі ускладнення процедур бухгалтерського обліку та розрахунків

		використання для фінансового обліку та зовнішньої звітності	
ABC	Ранжування витрат – виділення першочергових і інших витрат	Простота обчислення та застосування аналізу, що не вимагає значних вкладень, дозволяє розрахувати та проаналізувати значну кількість параметрів, що характеризують об'єкти дослідження, можливість графічного або матричного подання результатів	Викликає значні зміни в системі бухгалтерського обліку, внаслідок чого зростають витрати на управління

Впровадження ефективного планування та бюджетування сприяє вдосконаленню системи управління витратами на підприємстві шляхом забезпечення більшої незалежності структурних підрозділів, запровадження жорсткішого режиму економії, спрощення контролю. У той же час бюджетування дає змогу більш точно визначити обсяг і структуру витрат на одиницю продукції, період часу або підрозділ.

Оскільки система управління витратами на підприємстві є одним з основних елементів у розробці та обґрунтуванні управлінських рішень, необхідно постійно вдосконалювати її, внаслідок доволі динамічного зовнішнього середовища, що впливає на господарську діяльність підприємств та організацій.

Висновки до розділу 1

Конкурентоспроможність підприємства – це наявність конкурентних переваг у задоволенні потреб конкретних споживачів, які формуються за рахунок ефективного виробництва конкурентоспроможних товарів та гармонізації внутрішніх процесів, що визначає частку ринку та перешкоджає його перерозподілу на користь конкурентів.

Досліджуючи конкурентоспроможність підприємства необхідно виокремити фактори, які на неї впливають. Під зовнішніми факторами розуміють сукупність економічних суб'єктів, економічних, соціальних та природних умов, національних та міждержавних інституційних структур та інших зовнішніх умов та факторів, які діють у глобальному середовищі та впливають або можуть впливати на функціонування підприємства. Внутрішні фактори – це контрольовані фактори діяльності організації, а саме ресурсний потенціал, фінансові можливості, маркетингові дослідження, система обліку, постачання, логістичні схеми та збутова діяльність, інформаційні ресурси, організаційна структура, геолокація організації.

В ході фінансово-господарської діяльності на вітчизняних підприємствах виникає велика кількість витрат. Витрати підприємства в будь-яких умовах життя є найважливішим аспектом впливу на формування економічних результатів, здобуття важливих конкурентних переваг і вони відіграють особливу роль у досягненні сталого розвитку. Одним з найважливіших інструментів реалізації стратегії розвитку компанії є управління витратами. Для досягнення цих цілей компанія формує систему управління витратами для забезпечення їх оптимального рівня на тривалий час. Таким чином витрати досягнення конкурентоспроможності безпосередньо залежить від ефективного планування витрат, визначення їх оптимального розміру, призначення та іншого.

РОЗДІЛ 2. АУДИТ ПОКАЗНИКІВ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Управління конкурентоспроможністю підприємства на основі обліково-аналітичного забезпечення

Високий динамізм ринкової економіки, посилення глобалізації та інтернаціоналізація економічного життя, посилення міжнародної конкуренції, які є основними ендогенними та екзогенними детермінантами економічного розвитку України, висувають нові вимоги до системи управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств, ефективність якої залежить від його здатності швидко реагувати на вимоги світового економічного середовища.

У цій ситуації природно посилити роль сучасних систем оцінки та інформаційного забезпечення господарської діяльності, які в режимі реального часу дозволяють вирішувати існуючі проблеми конкурентоспроможності економічних структур у глобальному економічному середовищі. Це обумовлює необхідність вивчення організаційних та методологічних аспектів систем бухгалтерського обліку, аналізу та контролю як базового інструменту інформаційного забезпечення системи управління конкурентоспроможністю.

Управління конкурентоспроможністю підприємств - це систематичний, планомірний та цілеспрямований вплив на систему конкурентоспроможності з метою підтримання її стабільності або переходу з однієї держави в іншу за допомогою необхідних і достатніх способів та засобів впливу [44].

Інформаційне забезпечення конкурентоспроможності формується на основі: даних бухгалтерського, оперативного й статистичного обліку та звітності; показників діяльності галузі подібних підприємств; звітів, планів та прогнозів, отриманих в процесі стратегічного, тактичного та оперативного планування, аналізу, контролю та бюджетування тощо.

Щоб задовольнити потреби споживачів та бути конкурентоспроможними, підприємства повинні знаходити найдешевші шляхи постійного поліпшення якості своєї продукції. Цього можна досягти лише за рахунок зменшення витрат, пов'язаних із якістю, що, в свою чергу, можливо лише тоді, коли такі витрати виявляються та вимірюються.

Особливе значення для механізму управління має така складова інформаційного забезпечення, як бухгалтерський та аналітичний супровід. Поняття інформаційного забезпечення є більш широким і включає всю інформацію, що використовується в системі управління, а також набір інформаційних технологій, апаратних та програмних засобів, що забезпечують отримання, обробку та рух інформаційних потоків, тоді як бухгалтерський та аналітичний супровід є інтегрованою системою обліку та аналізу, що систематизує інформацію для обґрунтування бізнес-стратегії, координації напрямів довгострокового розвитку підприємства, систематичної оцінки ефективності оперативно-тактичних та стратегічних управлінських рішень.

За оцінками вчених, частка бухгалтерської та аналітичної інформації в системі інформаційного забезпечення суб'єкта господарювання становить близько 70% від загальної економічної інформації (Рис. 2.1).

В економічній літературі існують різні підходи до тлумачення терміна "бухгалтерсько-аналітичне забезпечення". Зокрема, Касіч А.О., Циган Р.М., Карбан О.І. визначають бухгалтерсько-аналітичне забезпечення як процес підготовки бухгалтерської та аналітичної інформації, що забезпечує її кількість та якість [65].

Т. М. Безродна трактує бухгалтерсько-аналітичне забезпечення як процес підготовки бухгалтерської та аналітичної інформації, забезпечення її кількості та якості. Термін "забезпечення", на думку автора, означає реалізацію, що гарантує здійснення процесу подачі бухгалтерської та аналітичної інформації в систему управління [40].

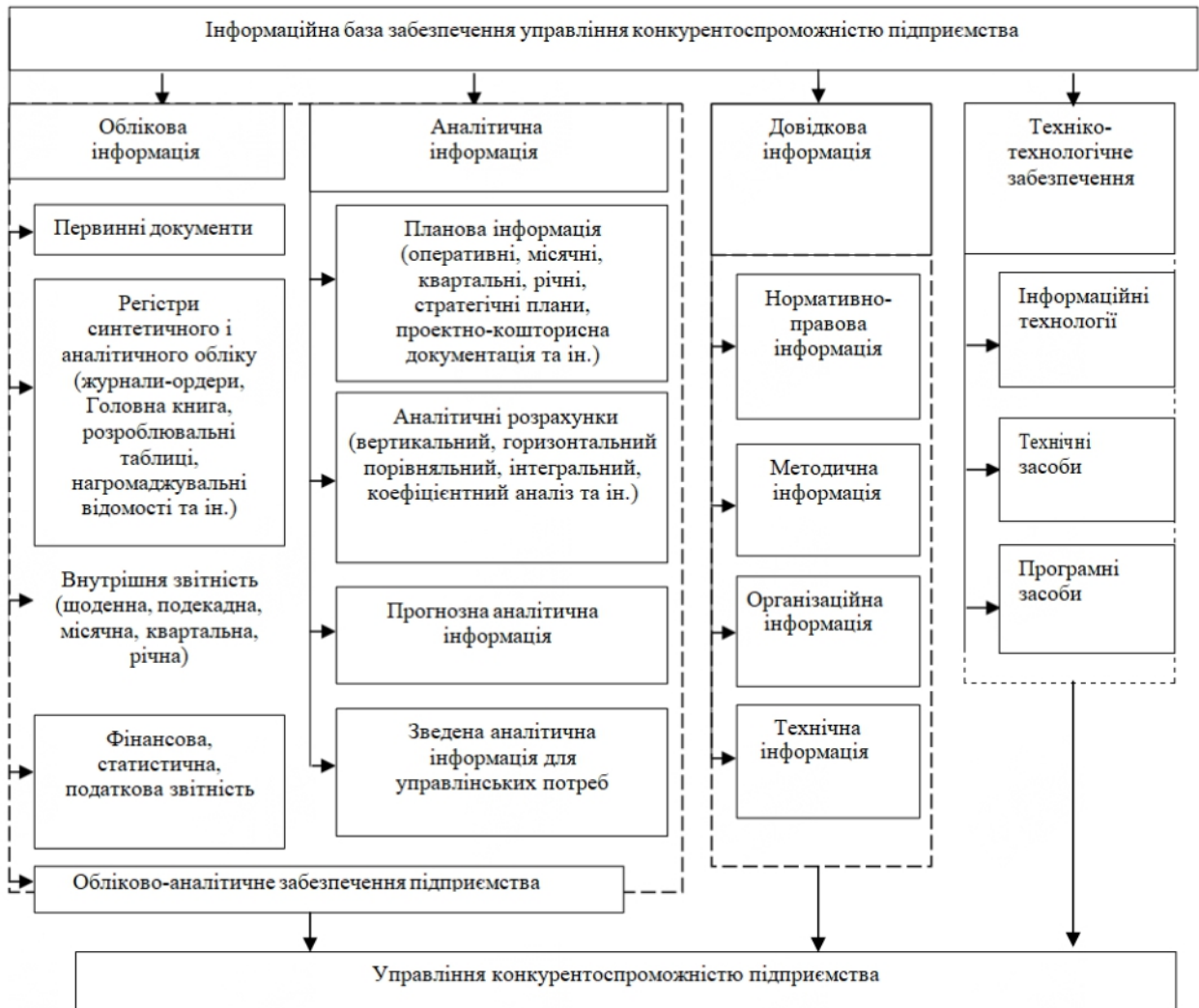


Рис. 2.1. Обліково-аналітичне забезпечення в структурі інформаційної бази управління конкурентоспроможністю підприємства

За словами Голова С.Ф., бухгалтерсько-аналітичне забезпечення - це система збору, обробки, узагальнення подання та аналізу фінансової інформації, забезпечення її кількості та якості для ведення господарської діяльності, включаючи управління нею [51].

У працях українських учених бухгалтерська та аналітична інформаційна система – це концептуальна модель, яка складається із взаємопов’язаних бухгалтерських та аналітичних процедур і використовується для надання керівництву підприємства або зацікавленим особам.

А.А. Пилипенко визначає бухгалтерську та аналітичну інформаційну системи як процес створення інформаційних умов для функціонування, надання необхідної інформації, включення до засобів пошуку, отримання,

зберігання, передача та обробка інформації, організація ресурсів зберігання [79].

Аналізуючи представлені визначення, можна зробити висновок, що вчені розуміють термін «обліково-аналітичне забезпечення» як процес збору інформації за допомогою обліку та аналізу для цілей управління. Виходячи з цього, під бухгалтерським та аналітичним управлінням конкурентоспроможністю підприємств доцільно розуміти процес збору, підготовки, реєстрації та обробки бухгалтерської та аналітичної інформації та прийняття на її основі управлінських рішень для забезпечення ефективної роботи підприємства та підвищення його конкурентна позиція всередині та ззовні.

Якісне відображення необхідних показників для оцінки конкурентної позиції підприємства в системі бухгалтерського обліку та звітності є одним з основних завдань бухгалтерсько-аналітичної системи забезпечення конкурентоспроможності. На основі дослідження стану інформативності існуючого бухгалтерського та аналітичного забезпечення вітчизняних підприємств сформовано таблицю 2.1.

Таблиця 2.1.

Інформативність існуючого обліково-аналітичного забезпечення підприємств щодо керованих чинників його конкурентоспроможності

Фактори конкурентоспроможності	Структурно-організаційні	Техніко-технологічні	Ресурсні	Економічні	Екологічні
Джерела інформації					
Оперативна облікова інформація	*	*	*	*	
Звіт про фінансовий стан (Баланс)	*	*	*	*	
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)	*			*	
Звіт про рух грошових коштів			*	*	
Звіт про власний капітал	*		*	*	
Примітки до річної фінансової звітності	*	*	*	*	
Форма № 1-екологічні витрати (річна) Витрати на охорону навколишнього природного середовища та екологічні платежі за 20__ рік					*

Таким чином, в існуючій системі бухгалтерського обліку та звітності вітчизняних підприємств є інформація про 4 групи показників які визначають конкурентоспроможність, а саме техніко-технологічні, структурно-організаційні, ресурсних, економічних. Інформацію про них можна знайти як у фінансовій, так і у статистичній звітності.

Проте дані про екологічну та економічну ефективність частково розкривають лише кілька статистичних звітів, які на практиці трапляються не часто. Таким чином, Форма 1 - екологічні витрати заповнюються в основному тими підприємствами, які завдають значної шкоди довкіллю та сплачують екологічний податок, а також тими, екологічна діяльність яких формує лише позитивний екологічний ефект і не має сприятливих наслідків для підприємства. Зокрема, такі витрати, як економія ресурсів та економія енергії, враховуються лише тоді, коли вони в першу чергу спрямовані на захист навколишнього середовища, наприклад, на вивезення відходів, яке проводиться з метою захисту навколишнього середовища.

Поточні витрати не включають і не відображаються у цьому звіті: заходи, що мають позитивний екологічний ефект, але проводяться з технічних причин, для поліпшення умов праці та безпеки; витрати, пов'язані з використанням природних ресурсів (наприклад, водопостачання); вартість основних засобів для охорони навколишнього середовища; перерахунки за вкладками, штрафи за порушення екологічного законодавства, відшкодування шкоди, заподіяної довкіллю.

Крім того, у цих статистичних звітах, що відображають вплив підприємств на екологічну ситуацію, бракує інформації про виробництво та продаж екологічно чистих товарів та послуг. Відсутність цих даних про екологічні показники дуже негативно впливає на діяльність вітчизняних виробників: по-перше, неможливо достовірно визначити їх конкурентну позицію за цим показником та вжити відповідних коригуючих заходів, що особливо актуально сьогодні, коли екологічна безпека і вимоги до продукції у багатьох країнах вже почали закріплюватися законодавчо, а по-друге,

відсутність інформації у звітах компанії про її екологічні показники знижує її конкурентоспроможність.

Такий стан справ визначає важливість врахування впливу факторів зовнішнього середовища при формуванні стратегії конкурентного розвитку сучасних структур бізнесу. В даний час розробка та застосування методів управління, які враховують природний баланс мінімальних несприятливих наслідків або призводять до поліпшення природних можливостей, вимагає від компаній оцінки впливу на навколишнє середовище та проведення екологічних заходів.

Основним завданням усіх компаній є підвищення конкурентоспроможності на ринку, коли щодня з'являються нові компанії та підприємства. Саме якість продукції та впровадження нових систем управління дозволяє підприємствам конкурувати за лідерство на ринку та надання високоякісних товарів та послуг.

Вимірювання, моніторинг та аналіз витрат на якість містить безліч переваг, які полягають у наступному:

- 1) підприємство має можливість зосередитись на сферах з низькою продуктивністю, які потребують вдосконалення;
- 2) надає допомогу загальному управлінню якістю в організації;
- 3) підвищує конкурентоспроможність шляхом досягнення вищої якості продукції та зменшення загальних витрат на її виробництво та експлуатацію [37].

Деякі дослідження [38] підтверджують, що після запровадження якісного обліку витрат на підприємствах кількість скарг споживачів, їх обробка та дефіцит згодом значно зменшились, вартість гарантійного обслуговування та збоїв зменшилась, а продажі зросли. В умовах глобалізації світової економіки та зростаючої конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках підвищення якості продукції та послуг стало необхідною умовою виживання та розвитку підприємства.

Тому питання повної та ефективної бухгалтерської підтримки процесу управління конкурентоспроможністю є особливо актуальним для вітчизняних підприємств.

Покращення інформативності існуючої бухгалтерської та аналітичної підтримки підприємств щодо керованих факторів його конкурентоспроможності можливо шляхом розробки та впровадження механізму бухгалтерського та аналітичного забезпечення управління конкурентними позиціями, як показано на малюнку 2.2.

Структурні елементи цього механізму діють відповідно до визначених концептуальних принципів управління конкурентоспроможністю: встановленої мети, функцій, завдань, на основі певного інформаційного забезпечення. До структурних елементів механізму бухгалтерського та аналітичного забезпечення управління конкурентоспроможністю належать системи обліку, аналізу та контролю, в рамках кожної з яких формуються інформаційні потоки, необхідні для управління конкурентними позиціями.

Де ---► інформаційні потоки, які переміщуються між складовими структурних елементів механізму обліково-аналітичного забезпечення конкурентоспроможності підприємства;

Іоф – це облікова інформація стосовно керованих факторів конкурентоспроможності підприємства;

Іаф – це аналітична інформація стосовно керованих факторів конкурентоспроможності підприємства;

Ікф – це інформація системи контролю стосовно досягнення планових показників конкурентоспроможності;

Зук – визначені запити системи управління до аналітичної, облікової та контрольної систем стосовно необхідної інформаційної системи для управління конкурентоспроможністю підприємства;

КП – конкурентоспроможність підприємства.

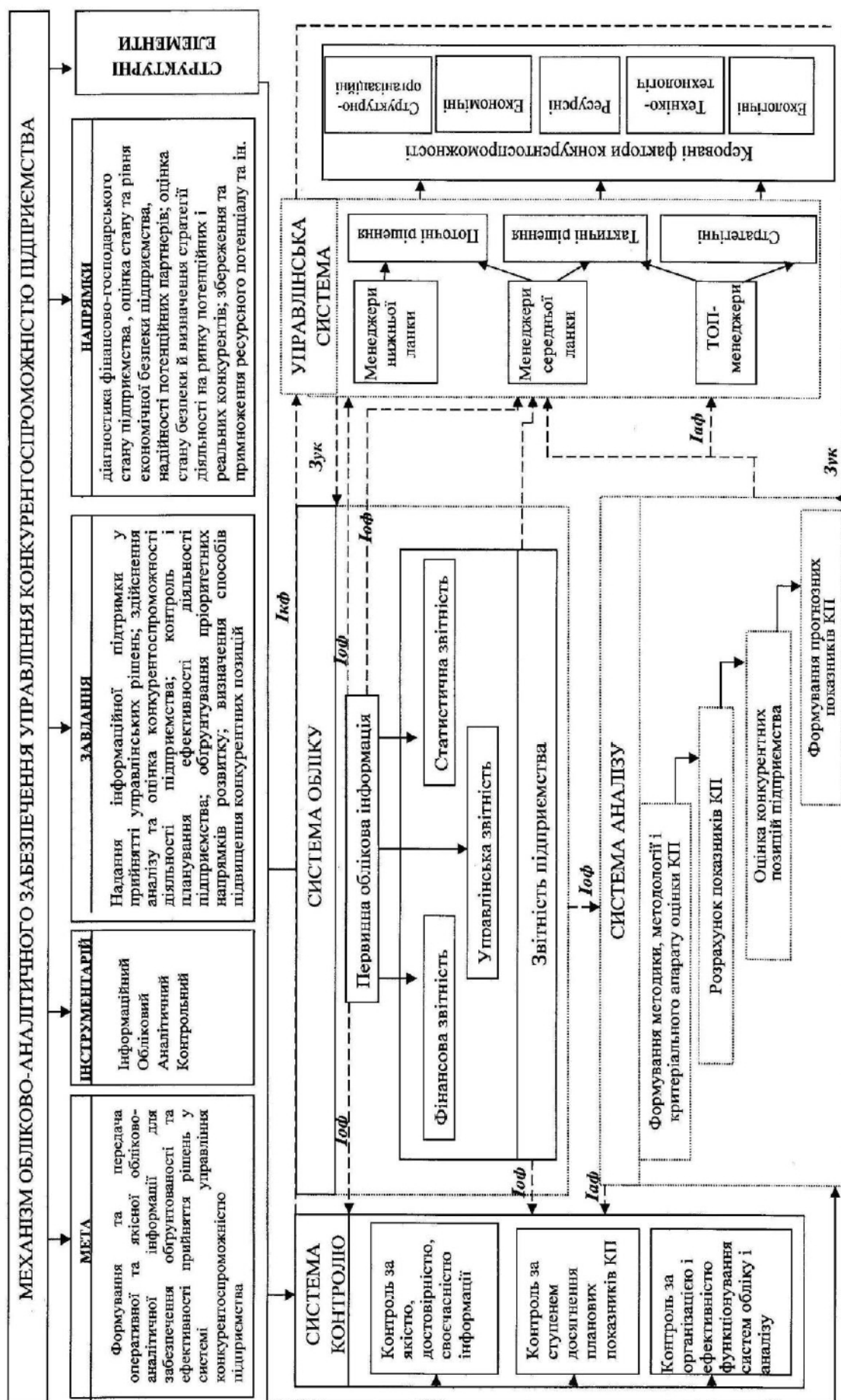


Рис. 2.2. Механізм обліково-аналітичного забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства

Так, облікова система генерує наступні види інформації, що мають важливе значення для управління конкурентоспроможністю господарюючого суб'єкта:

- первинну облікову інформацію, що слугує підставою для прийняття поточних управлінських рішень менеджерами нижньої ланки і виступає основою для складання звітності підприємства;
- звітність підприємства (статистична, фінансова, управлінська) – відображає інформацію, яка надає можливість проводити розрахунок показників, які відображають рівень конкурентних позицій підприємства; надає можливість розраховувати прогностичні значення показників та визначати напрями управління об'єктами; забезпечує можливість проводити факторний аналіз зміни досліджуваних показників.

Звітність підприємства як інформаційне джерело для прийняття управлінських рішень доступне всім рівням менеджменту господарюючого суб'єкта (окрім управлінської звітності, що може формуватись лише для конкретних менеджерів), однак використовується переважно управліннями вищої і середньої ланки.

Прийняття управлінських рішень не може здійснюватись лише на основі облікових даних. Вагомості для управлінської системи такі дані набувають в процесі їх аналітичної обробки. В межах аналітичної системи на основі даних бухгалтерського обліку формується методика, методологія і критеріальний апарат оцінки конкурентоспроможності підприємства, розраховуються показники, що відображають конкурентні позиції підприємства, здійснюється їх оцінка, формуються прогностичні показники конкурентоспроможності та виявлення можливих напрямів і резервів підвищення конкурентних позицій.

Важливу роль у механізмі обліково-аналітичного забезпечення управління конкурентоспроможністю відіграє також система контролю. Вона забезпечує контроль за організацією систем облікового та аналітичного забезпечення, достовірністю інформації, яку генерують ці підсистеми, ефективністю функціонування підприємства, процесами, які відбуваються на

підприємстві, ступенем досягнення запланованих показників конкурентоспроможності, своєчасно виявляє відхилення від них, що слугує підставою для розробки заходів щодо їх усунення. Отже, роль системи контролю в системі обліково-аналітичного забезпечення системи управління конкурентоспроможністю підприємства значно ширша, ніж просто контроль за організацією та станом бухгалтерського обліку. Таким методикою дослідження та підтвердження облікової та аналітичної інформації є аудиторська перевірка.

2.2. Організаційні аспекти маркетингового аудиту конкурентоспроможності підприємства

В умовах нестабільної економіки та посилення конкуренції на ринку вітчизняні підприємства стикаються з важливою проблемою, пов'язаною з підвищенням ефективності управління. Одним із шляхів вирішення цієї проблеми є використання сучасних маркетингових інструментів для вивчення умов зовнішнього та внутрішнього середовища, що дозволить своєчасно на них реагувати. Це послужить основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, які допоможуть поліпшити діяльність компанії, підвищити ефективність її функціонування, а отже, покращити конкурентні позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Питання вибору оптимальних маркетингових стратегій є важливим етапом збереження конкурентоздатності, оскільки правильне рішення з цього приводу послужить основою для успішних продажів. Одним із таких інструментів є маркетинговий аудит, який дозволяє всебічно вивчити маркетингову діяльність підприємства, проаналізувати ринкове середовище та зміни в ньому, а також розробить програму заходів щодо коригування та адаптації маркетингової стратегії підприємства відповідно до отриманих

результатів. Проте проведення аудиту маркетингової діяльності з метою збереження конкурентоздатності є доволі новим напрямом для вітчизняного ринку аудиторських послуг.

Маркетинговий аудит з метою збереження конкурентоздатності виконує такі завдання

- 1) оцінку відповідності організації визначеним ринковим умовам;
- 2) підвищення ефективності продажів, бізнес-операцій маркетингу, виробництва та продажів та своєчасне виявлення проблемних зон.

Загальновідомо, що аудиторська перевірка ґрунтується на даних бухгалтерського обліку, фінансової звітності, статистичних даних та ін. Тому доцільно дослідити елемент обліку – витрати на маркетингову діяльність як основний фактор провадження конкурентоздатної політики.

Визначення складу та структури маркетингових витрат складається з трьох етапів:

- 1) детальне ознайомлення з фінансовою звітністю підприємства, визначення співвідношення валових доходів і витрат;
- 2) перерахунок витрат на маркетингову діяльність відповідно до її ефективності;
- 3) розподіл функціональних витрат за методами збуту, окремими видами продукції, сегментами ринку збуту тощо.

Таким чином, робота з фінансовою звітністю є фундаментальною для визначення поточного стану організації та її розвитку.

Маркетинговий аудит передбачає періодичний моніторинг маркетингової діяльності компанії. Стратегічна інспекція передбачає оцінку пріоритетних завдань, ефективності обраної стратегії, розробку рекомендацій щодо подальших планів роботи.

Рекомендується провести маркетинговий аудит конкурентоспроможності:

- 1) під час структурних змін всередині компанії або на ринку;

2) при перших ознаках зниження продажів, не пов'язаних із кон'юктурою ринку;

3) при впровадженні нової продукції у виробництво або на ринок, до початку нового напрямку.

Маркетинговий аудит допомагає своєчасно змінювати або виправляти маркетингові стратегії, економить багато коштів за рахунок зменшення зайвих витрат і збільшення ринкової віддачі.

Перед проведенням маркетингового аудиту необхідно розробити його програму. Вище керівництво відповідає за його розробку та затвердження на підприємстві. Повноваження встановлюються в рамках маркетингової програми, у формі письмового документа або іншої процедури. Однак для забезпечення ефективності механізму програми аудиту доцільним є перший варіант.

Маркетинговий аудит конкурентоспроможності підприємства виконує такі функції:

- аналіз (пошук та визначення причинно-наслідкових зв'язків маркетингової діяльності підприємства та її результатів);
- контроль (перевірка діяльності підконтрольних об'єктів);
- інформаційна (інформування суб'єктів господарських відносин про явища господарської діяльності);
- системотворення (розгляд підприємства як відкритої системи, яка відчуває вплив навколишнього середовища і сама впливає на нього);
- констатація фактів (знання економічних явищ);
- профілактичні (попередження відхилень);
- евристична (відкриття нових закономірностей, що виникають у процесі розвитку предмета дослідження);
- методологічні (визначення прийомів і методів перевірки);
- прогностичні (визначення тенденцій у досліджуваних явищах, відповідно до об'єктивних закономірностей їх розвитку);

- синтетичні (формування, визначення рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності об'єкта аудиту).

Аудит збутової політики, виготовлення продукції, поведінки на ринку виконує роль постачальника достовірної інформації стосовно маркетингової діяльності підприємства, гарантує ефективну конкурентну політику підприємства, надійно консулює з питань підвищення рівня маркетингової активності підприємства і його швидкої адаптації до умов ринку.

Маркетинговий аудит, як і будь-яка інша діяльність, має власний процес проведення. Слово «процес» походить від латинського «рух» та означає сукупність послідовних дій, спрямованих на досягнення певного результату.

Процес маркетингового аудиту складається з наступних етапів (рис. 2.3).

Перший етап - етап планування (попередньої підготовки) маркетингового аудиту включає: перший контакт із вищим керівництвом для розробки домовленості про цілі, діапазон, глибину, джерела інформації, тип остаточного звіту, терміни аудиту (обговорення сфер, які замовник хотів би змінити на компанію, і те, як аудитор може йому в цьому допомогти - тобто попередній діагноз проблеми); розробка плану маркетингового аудиту на основі попереднього аналізу проблеми, підготовка програми маркетингового аудиту з визначенням конкретних підрозділів, осіб, що підлягають інспекції та співбесіди, часу та місця аудиторських процедур тощо); переговори та укладення договору про консультативну допомогу.

Для початку перевірки, яке іноді називають попередньою аудиторською нарадою, доцільно запросити працівників компанії, які безпосередньо впливають як на маркетингову діяльність зокрема, так і на діяльність компанії в цілому. На цій нараді провідний аудитор повинен повідомити про цілі аудиту, його обсяг та запланований час та графік.

Планування маркетингового аудиту		• попереднє планування (прийняття рішення про проведення маркетингового аудиту, вибір виконавців, укладання угоди); • затвердження плану аудиту; • розробка програми аудиту та її узгодження; • вибір виконавців аудиту
Діагностичне обстеження (збір аудиторських доказів)		• опитування, спостереження, співбесіда; • технологічний контроль, експертиза, експеримент, тестування, контрольні виміри; • оцінювання, підрахунок
Аналіз і оброблення інформації		• методи аналізу • аналіз результатів аудиту
Розробка рекомендацій		• рішення щодо нереалізованих можливостей і втраченої користі • обговорення, оцінювання і розроблення концепції маркетингу
Підготовка, узгодження і представлення звіту		• узагальнення і систематизація результатів
Впровадження та супроводження результатів		• реалізація пропозицій і рекомендацій • консультування керівництва • навчання спеціалістів

Рис. 2.3. Етапи маркетингового аудиту

Другий етап - етап діагностичного обстеження (збір аудиторських доказів), передбачає визначення існуючого стану підприємства шляхом збору та накопичення різноманітної інформації (це займає більшу частину часу аудитора) та її ретельного аналізу. Рекомендується використовувати раніше надану інформацію, а також результати опитувань, анкет, спостережень, контактів: зі споживачами підприємства. Додатково узагальнюється інформація, отримана від керівників вищого та середнього рівня, інших працівників підприємства.

Послідовність процесу аудиту має велике практичне значення. На початковому етапі діагностичного обстеження використовують такі методи

аудиторського контролю, як спостереження, огляд, підрахунок, оцінювання, підтвердження, експертиза, експеримент, анкетування, тестування тощо. На завершальному етапі аналізуються та оцінюються результати маркетингового аудиту та формуються висновки. Вищезазначені методи аудиту можна поєднувати з окремими процедурами аудиту. Від їх успішного поєднання в системі методичних дій, спрямованих на отримання достатніх і надійних доказів щодо об'єктів аудиту, залежить зміст процедури, що, в свою чергу, впливає на методологію аудиту.

Третій етап - аналіз та обробка інформації - здійснюється перевірка, обробка при аналізі отриманої інформації. Аналіз даних, отриманих в ході якісних досліджень, узагальнює експертні оцінки, дозволяє прогнозувати розвиток певних ринкових подій, виявити сильні та слабкі сторони фірми, можливості та загрози. Обробка кількісних досліджень дозволяє перевірити достовірність даних, виявити зв'язок, ніж окремі дані. Використовуються такі методи аналізу: статистичні методи обробки даних, регресійний та кореляційний аналіз, методи стратегічного аналізу тощо. Розроблені висновки щодо успішності впровадження взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів маркетингового комплексу.

Четвертий етап - розробка рекомендацій - спрямований на пошук рішень для отримання переваг від нереалізованих дій або відсутності маркетингової стратегії (програми) на підприємстві. Важливим аспектом цього етапу є безпосередня участь керівників та спеціалістів підприємства в обговоренні, оцінці та розробці маркетингової концепції. Це обумовлено основною метою маркетингового аудиту - продуманим коригуванням господарської діяльності підприємства, спрямуванням його на досягнення економічного успіху та збереження або отримання конкурентоздатності. Цей етап повинен включати участь аудитора у підготовці та реалізації сформованого плану дій щодо реалізації прийнятої маркетингової стратегії фірми.

П'ятий етап - підготовка, узгодження та подання звіту замовнику передбачає реєстрацію звіту, узагальнення та систематизацію отриманих

результатів. Потреба в навчанні зумовлена тим, що вона містить результати досліджень, опитування, спостереження та більшість пропозицій, розроблених під час аудиту, мають на меті переконати замовника прийняти їх як результат аудиту, а також логічно проілюстровано та формалізовано цьому сприяють пропозиції та пояснювальні рекомендації.

Шостий етап - впровадження та підтримка результатів маркетингового аудиту - передбачає підготовку та реалізацію запланованого плану дій щодо реалізації прийнятих пропозицій та рекомендацій, маркетингової стратегії підприємства. На цьому етапі аудитор може контролювати виконання запланованого плану дій у формі консультацій вищого керівництва та навчання відповідних підрозділів підприємства.

2.3. Методика маркетингового аудиту вітчизняних підприємств як передумова побудови конкурентної стратегії

Систематичний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, що є суттю маркетингового аудиту, є основою для розробки маркетингової стратегії та плану дій, спрямованих на досягнення цілей компанії: захоплення частки ринку, відкриття нових ринків, збільшення продажів та ін. Завдання, адекватні ситуації, що склалися на галузевому ринку, і визначаються внутрішніми можливостями підприємства. Тому проведення маркетингового аудиту на вітчизняних підприємствах потребує чіткої послідовності дій. А саме:

1. Планування маркетингового аудиту

Планування маркетингового аудиту - це перший важливий крок в організації та проведенні аудиту маркетингової діяльності на підприємстві. При плануванні маркетингового аудиту виділяють такі основні етапи:

- попереднє планування;
- розробка загального плану маркетингового аудиту;

• підготовка програми маркетингового аудиту; Попереднє планування маркетингового аудиту передбачає такі дії:

1. Прийняття рішення про проведення маркетингового аудиту 2. Вибір напрямків маркетингового аудиту

3. Оцінка витрат часу та засобів на проведення маркетингового аудиту.

4. Підбір виконавців маркетингового аудиту та укладення угоди.

Підставою для рішення про проведення маркетингового аудиту можуть бути такі обставини:

- наявність кризової ситуації на ринку або в компанії, падіння продажів;
- недостатня компетентність працівників відділу маркетингу, необхідність сторонньої допомоги для розробки маркетингової стратегії або вирішення інших питань, пов'язаних з маркетинговою діяльністю;
- необхідність оцінки вартості компанії для купівлі / продажу за результатами маркетингового аудиту;
- структурна реорганізація, створення нових підрозділів бізнесу, диверсифікація компанії;
- оцінка ефективності рекламної кампанії;
- перевірка ефективності маркетингового бюджету та цільового використання коштів, збільшення загальновиробничих витрат;
- необхідність тестування нового бренду;
- відсутність власної маркетингової служби або неефективне її функціонування тощо.

Рішення не проводити маркетинговий аудит приймається, якщо вартість маркетингового аудиту перевищує вартість очікуваних результатів або відсутність необхідних ресурсів (матеріальних, людських, фінансових).

Залежно від напрямків маркетингового аудиту перевіріці підлягатимуть різні підрозділи підприємства. Основний їх перелік згідно напрямів перевірки подано в таблиці 2.1.

У процесі попереднього планування важливими етапами є також оцінка часу, грошей та вибір виконавців маркетингового аудиту. Слід пам'ятати, що

маркетинговий аудит - це "свіжий" погляд на проблеми фірми. Це повинно допомогти розробити новий підхід до старих проблем, що дозволить компанії працювати ефективніше.

Після попереднього планування керівництво компанії спільно з аудитором розробляє загальний план маркетингового аудиту.

Таблиця 2.1

Підрозділи підприємства, що підлягають перевірці, залежно від напрямів маркетингового аудиту

Досліджувані питання	Об'єкт (напрями) маркетингового аудиту	Підрозділ на підприємстві
1. Маркетингові дослідження фірми	Економічна ситуація на Мікро- та макро середовище. Конкуренти Постачальники. Споживачі	Відділ збуту. Служба маркетингу. Відділ постачання
2. Сегментування ринку	Оцінка сегментів ринку. Застосування критеріїв сегментації. Вибір сегментів ринку.	Служба маркетингу. Відділ збуту.
3. Маркетингова стратегія фірми	Контроль за виконанням маркетингової стратегії. Методи розробки стратегії. Обговорення і прийняття маркетингової стратегії. Впровадження комплексу маркетингу.	Служба маркетингу.
4. Товарна політика	Дизайн товарів. Ринкова адекватність Упакування товарів. товарів. Якість товарів. Товарна марка. Інновація товарів.	Служба маркетингу. Відділ збуту Виробнича служба.. Відділ постачання.
5. Цінова політика	Цілі ціноутворення. Методи ціноутворення. Стратегія ціноутворення. Остаточне встановлення цін.	Виробнича служба. Служба маркетингу. Фінансова служба.
6. Збутова політика	Оптові посередники. Планування руху товарів. Результати діяльності відділу збуту Вибір каналів розподілу.	Відділ збуту. Служба маркетингу.

7. Комунікаційна політика	Планування просування по службі. Елементи просування: - особисті продажі (офіси продажів, навчання та контроль торгових агентів, презентації продажів); - реклама (планування реклами та рекламних кампаній; визначення ефективності реклами); - стимулювання збуту (акції, система знижок); - зв'язки з громадськістю (планування, робота зі ЗМІ, формування іміджу); - прямий маркетинг; участь у виставках, ярмарках, спонсорській підтримці	Відділ реклами та стимулювання збуту Служба маркетингу.
---------------------------	--	---

План маркетингового аудиту - документ, в якому визначені основні напрямки, а в межах напрямків детально розглядаються питання, які підлягають перевірці в ході аудиту маркетингової діяльності підприємства. Структура плану залежить від завдань маркетингового аудиту. Однак, як приклад, ми можемо виділити основні загальні компоненти (елементи) плану маркетингового аудиту (табл. 2.2).

План може містити окремі елементи, перелічені в табл. 2.2 (у разі тематичного аудиту) або всіх вищезазначених компонентів і навіть більше (у разі комплексного аудиту). Для полегшення підготовки плану маркетингового аудиту замовнику пропонується заповнити заявку на проведення маркетингового аудиту.

Після розробки генерального плану складається програма проведення маркетингового аудиту.

Для реалізації плану керівник група аудиторів готує письмову програму аудиту. Після розробки та затвердження програми аудиту керівник групи аудиторів або особа, відповідальна за маркетингову діяльність на підприємстві, зобов'язана письмово повідомити тих, кого перевірятимуть.

Крім того, керівництво компанії встановлює повноваження аудиторів у формі письмового документа. Дозвіл необхідний для того, щоб перевіряні надавали аудиторам необхідну інформацію та документи. Дозвіл також необхідний, щоб гарантувати, що аудит фактично проводиться від імені

керівництва та відповідно до встановленої маркетингової політики та цілей підприємства.

Таблиця 2.2

План маркетингового аудиту

Частина I. Аудит маркетингового середовища: макросередовище; мікросередовище	Частина II. Аудит стратегії маркетингу: програма діяльності (місія) фірми; терміни досягнення поставлених цілей; якість реалізації поставлених цілей	Частина III. Аудит організації служби маркетингу: відповідність структури служби маркетингу існуючим умовам; функціональна ефективність служби маркетингу; ефективність співпраці функціональних підрозділів і служби маркетингу
Частина IV. Аудит допоміжних систем маркетингу: системи маркетингової інформації; системи планування маркетингу; системи маркетингового контролю	Частина V. Аудит ефективності маркетингу: аудит прибутковості; аудит частки ринку; аудит неекономічних показників	Частина VI Аудит складових (комплексу) маркетингу: товарна політика; цінова політика; збутова політика; комунікаційна політика

Попереднє повідомлення корисно для аудиту, оскільки воно дозволяє усунути очевидні недоліки до перевірки. Якщо аудиторський звіт створює стимули для тих, хто перевіряється, вдосконалити систему маркетингу, то сам процес аудиту буде більш плавним і може вважатися таким, що вже дав позитивні результати.

Програма маркетингового аудиту - це детальний перелік змісту аудиторських процедур. Програма повинна бути настільки детальною, щоб її можна було використовувати як керівництво для аудиторів, які беруть участь в аудиті. Програма аудиту допомагає керувати аудиторами та контролювати їх роботу. Керівник аудиторської фірми (або керівник відділу внутрішнього

аудиту) затверджує програму, визначаючи суттєвість.

Програма маркетингового аудиту вказує:

- аудиторська фірма (внутрішній підрозділ);
- назва підприємства, що перевіряється;
- напрямок перевірки;
- завдання маркетингового аудиту (перелік питань);
- період перевірки;
- джерела;
- виконавці та керівник групи;
- обсяг інспекції та її місцезнаходження;
- методи перевірки та порядок реєстрації отриманих результатів.

Основними видами інформації, що забезпечують діяльність усіх органів державної влади, галузей економіки, є: статистична інформація; масової інформації; інформація про діяльність органів державної влади та органів місцевого та регіонального самоврядування; юридична інформація; персональна інформація; довідкова інформація - енциклопедичний характер; соціологічна інформація.

Інформація, що використовується для проведення маркетингового аудиту, - це сукупність інформації, повідомлень про економічну (комерційну), маркетингову діяльність підприємства та його зовнішнє середовище.

Маркетингова інформація важлива для інформаційного забезпечення маркетингового аудиту. У таблиці. 2.3 показано характеристики класифікації та характеристики різних видів маркетингової інформації.

Залежно від суб'єкта (виконавця) маркетингового аудиту виділяють такі види аудиту:

- внутрішній аудит - «ми все робимо самі», тобто роботу здійснює відділ маркетингу (маркетинговий самоаудит);
- внутрішній перехресний аудит, один відділ маркетингу тієї ж компанії перевіряє роботу іншого відділу. Така ситуація можлива, якщо компанія має регіональну або товарну структуру служби маркетингу і, відповідно,

розподіляє відділи маркетингу за регіонами або за видами товарів, що характерно для великих та диверсифікованих компаній;

Таблиця 2.3

Ознаки класифікації та характеристики різних видів маркетингової інформації

Ознаки класифікації	Види інформації	Характеристика інформації
	Інформація про конкуренцію	Кількість і потужність конкурентів, їх цілі стратегія, поведінка тощо
	Інформацію про фактори макросередовища	Економічна, податкова, фінансова політика, система поділу ДОХОДІВ, зовнішньоекономічні відносини, закони, норми і правила господарювання тощо
За джерелами отримання	Внутрішня	Звіти підприємства, бази даних про покупців, постачальників, посередників, конкурентів
	Зовнішня	Періодика, дані опитувань, звіти посередників
За роллю у діяльності підприємства	Стратегічна	Для вирішення стратегічних завдань
	Тактична (оперативна)	Для вирішення тактичних (оперативних) завдань

- спільний аудит, тобто аудит проводиться консалтинговою (аудиторською) фірмою із залученням маркетологів підприємства замовника;
- зовнішній аудит, залучення консультаційної фірми (спеціаліста) ззовні;
- подвійний зовнішній аудит, дві аудиторські фірми запрошуються подати результати своєї роботи керівництву у вигляді двох окремих звітів, які можна порівняти та проаналізувати.

Основним критерієм вибору варіанту маркетингового аудиту є можливості компанії (фінансові та організаційні) щодо його здійснення та очікуваний результат. Якщо бажаного результату маркетингового аудиту можна досягти, проводячи аудит самостійно, краще вибрати цей варіант та заощадити гроші. В іншому випадку слід довірити роботу консалтинговій фірмі, працівники якої можуть мати більше досвіду, вищий професійний рівень, мати нові погляди та ідеї.

Внутрішній аудит проводиться, коли не вистачає часу і грошей, але

проблема оцінки маркетингової діяльності підприємства існує. Однак внутрішній маркетинговий аудит набагато менш ефективний, ніж зовнішній, оскільки його проводять люди, які залежать від менеджерів, яким вони будуть представляти результати аудиту. Внутрішній аудит, проведений для оцінки ефективності його діяльності, може бути корисним, проте він може характеризуватися відсутністю таких особливостей, як незалежність та об'єктивність. Необхідні зміни, як правило, може запропонувати людина з незалежним стороннім. Саме тоді лідер отримує можливість поглянути на проблеми під іншим кутом і знайти нові ринкові можливості, нестандартні рішення.

Об'єктом маркетингового аудиту, що проводиться працівниками підприємства, є в основному його внутрішнє середовище. Внутрішній аудит часто обмежується оцінкою оптимальності товарного асортименту, цінової політики, якості просування та організації збуту на підприємстві. Рідко трапляються питання, пов'язані із зовнішнім середовищем, ситуацією на ринку, втраченими або нереалізованими можливостями підприємства.

Перехресний аудит є корисним підходом з двох причин: по-перше, це своєрідне обстеження людини, яка по-новому подивилася на стару проблему; по-друге, сприяє професійному зростанню працівників у галузі маркетингу)". Працівники, які обираються до групи аудиторів, повинні: знати основи аудиту, його структуру та принципи; постійно вдосконалювати свої знання.

Переважа спільного аудиту полягає в тому, що в процесі аудиту компанія-маркетолог вдосконалює свої навички, може виступати в якості стажера в аудиті.

Якість управління підприємством значною мірою визначається не тільки кваліфікацією менеджерів, а й якістю вихідної інформації, якою вони володіють при прийнятті управлінських рішень. Принципово важливим на конкурентному ринку є маркетингова інформація. Якість інформації значною мірою визначається якістю її збору та кваліфікацією тих, хто її збирає та представляє. Здебільшого менеджери українських підприємств не мають

достатньо відповідної інформації про ринок для прийняття управлінських рішень, і менеджери значною мірою покладаються на свою інтуїцію та життєвий досвід. Таким чином, фірма накопичує проблеми, спричинені невідповідністю її пропозиції ринковому попиту, що поступово призводить до погіршення конкурентних позицій підприємства. І тоді керівник інтуїтивно, а не свідомо, розуміє, що щось потрібно змінювати.

Більше того, не всі проблеми можна обговорювати з підлеглими - наприклад, проблеми управління. І керівник в якийсь момент усвідомлює необхідність залучення зовнішніх інтелектуальних ресурсів для вирішення проблеми. У цьому випадку найкращий спосіб проведення аудиту здійснюється незалежними консультантами, які мають необхідну об'єктивність та незалежність, досвід проведення аудитів у таких ситуаціях. Зовнішній аудит може проводити як фізична особа - маркетингового аудитора, так і фірма, яка здійснює маркетингові аудити, надає консультаційні послуги.

Розглянемо переваги та недоліки внутрішнього та зовнішнього аудиту маркетингової діяльності з метою дослідження конкурентоспроможності які проводить аудиторська фірма «Галичина Аудитсервіс» для своїх клієнтів (таблиця 2.4)

Залучення професійних аналітиків та консультантів "ззовні" забезпечує компанії набагато глибше вивчення проблеми, доступ до об'єктивних та неупереджених результатів опитування маркетингової діяльності та розробку ефективних рекомендацій щодо її вдосконалення. Зовнішній аудит, як правило, відрізняється комплексним підходом експертів-аналітиків до розробки стратегії маркетингу підприємства, створення умов для зміцнення позицій підприємства на ринку. Однак послуги зовнішніх аудиторів з маркетингу можуть коштувати компанії набагато дорожче, ніж внутрішній аудит.

Висновки до розділу 2

Управління конкурентоспроможністю підприємств - це систематичний, планомірний та цілеспрямований вплив на систему менеджменту з метою збереження її стабільності або переходу з одного рівня в інший за допомогою необхідних і достатніх способів та засобів впливу. Інформаційне забезпечення конкурентоспроможності формується на основі: даних бухгалтерського обліку, управлінського обліку та звітності; показників діяльності галузі подібних підприємств; фінансових звітів, прогнозів та планів які отримані в процесі стратегічного, тактичного та оперативного планування, аналізу, контролю та бюджетування тощо.

Таблиця 2.4

Основні переваги та недоліки внутрішнього та зовнішнього аудиту маркетингової діяльності

Внутрішній аудит		Зовнішній аудит	
<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>	<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
Швидко проводиться	Менш об'єктивний	Більш об'єктивний, незалежний	Потребує часу на вибір виконавців, аудиторської фірми
Менш витратний	Упереджений, суб'єктивний в оцінці тих чи інших результатів		Більш витратний Потребує часу для вивчення аудитором особливостей діяльності підприємства, усвідомлення проблеми
Внутрішні маркетингові аудитори краще проінформовані про діяльність підприємства, їм не треба вникати в суть проблеми	Співробітники підприємства адаптовані до внутрішнього середовища й можуть не звернути уваги на деякі істотні недоліки в маркетинговій діяльності	Глибше опрацювання проблеми, вихід на об'єктивні й неупереджені результати обстеження маркетингової діяльності	Обмежені терміни аудиту не дають можливості аудитору досконально перевірити всю систему, і, отже, висновок за результатами аудиту ґрунтується на вибірці з наявної інформації.
Співробітникам підприємства у більшості випадків доступно є вся без обмеження службова інформація	Не можна доручити проведення масштабних і глибоких перевірок, оскільки штат працівників служби аудиту, як правило, невеликий	Комплексний підхід експертів-аналітиків до вироблення стратегії маркетингу підприємства	Упередженість персоналу об'єкта аудиту до «чужих», і як наслідок, можливість приховування інформації
Зберігає конфіденційність інформації		Приносить нові ідеї, «свіжий» погляд на підприємство та його маркетингову діяльність	Ймовірність використання аудитором конфіденційної інформації, отриманої під час аудиту

Процес маркетингового аудиту - це послідовність певних етапів, дій, спрямованих на своєчасне виявлення всіх проблем та відхилень від нормального прогресу до поставлених цілей, а також відповідного коригування маркетингової діяльності підприємства. До таких етапів належить: планування (попереднє з прийняттям рішення стосовно доцільності аудиту, вибором виконавці, укладанням договірних документів; затвердження плану та розробки програми, вибором виконавців); збір аудиторських доказів (діагностичне обстеження) за допомогою опитування, спостереження, інвентаризації, контрольних обмірів, експерименту чи оцінювання); обробка та аналіз інформації (дослідження проводиться з використанням різних методів аналізу); розробка рекомендацій (приймаються рішення стосовно нереалізованих можливостей, оцінюється розроблена концепція); підготовка і представлення аудиторського висновку (відбувається узагальнення та систематизація отриманих результатів). Завершальним етапом є впровадження результатів і їх супровід (відбувається консультування керівництва, навчання спеціалістів, розробка рекомендацій). Такий підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства дозволить виявити невикористані резерви, віднайти шляхи їх залучення або продажу, закріпити ринкове становище або здобути лояльність на нових ринках.

РОЗДІЛ 3. ОЦІНЮВАННЯ ТА АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Місце та роль ресурсного потенціалу в забезпечення конкурентоспроможності підприємства

В останні десятиліття конкурентоспроможність підприємства як концепція міцно зайняла провідні позиції в економічній науці про зростання та політику з формування основних факторів, які забезпечують його стабільність. Умовою успішної довгострокової діяльності підприємства є його ресурсний потенціал. Існує потреба у постійному формуванні та ефективному використанні для забезпечення конкурентоспроможності. Розвиток економічних відносин і виникнення нових методів збуту таких як інтернет-маркетинг та інші потребує ретельного вивчення і є актуальним для розробки нових теоретичних підходів до вирішення проблеми формування та розвитку ресурсного потенціалу підприємства як складової конкурентоспроможності.

Такий підхід демонструє тісний заємозв'язок з такими категоріями, як національне багатство, рівень економічного розвитку, конкурентоздатність. Аналіз еволюції наукової думки для визначення терміна "потенціал" дозволив нам виділити наступні підходи.

Перший підхід визначає економічний потенціал як загальну потужність секторів економіки. Представниками цього підходу є. В. М. Мосін, Б. М. Мочалов, Д.М. Крук [70, с. 7]. Визначення, наведені переліченими авторами, простежують тісний зв'язок між економічним потенціалом та виробничою функцією. Такий підхід є важливою характеристикою, проте не єдино.

Другий підхід формує економічний потенціал як сукупність наявних ресурсів. Цей підхід простежується в публікаціях Б. Плишевського, Ю. Личкіна, А. Тодосійчука [70, с. 7]. Недоліками цього підходу є те, що термін «потенціал» часто замінюється поняттям інвестиційні ресурси, ресурси, інвестиції, кількість працівників. Наголошуючи лише на ресурсному аспекті і

не виявляючи конкретних характеристик потенціалу, зникають суттєві відмінності від економічних категорій, таких як національне багатство, ресурси, матеріально-технічна база, специфіка.

Третій підхід підтримують Лапін Є. В. та Марушков Р. В. [70, с. 8]. Тривалий час у вітчизняній літературі потенціал ототожнювався з масштабами виробничого підприємства, і для його характеристики часто використовувались такі показники, як виробничі потужності, вивезення продукції з одиниці виробничої площі тощо.

Б.М. Мочалов, навпаки, вважає, що необхідно відрізнити показники економічної могутності від економічного потенціалу. Економічний потенціал країни, галузі, підприємства, на його думку, характеризується обсягом накопичених ресурсів та максимально можливою кількістю матеріальних благ та послуг, виробництва яких можна досягти в майбутньому при оптимальному використанні наявних ресурсів. Економічна влада характеризує фактично досягнутий рівень розвитку продуктивних сил на певну дату [70, с. 10]. Подібної точки зору дотримується і А. А. Іванов, наголошуючи на відмінностях між термінами «економіка» та «економічний потенціал» [82, с. 22].

Четвертий підхід розглядає економічний потенціал як результат економічних та виробничих відносин між суб'єктами господарювання. Самукін Л. І. вважає, що економічний потенціал слід розглядати у поєднанні з властивими кожному соціально-економічному утворенню виробничих відносин, що виникають між окремими робітниками, трудовими колективами, а також керівництвом підприємства, організації, галузей економіки як цілісні для повного використання їхніх можливостей і створення матеріальних благ та послуг. Таке визначення підкреслює дуже важливу особливість взаємодії всіх елементів економічного потенціалу. Однак економічний потенціал також залежить від рівня розвитку продуктивних сил. Краснокутська Н. С. дає таке визначення потенціалу: потенціал підприємства – здатність системи ресурсів

та компетенцій підприємства створювати результати для зацікавлених сторін шляхом реалізації бізнес-процесів [70, с. 7].

Це визначення цікаве з позиції взаємодії концепцій ресурсів та продуктивності, але воно не відображає рівень потужності та його структуру. Спроби вирішити проблему оцінки потужності на рівні регіону, промисловості та підприємств призвели до появи різних визначень, які представлені в роботі П.А. Фомін та М. К. Старовойтова. Таким чином, потенціал характеризується як засоби, запаси, джерела, доступні та здатні мобілізувати, ввести в дію, використовувати для досягнення певних цілей, реалізації плану, вирішення проблеми, можливостей особистості, суспільства, держави у визначенім середовищі.

Аналіз підходів до визначення ресурсного потенціалу підприємства дає підстави зазначити, що: потенціал підприємства – комплексне відображення (оцінка) поточних та майбутніх можливостей економічної системи, трансформація вхідних ресурсів через властиві йому підприємницькі можливості в економічні вигоди, задовольняючи таким чином суспільні інтереси з метою забезпечення його конкурентоспроможності. Загалом, до елементів потенціалу підприємства належить все, що пов'язано з функціонуванням та розвитком підприємства. Вибір найважливішого з цих елементів є дуже складною проблемою, про що свідчить безліч різних думок вчених на цю тему. Потенціал підприємства розглядається як об'єктна та предметна складові, що впливають на забезпечення конкурентоспроможності

Структура ресурсного потенціалу вітчизняних підприємств запропонована О. І. Олексюк подана на рис. 3.1. Згідно такого підходу потенціал підприємства визначається як об'єктивна та суб'єктивна складові переваг та надбань підприємства. Тому визначити правильність тверджень управлінського персоналу щодо ресурсів власного підприємства можливо тільки із залученням сторонніх незалежних експертів, якими є аудитори.

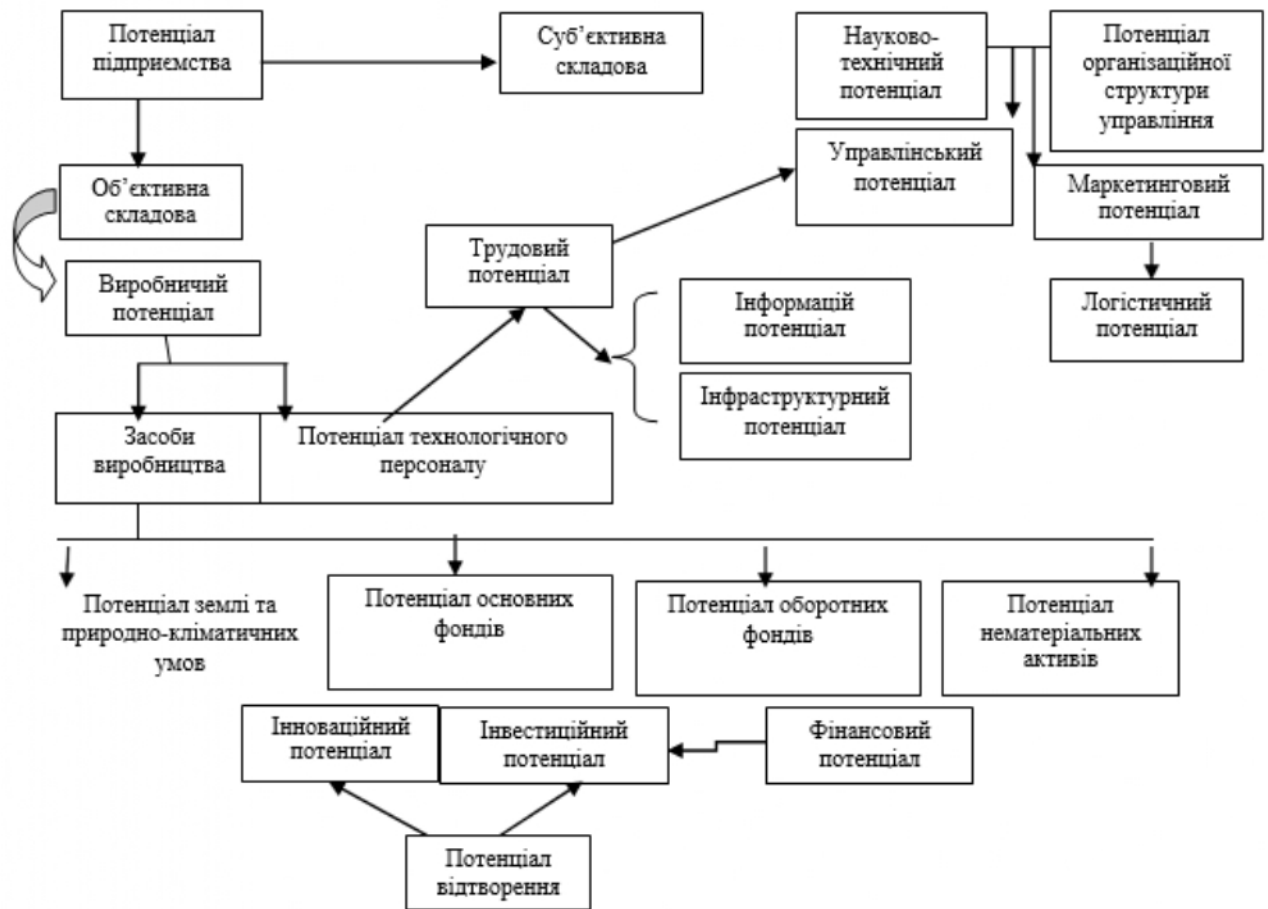


Рис. 3.1. Структура потенціалу підприємства

Оцінка елементів, що складають виробничий потенціал, повинна зводитися до оцінки окремих, визначених характеристик об'єктів, які відображають їх зміст. Кожен із цих елементів може характеризуватися багатьма показниками, як загальними, так і частковими. Оцінка виробничого потенціалу підприємства проводиться на основі аналізу рівня ефективного використання структурних робочих місць, а також на основі елементарного підходу. Підходи до забезпечення конкурентоспроможності безпосередньо пов'язані з підходами до визначення виробничого потенціалу підприємства, а саме: сформовано три основні підходи до визначення виробничого потенціалу: ресурсний (або бухгалтерський), структурний (функціональний) та цільовий (проблемно-орієнтований).

У загальному випадку показники ефективності виробничого потенціалу можна розділити на п'ять груп, пов'язаних із використанням інформаційних ресурсів, поліпшенням організації управління, вдосконаленням організації

праці, поліпшенням організації виробництва та підвищенням творчої активності працівників. Сукупний потенціал підприємства визначає його технічний рівень, конкурентоспроможність на зовнішніх ринках. Найпоширенішим показником рівня використання виробничого потенціалу, а саме основних фондів, є віддача активів. Основним показником ефективності промислового виробництва є продуктивність праці.

Продуктивність праці - це комплексний показник, який відображає сумарний вплив усіх інших елементів виробничого потенціалу на рівень та ефективність використання трудових ресурсів при функціонуванні останніх. При оцінці рівня використання технологічного елемента потенціалу можна використовувати показник «технологічне оснащення виробництва». Це обернена ефективність технології виробництва і показує вартість розвитку технології, необхідну для одиниці кінцевого результату роботи потужності. Криза національної економіки та окремих підприємств, що супроводжується недостатнім використанням виробництва, накопиченням надлишкових запасів матеріалів та готової продукції, скороченням кількості працюючих, зниженням їх кваліфікації та продуктивності та іншими негативними явищами, природно призводить до втрати потенціалу, отже, зниження конкурентоспроможності.

Формування потенціалу підприємства щодо забезпечення конкурентоспроможності - це процес виявлення та створення кола ділових можливостей, його структурування та побудова певних організаційних форм для стабільного розвитку та ефективного відтворення [34 с. 45]. Загальна модель формування потенціалу підприємства представлена на рис. 3.2. Кожен з елементів, показаних на схемі, підлягає досягненню загального потенціалу підприємства, тобто, якщо є засоби виробництва, персонал, приміщення з певними характеристиками та іншими ресурсами, потенціал підприємства як економічної системи може задовольнити постійно мінливі потреби потенційних споживачів [55, с. 48].

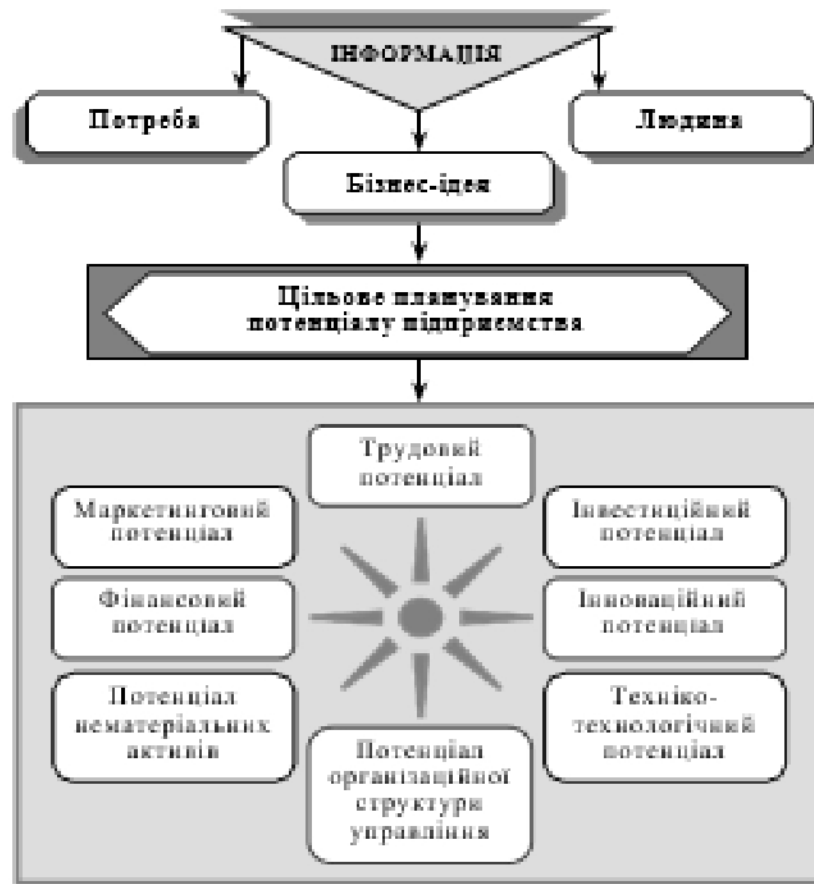


Рис. 3.2. Загальнотеоретична модель формування потенціалу підприємства

Найпоширенішими є три групи методів оцінки потенціалу:

- Результативний або його ще називають прибутковий – оцінює вартість об'єкта на основі чистого потоку позитивних результатів від його використання;
- Витратний – визначає вартість об'єкта величиною витрат на його створення та використання;
- Ринковий (порівняльний) – визначає величину на основі порівняння з аналогом.

Слід зазначити, що кожен із цих підходів реалізується із застосуванням специфічних прийомів, які залежать від об'єкта оцінки.

Оцінка потенціалу підприємства є основою для розробки стратегії забезпечення конкурентоспроможності. На наш погляд, підходи до управління змінами, сформовані Д. Коеном, є доцільними. Його твердження «аналізувати

– думати – змінювати». Після прийняття рішення про необхідність змін у компанії керівництво починає формувати команду управління змінами.

Природно, що для вирішення проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємства повинна бути узагальнена аналітична інформація, яка буде характеризувати практику управління ресурсним потенціалом підприємства. Відповідно забезпечення конкурентоспроможності передбачає підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу. Економісти при розробці планів повинні використовувати нові методи та підходи в діагностиці, коли планують враховувати всю глибину та специфіку галузі, а також потенціал підприємства, конкуренцію та стан економіки.

3.2. Аналіз ресурсного потенціалу за бізнес-процесами підприємства як фактор оптимізації конкурентоспроможності

У процесі функціонування сучасних підприємств регулярно виникає потреба в оптимізації їх діяльності. Управління оптимізацією базується на аналізі ефективності окремих бізнес-процесів, що, в свою чергу, потребує вдосконалення системи показників управлінського аналізу. Використання підходів до побудови збалансованої системи показників допоможе вирішити частку загальних бізнес-проблем, що виникають через низький рівень інформаційних даних для прийняття управлінських рішень або відсутність критеріїв та рекомендованих показників.

Важливим питанням є використання показників при аналізі бізнес-процесів з відсутністю алгоритму розрахунку, що сприяє рівню невизначеності ситуації, інструменту для оцінки, якими вони повинні бути. Це зумовлює вдосконалення методології аналізу забезпечення та використання

ресурсів, включаючи персонал, грошові та матеріальні ресурси як фактор, що впливає на ефективність, ефективність та якість бізнес-процесів.

Висвітлюючи сфери оптимізації витрат на отримання конкурентних переваг та використання виробничих ресурсів суб'єктів господарювання, необхідно визначити характеристики взаємопов'язаної дії загальновизнаних критеріїв аналітичних характеристик бізнес-процесів для створення методологічної основи вибору управлінських рішень.

Діяльність підприємства в цілому часто розглядається в літературі, статтях, Інтернет-джерелах у значенні бізнес-процесів. У вузькому розумінні всю діяльність підприємства можна розглядати як мережу взаємодіючих процесів, що відбуваються в рамках організаційної структури підприємства і реалізують мету його існування. З цієї точки зору суть бізнес-процесу як сукупності різних видів діяльності, в рамках яких «вхід» використовує один або кілька ресурсів, а в результаті цієї діяльності «вихід» створює товар, що має цінність для споживача [104, с. 124].

Ресурсні можливості для досягнення бізнес-цілей в частині конкурентоздатності залежать від наявності початкового капіталу, бізнес-ідей, пропозиції і факторів виробництва. До загальнодоступних ресурсів, що забезпечують підприємницький потенціал, належать:

- трудові, фінансові, природні ресурси;
- технології, сировина, матеріали;
- освітня, нормативна, ринкова інформація;
- спеціалізована освіта та підтримка [45, с.25].

Вивчення процесів використання ресурсів з точки зору їх ефективності базується на визначенні управління як процесу об'єднання ресурсів для досягнення мети; свідомий вплив людини на різні об'єкти та процеси, що відбуваються в навколишньому середовищі, та осіб, пов'язаних з ними, що здійснюється з метою надати процесам певний напрямок і отримати бажані результати [74, с.109]. Сфери вдосконалення методів управлінського аналізу

включають підходи, запропоновані в науковій літературі при оцінці бізнес-процесів як управління постійними змінами на підприємстві [87, с.69].

Управління змінами – процес отримання максимальної ефективності у досягненні цілей підприємства, зумовлений тиском зовнішніх та внутрішніх факторів, шляхом діагностики конкретних проблем підприємства, розробки конкретних заходів щодо їх вирішення, виявлення ризиків та можливостей для змін [97, с.70]. Процес організаційно-економічного забезпечення змін на підприємствах з точки зору економічної складової передбачає діагностику стану ресурсів підприємства, оцінку потенціалу змін на підприємстві, розробку стратегії змін, розробку заходів щодо змін, реалізацію заходів щодо змін.

Зауважимо, що коли йдеться про оптимізацію бізнес-процесів, часто мають на увазі вдосконалення та досягнення позитивного ефекту у зміні якості підприємства, що базується на визначенні суттєвих особливостей оптимізації бізнес-процесів [69, с.66]. Такими напрямками є:

- ✓ комплекс заходів, що забезпечує взаємозв'язок бізнес-процесів;
- ✓ заходи, що сприяють зниженню витрат на бізнес-процеси; - інструменти, що дозволяють організувати діяльність суб'єкта господарювання з найбільш ефективним використанням його внутрішніх резервів.

Для дослідження конкурентоспроможності підприємства як вихідного результату аналізу доцільно акцентувати увагу на питаннях оптимізації постачання ресурсів та використання ресурсів у рамках бізнес-процесів.

Бізнес-процеси проходять на кожному підприємстві. На сьогоднішній день не існує стандартного переліку бізнес-процесів, але коло завдань цього дослідження з пошуку шляхів вдосконалення методології управлінського аналізу виробничих ресурсів передбачає побудову ланцюжка основних бізнес-процесів підприємства (рис. 3.3)

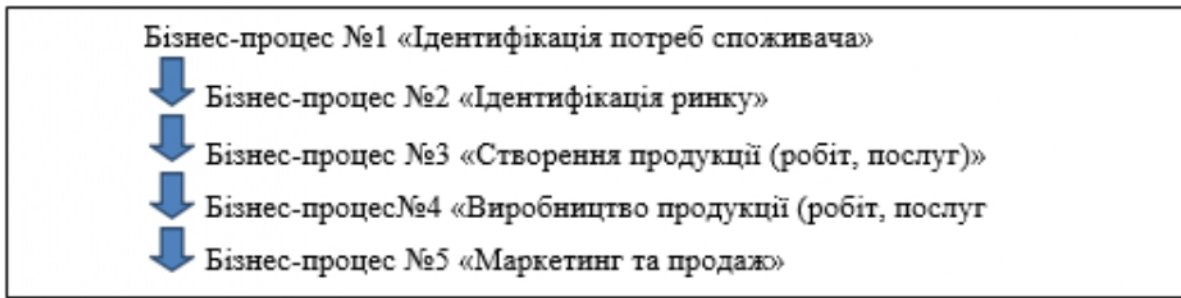


Рис. 3.3. Основні бізнес-процеси сучасних підприємств

Ефективність організації постачання ресурсів та їх використання в рамках бізнес-процесів залежить від інструментів аналізу (системи показників) для вимірювання динаміки або статичності процесу, структури, форм і методів організації тощо. Початок окремого процесу (потоків роботи) – це початковий вхід або ресурси процесу, до яких можна віднести енергетичні, матеріально-технічні, людські та інформаційні ресурси. А кінець процесу – це результат продукту, з якого починається наступний процес (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Етапи аналізу показників окремого бізнес-процесу

Метою аналізу на основі цієї системи показників є не тільки досягнення стратегічних цілей, але і щоденний моніторинг ситуації. Стратегія розвитку бізнесу диктує необхідність включення в цю систему показників - показників відповідності лінії стратегії, а потреби щоденного моніторингу включають наявність інструментів для вирішення поточної ситуації. Крім того, як відомо, контрольна функція економічного аналізу реалізується на практиці шляхом оцінки відповідності параметрів процедур встановленим вимогам, а

ефективність аналітичної роботи як частини управлінського процесу також вимірюється показниками.

Таким чином, виокремлюють чотири групи показників аналізу ресурсного потенціалу підприємства, що складають інфраструктуру бізнес-процесів:

- Показники для оцінки відповідності бізнес-процесів стратегії розвитку бізнесу;
- Показники щоденного моніторингу врегулювання проблем із забезпеченням та використанням ресурсів;
- Показники аналізу відповідності результатів виробничих ресурсів встановленим параметрам;
- Показники ефективності аналітичної роботи.

Приклад формування груп показників для дослідження конкурентоспроможності підприємства за видами бізнес-процесів підприємства наведено в таблиці 3.1.

Метою аналізу на основі цієї системи показників є не тільки досягнення стратегічних завдань, але й щоденний моніторинг стану. Стратегія розвитку бізнесу диктує необхідність включення до цієї системи показників – індикаторів дотримання лінії стратегії, а потреби щоденного моніторингу передбачають наявність інструментарію для врегулювання поточних ситуацій. Крім того, як відомо, контрольна функція економічного аналізу реалізується на практиці оцінкою дотримання параметрів процедур встановленим вимогам, а ефективність аналітичної роботи як складової управлінського процесу також вимірюється показниками.

Для практичного застосування в управлінських рішеннях необхідно вказати компоненти ресурсного потенціалу у вигляді вимірюваних показників (як кількісних, так і якісних), тобто інструментів для управлінського аналізу процесів забезпечення та використання ресурсів.

Таблиця 3.1

Формування груп показників за видами бізнес-процесів підприємства*

№	Види бізнес-процесів	Групи показників			
		Оцінка відповідності процесу стратегії розвитку бізнесу	Моніторинг забезпечення і використання ресурсів	Аналіз відповідності результатів процесу встановленим параметрам	Ефективність аналітичної роботи
1.	Ідентифікація потреб споживача	Соціальна адресність; Ціна споживання товару	Забезпеченість ідеями; Забезпеченість інформацією	Оновлення асортименту продукції	Кількість нових продуктів
2.	Ідентифікація ринку	Частка внутрішнього ринку	Конкурентний потенціал	Розмір сегмента споживачів; Прибутковість сегмента	Кількість нових споживачів
3.	Створення продукції (робіт, послуг)	Споживча новизна товару; Імідж товару	Рівень інвестицій в технології, навчання персоналу	Рівень єдиного стандарту продукту для ключових покупців	Якість продукту
4.	Виробництво продукції (робіт, послуг)	Коефіцієнт організації робочих місць; Коефіцієнт якості виконання управлінських функцій	Фондовіддача; Коефіцієнт змінності; Продуктивність праці; Матеріаловіддача; Підвищення кваліфікації персоналу	Розмір оптимальної партії поставки запасів; Норматив власних оборотних коштів на сировину	Збільшення прибутку
5.	Маркетинг та продаж	Прогнозний обсяг продаж	Забезпеченість власною збутовою мережею	Інтенсивність збуту	Зростання вартості бізнесу

Для практичного застосування в управлінських рішеннях необхідно вказати компоненти ресурсного потенціалу у вигляді вимірюваних показників (як кількісних, так і якісних), тобто інструментів для управлінського аналізу процесів забезпечення та використання ресурсів.

Цей підхід може бути конкретизований шляхом розробки системи показників для аналізу окремих бізнес-процесів з урахуванням галузевих особливостей підприємств. Крім того, результати управлінського аналізу повинні формувати набір показників (показників) для оцінки наявності ресурсів або ефективності їх використання, що є основою для розрахунку інтегрованих показників для подальшого моделювання оптимальних співвідношень окремих підсистем підприємства. Таким чином, найчастіше методи управлінського аналізу містять такі об'єкти оцінки: виробничі фактори (трудові ресурси, основні та оборотні активи), функціональні підсистеми підприємства як окремі сфери його діяльності (виробництво, маркетинг, постачання, інноваційна та інвестиційна діяльність та ін.), конкурентоспроможність продукції підприємств, ризики.

Зазначимо, що вплив принципу порівнянності показників вимагає в процесі аналізу стану ресурсного забезпечення підприємства визначити обсяг наявних ресурсів на одного працівника.

Для аналізу таких показників доцільний метод відстані до стандарту, який полягає у порівнянні показників аналізованих підприємств (підрозділів) з еталонними показниками. При підготовці управлінських рішень застосовувати метод дистанцій пропонується в наступних випадках: для стратегічного аналізу рівня ресурсного забезпечення підприємств, що працюють у певній галузі, оскільки він показує відмінності в ресурсному забезпеченні підприємств, а також для формування цільових показників для подальшої стратегії розвитку. Вихідні дані стандартизовані щодо відповідного еталонного значення певного показника і визначають складний показник ранжування [85, с.106].

При виборі показників слід враховувати всю сукупність процесів, які для сучасних підприємств поділяються на такі підсистеми [97, с.50]:

- виробничо-технологічна (охоплює впровадження та використання технологій, машин та обладнання; виробничу діяльність підприємства, контроль якості продукції та послуг);
- соціально-психологічний (охоплює мотивацію персоналу, принципи кадрової політики на підприємстві, побудову ієрархії управління, стимулювання професійного зростання, загальний психологічний клімат у колективі, формування філософії компанії та виховання у персоналу почуття спільної мети компанії);
- організаційний (характеризує компанію як структурний підрозділ галузі, регіону, економіки чи міжнародної економіки та визначає її як систему з характеристиками відносин всередині організації між виробництвом та управлінням, між організацією в цілому та зовнішніми підрядниками);
- інформація (характеризує компанію як суб'єкт накопичення значних обсягів інформації про споживачів, партнерів, службовців, фінансово-господарські операції, інформаційні зв'язки між елементами структури підприємства);
- фінансово-економічна (визначає підприємство як суб'єкт господарювання, окрему економічну одиницю, фінансову систему з внутрішніми та зовнішніми грошовими потоками, принципи бюджетування, податкового планування).

Існують методи, спрямовані на визначення абсолютної, динамічної та порівняльної ефективності управління процесами на підприємстві [98, с.281-282], це залежить від вибору показників-показників аналізу окремих процесів (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

Вибір індикаторів для формування узагальненого показника конкурентоспроможності

№	Процеси	Показники за видами ефективності управління процесами		
		Абсолютна	Динамічна	Порівняльна
1	2	3	4	5
1	Виробничо-технологічні	Рівень зносу основних засобів	Темп зростання продуктивності праці	Кількість патентів, авторських прав
2	Організаційні	Частка внутрішнього ринку	Зміни організаційної структури	Підвищення кваліфікації персоналу
3	Інформаційні	Витрати на інформатизацію та програмне забезпечення	Зміна витрат на отримання інформації	Якість інформаційних джерел
4	Соціально-психологічні	Величина платні персоналу	Зміна частки витрат, що спрямовується на соціальний розвиток працівників	Рівень мотивації праці на підприємстві
5	Фінансово-економічні	Обсяг інвестицій	Чистий грошовий потік	Рентабельність продажу продукції

Як бачимо, абсолютна (статична) ефективність відображає процеси поточного стану підприємства і тактичні (управлінські) рішення за результатами аналізу – це комплекс варіативних дій для пристосування до економічної ситуації. Динамічна ефективність як характеристика стратегічного управління відображає тенденції розвитку. А порівняльна ефективність визначає результат при виборі оптимального варіанта управлінського рішення.

3.3. Комплексний аналіз ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства

Важливим напрямком аналізу операційної діяльності підприємства є визначення та оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу як складової частини внутрішнього стратегічного середовища. На жаль, останнім часом у нашій країні спостерігається тенденція до зниження ефективності використання ресурсів, що на мікрорівні негативно позначається на фінансових показниках діяльності окремих суб'єктів господарювання, а на макрорівні - зменшує ресурсний потенціал країни та її конкурентоспроможність загальний. Актуальність вивчення проблеми аналізу ресурсного потенціалу підприємства пов'язана із загостренням економічної кризи в країні, нестабільністю економічної ситуації, значним посиленням конкуренції між суб'єктами господарювання на ринках ресурсів та ринків збуту готової продукції.

Економічний механізм управління виробничими ресурсами повинен базуватися на аналізі ресурсного забезпечення та використання ресурсів, що дозволяє прогнозувати кінцеві результати операційної діяльності. Економічний аналіз рівня використання різних ресурсів на підприємствах повинен забезпечити потреби управління ефективністю як підприємства в цілому, так і окремих його підрозділів. Раціональність використання ресурсів формується на мікрорівні і залежить від досконалості аналітичної підтримки управління та контролю використання ресурсів.

Фундаментальною основою для розробки методів комплексного аналізу ресурсного потенціалу підприємств є визначення економічної сутності таких ключових понять, як "ресурси" та "ресурсний потенціал".

В економічній літературі ресурси розглядаються як сукупність природних, виробничих, технічних, організаційних та соціальних факторів, тобто основних елементів виробничого потенціалу, якими володіє

підприємство і які використовуються для досягнення конкретних цілей бізнесу та його економічного розвитку.

Зазвичай економічні (виробничі) ресурси класифікуються таким чином:

- за складом (елементами): матеріальні, технічні, кадрові, фінансові, просторові, природні, технологічні, інформаційні;
- за походженням: вторинні та первинні;
- за структурою: предмети праці, засоби праці, продукти праці;
- за сферою використання: у сфері обігу, у сфері виробництва.

Ключовою категорією внутрішнього стратегічного аналізу є "ресурсний потенціал". Аналітична оцінка ресурсного (виробничого) потенціалу підприємства базується насамперед на загальному розумінні поняття "потенціал".

Потенціал походить від латинського і означає можливість, корисна властивість, що виявляється, коли об'єкт (держава, галузь, підприємство, людина тощо) здійснює певну діяльність, спрямовану на досягнення цілей. Потенціал – це перелік наявних засобів, запасів, джерел, за допомогою яких можна досягти певної мети, вирішити поставлене завдання, а також можливості окремої людини, суспільства та держави у певній галузі [103, с. 5]. З іншого боку, потенціал можна розглядати не лише як сукупність наявних ресурсів, а й як «приховані здібності, сили для будь-якої діяльності, яка може з'явитися за певних умов» [47, с. 1087].

Незважаючи на різні підходи до трактування цієї категорії, більшість економістів не суттєво відхиляються від загальновизнаного розуміння потенціалу, і здебільшого, незважаючи на безліч варіантів його тлумачення, домінує ресурсний підхід [103, с. 6–7].

Визначаючи сутність конкурентного потенціалу, необхідно розмежовувати поняття «виробничий потенціал» та «конкурентний потенціал». Якщо виробничий потенціал характеризує наявність відповідних ресурсів для основної діяльності, конкурентний потенціал є характеристикою потенційних можливостей ефективної конкуренції з урахуванням наявного

ресурсного потенціалу. Насправді конкурентний потенціал містить виробничий потенціал як окрему виробничу підсистему та потенціал адаптації та розвитку.

Таким чином, якщо виробничий потенціал можна розглядати як інструменти, запаси, джерела та функціональні можливості, які є у виробничій системі і можуть бути використані для задоволення потреб та запитів споживачів через виробництво та продаж продукції, робіт та послуг, потенціал для адаптації -розвитку - це запаси, джерела та функціональні можливості, які є у виробничій системі і можуть бути використані для розвитку та адаптації до постійно мінливого зовнішнього та внутрішнього середовища.

Поняття «потенціал адаптації-розвитку» тісно переплітається з поняттями «конкурентний потенціал» і «стратегічний потенціал» (за умови, що стратегічними цілями є підвищення конкурентоспроможності організації).

За словами С. В. Близнюка, «стратегічним потенціалом підприємства є його здатність досягати стратегічних цілей шляхом ефективного розподілу та використання власних та позикових ресурсів, а також здатність формувати певні конкурентні переваги за рахунок ресурсного забезпечення відповідного рівня конкурентного статусу підприємства» [42, с. 206].

Підводячи підсумки діяльності організації за звітний період та розробляючи стратегію збільшення її ресурсного потенціалу, важливо оцінити ефективність усіх її ресурсів на основі вивчення комплексу показників, що відображають певні аспекти економічних процесів. Одним із напрямків комплексної оцінки ефективності діяльності підприємства є аналіз розширення та інтенсифікації використання сукупних ресурсів.

Зведені показники розширення та інтенсифікації використання ресурсів наведені в таблиці 3.3

Таблиця 3.3

Основні показники використання виробничих ресурсів підприємства

Вид ресурсів	Показники	
	Кількісні (екстенсивні)	Якісні (інтенсивні)
Персонал (кадри)	Середньоспискова чисельність персоналу	Трудовісткість виробництва продукції Продуктивність праці
	Витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи	Зарплатовіддача
Основні засоби (засоби праці)	Середньорічна вартість основних засобів;	Фондовіддача (віддача основних засобів)
	Сума нарахованої амортизації	Амортизаційна віддача
	Виробнича площа	Вихід товарів і продукції з 1 м ² виробничої площі
	Вартість нематеріальних активів	Віддачі нематеріальних активів
Матеріальні ресурси	Вартість матеріальних запасів підприємства	Оборотність матеріальних запасів підприємства
	Витрати на сировину і матеріали	Матеріаловіддача
Фінансові	Заборгованість за кредитами	Оборотність кредитної заборгованості
	Власний капітал	Оборотність власного капіталу
	Кредиторська заборгованість	Оборотність кредиторської заборгованості

Аналітичні процедури в процесі оцінки розширення та інтенсифікації використання ресурсного потенціалу під час перевірки досліджуваного підприємства Товариством з обмеженою відповідальністю «Галичина Аудитсервіс» пропонується проводити в такій послідовності (рис. 3.5).

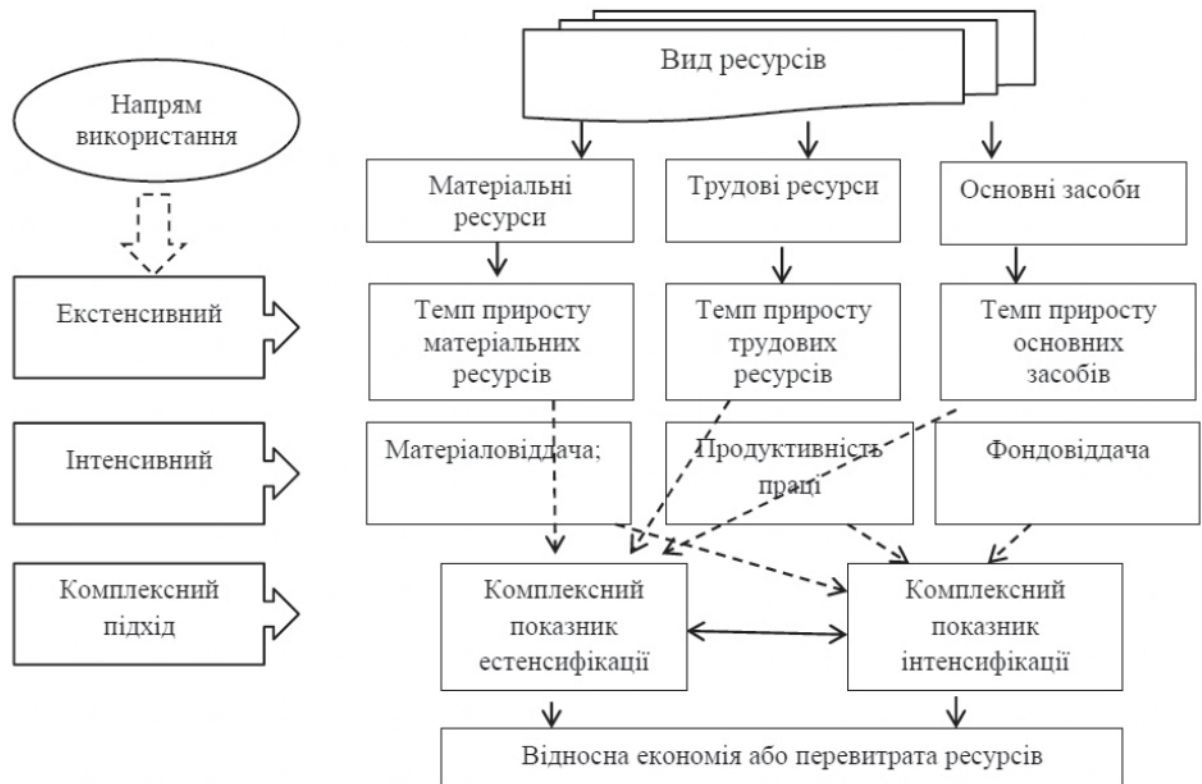


Рис. 3.5. Комплексний підхід до аналізу ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства

На першому етапі обчислюються показники віддачі кожного виду ресурсів за базовий і звітний періоди за формулою:

$$B_{\text{рес}} = \frac{\text{Дохід від реалізації продукції (Д)}}{\text{Ресурс}}$$

Такими показниками є: матеріаловіддача, віддача основного капіталу (фондовіддача), продуктивність праці. Також на цьому етапі враховуються зворотні показники ефективності – амортизаціємістність, матеріаломісткість, трудомісткість та інші.

На наступному етапі розраховують темпи зростання ($t_{\text{зрост}}$) та приросту ($t_{\text{приросту}}$) кожного виду ресурсів (екстенсивні показники).

Саме цей етап здійснює комплексну оцінку динаміки інтенсивних (якісних) показників ресурсовіддачі за формулою середньої арифметичної:

$$K_{ti} = \frac{\sum tB_{i \text{ рес}}}{n}$$

де K_{ti} – комплексний елемент динаміки якісних показників;

$tB_{i \text{ рес}}$ – темпи зростання віддачі i -го ресурсу;

n – кількість показників, які включені до комплексної оцінки.

Четвертий етап аналізу передбачає розрахунок показників інтенсифікації ($K_{\text{інт}}$) та екстенсифікації ($K_{\text{екст}}$) і нарощування доходу від реалізації продукції згідно кожного виду ресурсів за формулою:

$$K_{\text{екст } i} = \frac{\text{Темп приросту } i\text{-го ресурсу}}{\text{Темп приросту доходу від реалізації продукції}};$$

$$K_{\text{інт}} = 1 - K_{\text{екст}}$$

На п'ятому етапі розраховують комплексні показники впливу інтенсифікації ($K_{\text{інт}}$) та екстенсифікації ($K_{\text{екст}}$) сукупного використання ресурсів при приріст доходу від реалізації продукції за формулами:

$$K_{\text{екст}} = \frac{\sum K_{\text{екст } i}}{n};$$

$$K_{\text{інт}} = \frac{\sum K_{\text{інт } i}}{n}$$

де n є кількість показників екстенсивного та інтенсивного використання ресурсів, включених у розрахунок комплексної оцінки.

Завершальний етап передбачає розрахунок відносної економії ($\Delta E_{\text{рес}}$), або перевитрат ресурсів ($\Delta P_{\text{рес}}$) за формулою:

$$\Delta E \quad \text{або} \quad \Delta P = P^1 - P^0 \times t$$

де P^1, P^0 – середнє значення обсягу i -го ресурсу в базисному і звітному періоді;

t – темпи зростання доходу від реалізації продукції за період.

Якщо у звітному періоді відбулося збільшення віддачі певного виду ресурсу, це означає, що компанія збільшує дохід від реалізації продукції більш швидкими темпами порівняно з темпами приросту самого ресурсу. І навпаки, якщо темпи приросту ресурсу перевищують темпи зростання доходу від реалізації продукції, відбувається додаткове перенаправлення коштів, вкладених у цей ресурс, що не приносить бажаної віддачі.

Методика комплексного аналізу ефективності використання ресурсів які застосовує аудиторська фірма «Галичина Аудитсервіс» у практиці дослідження вітчизняних підприємств наведено в таблиці 3.4

Таблиця 3.4

**Комплексний аналіз ефективності використання ресурсного
потенціалу досліджуваного підприємства**

Показники	Минулий рік	Звітний рік	Темп зростання	Темп приросту	Показники		Відносна економія (перевитрата) ресурсу
					Екстенсивності використання ресурсів (К ст)	Інтенсивності використання ресурсів (К нт)	
Екстенсивні показники							
1. Середньоспискова чисельність персоналу, осіб	189	167	0,8836	-0,1164	-0,1317	x	-24,8982
2. Витрати на оплату праці персоналу, тис. грн	15489	15789	1,0194	0,0194	0,0190	x	294,2998
3. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	26420	27540	1,0424	0,0424	0,0407	x	1074,4517
4. Нараховано амортизації, тис. грн	2651	2759	1,0407	0,0407	0,0391	x	103,7724
5. Витрати на матеріали, тис. грн	32690	37954	1,1610	0,1610	0,1387	x	4533,9137
6. Середньорічна вартість матеріальних запасів, тис. грн	11450	13140	1,1476	0,1476	0,1286	x	1472,6408
7. Дохід від реалізації продукції, тис. грн	69000	74210	1,0755	0,0755	0,0702	x	4844,2258
8. Комплексний показник екстенсивного використання ресурсів	x	x	1,0529	0,0529	0,0435	x	1756,9151
Інтенсивні показники							
9. Продуктивність праці (річна), тис. грн	240	320	1,3333	0,3333	x	0,2500	x
10. Коефіцієнт зарплатовіддачі	4,84	4,94	1,0207	0,0207	x	0,0202	x
11. Віддача основних засобів (фондовіддача)	1,87	2,11	1,1283	0,1283	x	0,1137	x
12. Амортизаціовіддача	23,40	22,17	0,9474	-0,0526	x	-0,0555	x
13. Матеріаловіддача	1,91	1,87	0,9791	-0,0209	x	-0,0214	x
14. Оборотність матеріальних запасів	7	6	0,8571	-0,1429	x	-0,1667	x
15. Комплексний показник інтенсивного використання ресурсів			1,0443	0,0443	x	0,0234	x

Такий підхід забезпеченості ресурсами дозволяє провести аналіз за показником екстенсивного та інтенсивного використання ресурсів. Хоча ресурси підприємства є неспівставними, проте обчислення їх коефіцієнта використання дозволяє аналітично їх порівняти. Така інтерпретація показників екстенсивності використання ресурсів досліджуваного підприємства. подана на рис. 3.6.

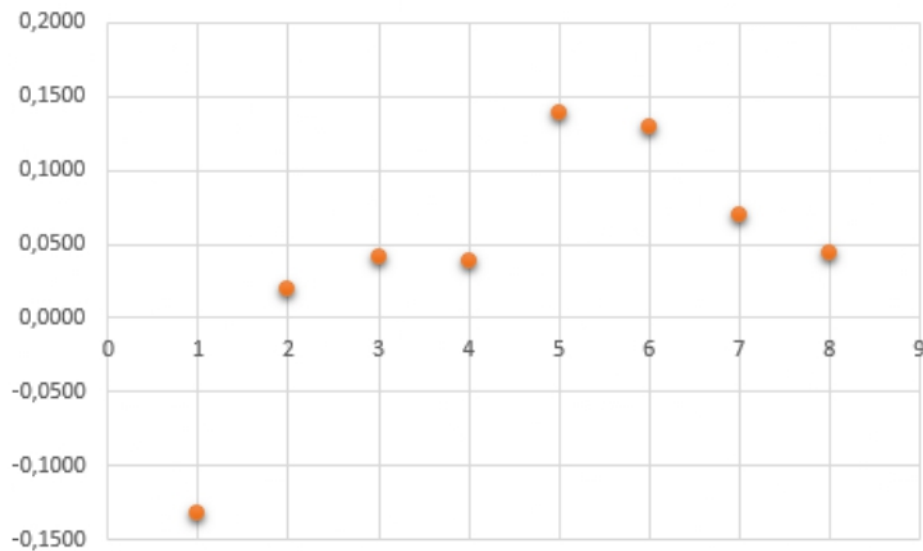


Рис. 3.6. Точкова діаграма показників екстенсивного використання

Таким чином за допомогою візуалізації можна побачити поле розбіжності наявних ресурсів підприємства від найбільшого 0,1387 (витрати на матеріали) до найменшого -0,1317. Середнє значення показників для обраної групи становить 0,0435. Таким чином врахувавши динаміка віддачі ресурсів у незначному обсягу відставала від динаміки зростання її обсягів. Підтвердженням цього є комплексні показники інтенсифікації та екстенсифікації використання сукупних ресурсів. Відносна економія для екстенсивних показників за даними дослідження становить 1756,9151 тис. грн.

Проте дослідження ресурсів підприємства обов'язково потрібно проводити разом з інтенсивними показниками серед яких продуктивність праці, віддача основних засобів, амортизаційна віддача, оборотність матеріальних запасів, коефіцієнт зарплатовіддачі. Динаміка інтенсивності використання ресурсів за даними показниками у порівннні двох звітних періодів подана на рис. 3.7.

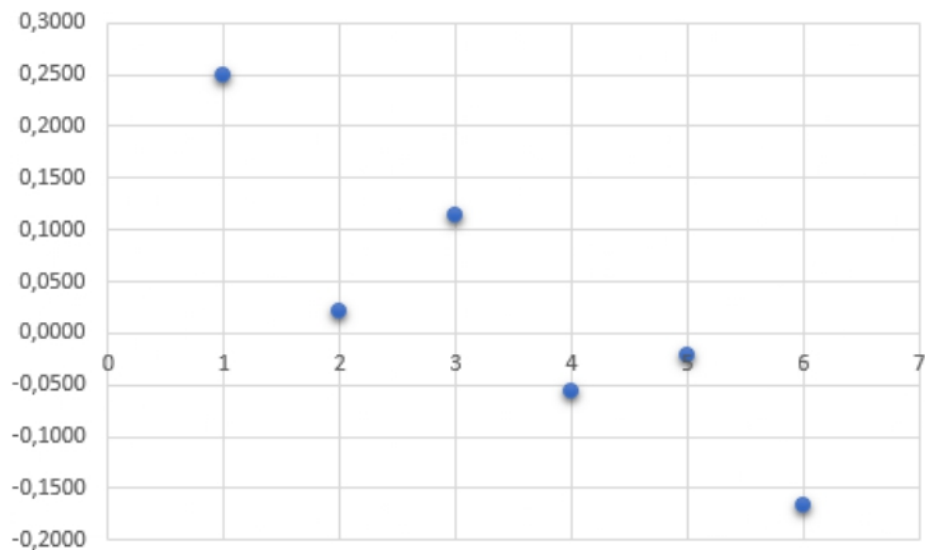


Рис. 3.7. Динаміка показників інтенсивного використання

З рисунка поля розбіжностей інтенсивних показників наявних ресурсів видно, що найбільшим є показник продуктивності праці - 0,2500, а найменшим – оборотності матеріальних запасів. Середнім значенням показника є 0,0234.

На доходи компанії негативно вплинуло зниження матеріальної ефективності та уповільнення обороту запасів, що свідчить про необхідність коригування політики управління запасами. Згідно з аналізом, майже всі види ресурсів, крім матеріальних, були відносно економічними. Таким чином, відносна економія заробітної плати склала 294,2998 тис. грн, що зумовлено підвищенням продуктивності. Ефективне використання людських ресурсів принесло компанії відносну економію в середньому чисельності персоналу 25 осіб. Відбувається значна економія коштів, вкладених в основні засоби, яка склала 1074,4517 тис. грн. Слід звернути певну увагу на надлишок запасів на складі та зменшення їх обороту, що призвело до додаткових відносних перевитрат на суму 4533,9137 тис. грн.

Така інтерпретація результатів дозволяє аудиторській фірмі «Галичина Аудитсервіс» вигідніше інтерпретувати результати дослідження та створити пакет візуальної інформації для клієнта.

Висновки до розділу 3

Визначаючи структуру потенціалу підприємства управлінський персонал включає до її складу об'єктивні та суб'єктивні елементи. Тому визначити правильність тверджень управлінського персоналу щодо ресурсів власного підприємства можливо тільки із залученням сторонніх незалежних експертів, якими є аудитори. Оцінка елементів, що складають виробничий потенціал, повинна зводитися до оцінки окремих, визначених характеристик об'єктів, які відображають їх зміст. Кожен із цих елементів може характеризуватися багатьма показниками, як загальними, так і частковими.

Виокремлюють чотири групи показників аналізу ресурсного потенціалу підприємства, що складають інфраструктуру бізнес-процесів: а саме показники для оцінки відповідності бізнес-процесів стратегії розвитку бізнесу; щоденного моніторингу врегулювання проблем із забезпеченням та використанням ресурсів; аналізу відповідності результатів виробничих ресурсів встановленим параметрам; ефективності аналітичної роботи.

Для аудиторського дослідження запропоновано практичне використання методики комплексного аналізу ефективності використання ресурсів підприємства з метою виявлення конкурентних переваг на основі екстенсивних та інтенсивних показників дослідження витрат на оплату праці, середньоспискової чисельності працівників, середньорічної вартості основних засобів, нарахованої амортизації, витрат на придбання матеріалів, середньорічної вартості матеріальних ресурсів, доходу від реалізації продукції та продуктивності праці, коефіцієнта зарплатовіддачі, віддачі основних засобів, амортизаційовіддачі, матеріаловіддачі й оборотності матеріальних запасів. Такий підхід дозволяє сформувати поле показників для виявлення проблемних елементів.

ВИСНОВКИ

1. На основі дослідження можна визначити конкурентоспроможність підприємства як складну систему характеристик підприємства, яка визначає його здатність протистояти конкурентам на ринку шляхом ефективного використання наявних ресурсів, виробництва та продажу конкурентоспроможної продукції та отримання прибутку від ефективної діяльності бізнесу.
2. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства передбачає визначення факторів, що впливають на думку споживачів про компанію та її продукцію, і як результат – визначають частку на ринку. Усі фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, поділяються залежно від середовища їх формування на зовнішні та внутрішні. Таким чином, аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на управління конкурентоспроможністю організації, дозволяє зменшити невизначеність та ризик у виробничо-господарській діяльності підприємства, поліпшити якість стратегічного планування та прогнозування, підвищити конкурентоспроможність підприємства та його продукції, підтримувати конкурентні позиції та збільшити частку ринку, що належить підприємству.
3. Витрати підприємства в будь-яких умовах життя є найважливішим аспектом впливу на формування економічних результатів, здобуття важливих конкурентних переваг і вони відіграють особливу роль у досягненні сталого розвитку. Управління витратами з метою підвищення ефективності – це новий метод збільшення ринкових переваг, покращення роботи господарюючого суб'єкта шляхом оптимізації витрат, збільшення продуктивності праці, налагодження маркетингової діяльності, що в кінцевому результаті приведе до отримання економічних вигод.

4. В умовах збільшення процесів глобалізації перед керівниками підприємств постають нові завдання, пов'язані з адаптацією інструментів та методів управління до сучасних тенденцій світової економіки. За таких обставин суттєво зростає попит на якісну інформаційну підтримку, яка використовується для наукового обґрунтування та прийняття управлінських рішень для підвищення конкурентних позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках на основі інформації, що генерується системами бухгалтерського та економічного аналізу. З огляду на це узагальнено механізм бухгалтерського та аналітичного управління конкурентоспроможністю підприємств, який являє собою сукупність процесів формування, узагальнення, аналізу, контролю та цільової передачі інформації відповідно до запитів системи управління щодо показників його діяльності, активи, джерела та господарські операції здатність оцінювати свою конкурентну позицію та визначати шляхи їх поліпшення шляхом впливу на керовані фактори конкурентоспроможності. Цей механізм є фундаментальною основою для регулювання рівня конкурентних позицій підприємств, оскільки він спрямований на формування якісної, своєчасної, точної, відповідної та достовірної інформації про керовані фактори конкурентоспроможності, яка служить основою для прийняття управлінських рішень для досягнення бажаний рівень конкурентоспроможності. Така інформація має два рівні призначення, а саме для безпосереднього управління підприємством та для проведення дослідження аудиторськими фірмами.
5. Процес маркетингового аудиту - це послідовність певних етапів, дій, спрямованих на своєчасне виявлення всіх проблем та відхилень від нормального прогресу до поставлених цілей, а також відповідного коригування маркетингової діяльності підприємства. До таких етапів належить: планування (попереднє з прийняттям рішення стосовно доцільності аудиту, вибором виконавці, укладанням договірних

документів; затвердження плану та розробки програми, вибором виконавців); збір аудиторських доказів (діагностичне обстеження) за допомогою опитування, спостереження, інвентаризації, контрольних обмірів, експерименту чи оцінювання); обробка та аналіз інформації (дослідження проводиться з використанням різних методів аналізу); розробка рекомендацій (приймаються рішення стосовно нереалізованих можливостей, оцінюється розроблена концепція); підготовка і представлення аудиторського висновку (відбувається узагальнення та систематизація отриманих результатів). Завершальним етапом є впровадження результатів і їх супровід (відбувається консультування керівництва, навчання спеціалістів, розробка рекомендацій). Такий підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства дозволить виявити невикористані резерви, віднайти шляхи їх залучення або продажу, закріпити ринкове становище або здобути лояльність на нових ринках.

6. В ході дослідження розкрито сутність та зміст ресурсного потенціалу підприємства, розглянуто кілька підходів до визначення понять «потенціал» та «ресурсний потенціал підприємства для забезпечення конкурентоспроможності». Наведено класифікацію компонентів ресурсного потенціалу. Зазначається, що забезпечення конкурентоспроможності передбачає підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу, наявність консолідованої та аналітичної інформації, яка буде характеризувати практику управління ресурсами підприємства.
7. Ефективність управлінського аналізу ресурсів підприємства оцінюється за набором показників, критерії відбору яких повинні узгоджуватися з низкою бізнес-процесів на підприємстві відповідно до ієрархічних рівнів управління (вищий-нижчий). Повнота та якість системи показників надає можливості для всебічної та цілісної оцінки при

формуванні узагальнених економічних показників конкурентоспроможності.

8. Економічні умови для розвитку сучасних підприємств обґрунтовують необхідність орієнтованої на процесні моделі управління конкурентоспроможністю. Розгляд виробничого процесу підприємства як сукупності окремих бізнес-процесів виявляє необхідність пошуку методів аналізу та оптимізації ресурсної бази на вході окремих процесів та ефективності організації використання ресурсів усередині процесів. Якість управління взаємопов'язаними бізнес-процесами залежить від вирішення складної проблеми пошуку та узгодження окремих кількісних та якісних параметрів потенціалу підприємства у тісному взаємозв'язку з іншими елементами системи.
9. Таким чином, запропонований метод дозволяє комплексно підійти до проблеми аналізу ефективності ресурсного потенціалу підприємства та визначити проблемні сфери для його вдосконалення. Такий підхід забезпеченості ресурсами дозволяє провести аналіз за показником екстенсивного та інтенсивного використання ресурсів. Хоча ресурси підприємства є неспівставними, проте обчислення їх коефіцієнта використання дозволяє аналітично їх порівняти. Система екстенсивних та інтенсивних аналітичних показників та методів їх узагальнення дозволяє отримати найбільш повний опис ефективності окремих складових ресурсного потенціалу підприємства та допомагає виявити резерви їх більш повного використання з урахуванням зовнішніх факторів, розробити оптимальна стратегія.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Blocher E.J., Che, K.H., Li T.W. Cost management: A strategic emphasis. Boston. McGraw-Hill Irwin. 2002.
2. BS 6143: Part 2, Guide to Economics of Quality: Prevention, Appraisal and Failure Model, British Standards Institution, London, 1990.
3. BS 6143: Part 1, Guide to the Economics of Quality: The Process Cost Model, British Standards Institution, London, 1992.
4. Carr L.P., Ponoemon L.A. The behavior of quality costs: classifying the confusion. Journal of Cost Management Practices. 1994. Vol. summer, pp. 26-34.
5. Chiadamrong N. The development of an economic quality cost model. TQM & Business Excellence. 2003. Vol. (14), 9, pp. 999-1014.
6. Cooper R. When Lean Enterprises Collide. Competing through Competition. Boston: Harvard Business School Press. 1995.
7. Cooper R., Kaplan R. Measure costs right: make the right decisions. 1988. Harvard Business Review. Vol. 66, pp. 96-103.
8. Cooper R. The rise of activity-based costing –Part I: what is an activity-based cost system? Journal of Cost Management. 1988. Vol. 2, pp. 45-54.
9. Don R. Hansen and Maryanne M. Mowen. Cost Management: Accounting and Control, Fifth Edition 4th ed., Thomson/South-Western. 2009
10. Giakatis G., Enkawa T., Washitani K. Hidden quality costs and the distinction between quality cost and quality loss. Total Quality Management, 2001. Vol. 2 (12), pp. 179-190.
11. Juran J., Gryna F. Quality Planning and Analysis: From Product Development Through Use. New York, McGraw-Hill, 3rd Edition, 1993. 672 p.
12. Juran J. The Quality Edge: A Management Tool. PIMA. 1985. 14. Crosby

- P. B. Quality is Free. New York: McGraw-Hill. 1979.
13. Kato Y. Target Cost Management and Organizational Theories. Management Accounting Workshop. Kobe University. 1998. URL: <http://www3.bus.osaka-cu.ac.jp/apira98/archives/pdfs/48.pdf>.
 14. Kumar K., Brittain J. Cost of quality: evaluating the health of British manufacturing Industry. The TQM Magazine. 1995. Vol. 7, pp. 50-57.
 15. Miller J. G., Vollmann T. E. The hidden factory. Harvard Business Review (September-October). 1985, pp. 142-150. URL: <https://hbr.org/1985/09/the-hidden-factory>.
 16. № 1 (91). C. 21–26
 17. Oliver J., Qu W., Cost of quality reporting: Some Australian evidence. International Journal of Applied Quality Management. 1999. Vol. 2, pp. 233-250.
 18. Omachonu V.K., Suthummanon S., Einspruch N.G. The relationship between quality and quality cost for a manufacturing company. International Journal of Quality & Reliability Management. 2004. Vol. 21, pp. 277-290.
 19. Omurgonulsen M. A research on the measurement of quality costs in the Turkish food manufacturing industry. Total Quality Management & Business Excellence. 2009. Vol. (20), 5, pp. 547-562.
 20. Pires A., Cociorva A., Saraiva M., Casas Novas J., Rosa A. Management of quality-related costs. The case of Portuguese companies. Total Quality Management & Business Excellence. 2013. Vol. (24), 7-8, pp. 782-796.
 21. Porter L., Rayner P. Quality costing for total quality management. International Journal of Production Economics. 1992. Vol. 27, pp. 69-81.
 22. Rasamanie M., Kanapathy K. The Implementation of Cost of Quality (COQ) Reporting System in Malaysian Manufacturing Companies: Difficulties Encountered and Benefits Acquired. International Journal of Business and Social Science. 2011. Vol. 6 (2), pp. 243-247.

23. Sandoval-Chavez D. A., Beruvides M.G. Using opportunity costs to determine the cost of quality: a case study in a continuous-process industry. 1998. *Engineering Economist*. Vol. 43, pp. 107-124.
24. Schiffauerova A., Thomson V. A review of research on cost of quality models and best practices. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 2006. Vol. 23, pp. 647-669.
25. Stadnyk V., Izhevskiy P., zamazii O., hon-charuk a. (2018). factors of enterprises strategic selection of participation forms in integration formations. *Problems and Perspectives in Manahement*, 16 (2), 90–101.
26. Stadnyk V. V., holovchuk Y. O. (2017). marketing resources and technologies for innovative potential of industrial enterprise. *International Journal of Economics and Society*, 2. (9), 39–45
27. Tsai W.H. Quality cost measurement under activity-based costing. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 1998. Vol. 15, pp. 719-752.
28. Tsai W.H., Hsu W. A novel hybrid model based on DEMATEL and ANP for selecting cost of quality model development. *Total Quality Management and Business Excellence*. 2010. Vol. (21), 4, pp. 439-456.
29. Tye L. H., Halim H. A., Ramayah T. An exploratory study on cost of quality implementation in Malaysia: The case of Penang manufacturing firms. *Total Quality Management & Business Excellence*. 2011. Vol. (22), 12, pp. 1299-1315.
30. Vaxevanidis N., Krivokapic Z., Stefanatos S., Dasic P., Petropoulos G. An Overview and a Comparison of ISO 9000:2000 Quality System Standards with related Automotive ones (QS9000, ISO/Ts 16949) and TQM Models (MBNQA and EFQM). *Annals of the Faculty of Engineering Hunedoara*. 2006. Vol. IV (2), pp. 155-166.
31. Yakup D., Sevil Z. A Theoretical Approach to the Concept of the Costs of Quality. *International Journal of Business and Social Science*, 2012. Vol. (3), 11, pp. 83-86. 2

32. Yang C. Improving the definition and quantification of quality costs. Total Quality Management & Business Excellence. 2008. Vol. 3 (19), pp. 175-191.
33. Yang C. C. Improving the definition and quantification of quality costs. Total Quality Management & Business Excellence. 2008. Vol. (19), 3, pp. 175-191.
34. Авдеенко В.Н. Производственный потенциал промышленного предприятия / Авдеенко В.Н., Котлов В.А. Москва : Экономика 1989. 240 с.
35. Адимбаев Т.А. Экономический потенциал и эффективность его использования / Т.А. Адимбаев. Алма-Ата : Наука, 1990. 369 с.
36. Анализ финансовой отчетности : ученик / под ред. М. А. Вахрушиной и Н. С. Пласковой. М. : Вузов- ский учебник, 2007. 367 с.
37. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф ; пер. с англ. С. Жильцова при содействии Э. Дж. Макдоннелла. СПб. : Питер, 1999. 416 с.
38. Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств : навч. посіб. К. : ВД «Професіонал», 2006. 448 с.
39. Балан А. А., Крисенко А. В. Система управління витратами на промислового підприємстві. Економіка: реалії часу. 2014. № 3 (13). С. 43–49.
40. Безродна Т.М. Обліково-аналітичне забезпечення управління підприємством: визначення сутності поняття. Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. Луганськ, 2008. № 10, ч. 2. С. 58-62
41. Битов В. П., Кадебська е. В. Управління конкурентоспроможністю продукції підприємств в ринкових умовах. Економічний форум. 2019. № 4. С. 98–102.
42. Близнюк С. В. Маркетинг в Україні : проблеми становлення та розвитку

- / С. В. Близнюк. 2-ге вид., випр. і доп. К. : ВЦ «Політехніка», 2004. 400 с.
43. Блинов А.О. Имидж организации как фактор ее конкурентоспособности. // Менеджмент в России и за рубежом. 2003. № 4. С. 20–24.
 44. Бондаренко І.С. Конкурентоспроможність економіки України в умовах розвитку національної інноваційної системи : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.03. Донецьк, 2009. 20 с.
 45. Бутенко А.І. Рівень потенціалу малого підприємництва в Одеському регіоні та напрямки активізації його використання: монографія/ А.І. Бутенко, І.М. Сараєва, Н.І. Носова; Інститут проблем ринку та економіко- екологічних досліджень НАН України. Одеса: Інтерпрінт, 2013. 112 с.
 46. Васильєва З.А. Иерархия понятий конкурентоспособности субъектов рынка / З.А. Васильєва // Маркетинг в России и за рубежом. 2006. № 2. С. 83-90.
 47. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. К. ; Ірпінь : Перун, 2005. 1728 с.
 48. Волкова М. В. Система управління витратами промислового підприємства. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. 2013. № 3 (23). С. 25–33.
 49. Воронкова А.Е., Калюжна Н.Г., Оленко В.І. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: Монографія. Х.: ВД „ІН-ЖЕК”, 2008. 512 с.
 50. Гавва В.Н. Потенціал підприємства: формування та оцінювання : навч. посіб. / Гавва В.Н. Київ : Центр навч. л-ри. 2011. 224 с.
 51. Голов С. Ф. Управлінський облік: підручник. Київ: Лібра, 2013. 704 с.
 52. Головчук Ю. О. Аналіз впливу факторів на конкурентоспроможність підприємства як інструмент зниження рівня невизначеності й ризику.

- Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2020. № 1 (47). С. 63–69.
53. Головчук Ю. О., Дибчук Л. В. Формування та особливості ефективної рекламної кампанії. Економіка, управління та адміністрування. 2020.
 54. Головчук Ю. О., Пчелянська Г. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. Економіка та держава. 2020. №3. С. 66–70. url : http://www.economy.in.ua/pdf/3_2020/14.pdf.
 55. Городня Т.А. Економіка та фінансова діагностика: навч. посіб. / Городня Т.А. Львів : «Магнолія 2000», 2011. 282 с.
 56. Економічна енциклопедія: у трьох томах/редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ: Видавничий центр «Академія», 2000–2002.
 57. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах. М.: ИНФРА-М, 2001. 496 с.
 58. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001р. № 2210-III із змінами і доповненнями [Електронний ресурс]. Режим доступу : [http:// zakon.rada.gov.ua](http://zakon.rada.gov.ua).
 59. Захаров А.Н. Конкурентоспособность предприятия: сущность, методы оценки и механизмы увеличения. // Бизнес и банки. 2004. № 1–2. С. 1–5.
 60. Зінь Е.А. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. / Зінь Е.А., Турченко М.О. Київ : ЦУЛ, 2012. 400 с.
 61. Зилькарнаев И.У. Метод расчета интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий. // Маркетинг в России и за рубежом. 2001. № 4(24). С. 17–27.
 62. Ігнатенко М. М., Леваєва Л. Ю., Тетерятнік Л. М. Методичні основи дослідження процесів формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2018. № 4 (44). С. 39–43.
 63. Кайгородов А. г. Финансовый потенциал как критерий

- целесообразности финансового оздоровления предприятия / А. г. Кайгородов, А. А. Хомякова // Аудит и финансовый анализ. 2007. № 4. С. 226–233.
64. Калашникова Л.М. Конкурентоспособность предприятия и их продукции. // Машиностроитель. – 2003. № 11. С. 15–18.
65. Касич А.О. Науково-методичні основи обліково-аналітичного забезпечення управління прибутком підприємства. Проблеми економіки. 2013. № 1. С. 191–196.
66. КНЕУ, 2001.
67. Колисник М., Ризенко А. Двойственность ABC-костинга в управленческом учете. Стратегии. 2009. №3.
68. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового]. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.
69. 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
70. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. / Краснокутська Н.С. Київ : ЦНЛ. 2008. 352 с.
71. Куприянова Т. Управляемая конкурентоспособность: как ее добиться? // Консультант директора. 2001. № 22. С. 17–29.
72. Маракулин М.В. Управление компромиссами как фактор конкурентоспособности компании. // Менеджмент в России и за рубежом. 2003. № 4. С. 25–31.
73. Масляева О.О. Економічна сутність категорії «конкурентоспроможність»: дефініція та систематизація. Ефективна економіка. 2011. № 10.
74. Мельник О.Г. Методичні положення з експрес-діагностики загрози банкрутства підприємства/ О.Г. Мельник// Фінанси України. 2010.

- №6. С. 108 – 116.
- 75.Миронов М.Г. Ваша конкурентоспособность. М.: Альфа-Пресс, 2004. 160 с.
 - 76.Міненко С. І. Діагностика конкуренто- спроможності в управлінні підприємством. Вісник Харківського національного технічного університе- ту сільського господарства імені Петра Василенка. 2019. Вип. 200. С. 209–217.
 - 77.Олексюк О.І. Управління потенціалом акціонерних товариств : автореф. дис канд. экон. наук / Олексюк О.І. Київ :
 - 78.Перцовский Н.И. Международный маркетинг: учеб. пособие / И.А. Спиридонов, С.В. Барсукова; под ред. Н.И. Перцовского. М.: Высшая школа, 2001. 239 с.
 - 79.Пилипенко А.А. Організація обліково-аналітичного забезпечення стратегічного розвитку підприємства Х. : Вид. ХНЕУ, 2007. 276 с.
 - 80.Плотицина Т.М. Определение конкурентоспособности предприятия. // Вестник ТГТУ. – 2010. – Том 16. № 1. С. 205 – 211.
 - 81.Портер М. Международная конкуренция / Пер. с англ. Щетинина В.Д. М.: Международные отношения, 1993. 896.
 - 82.Производственный потенциал: обновление и использование / [Иванов Г.Л., Левина, А.А., Михальская К.Д. и др.]. Київ : Наукова думка, 2003. 254 с.
 - 83.Прохорова В. В. Організаційно-економічні зміни як основа активізації підприємницької діяльності промислових підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: «Економічні науки». 2015. № 15. С. 78–81.
 - 84.Пчелянська Г. О., Головчук Ю. О. Вплив інституційних факторів на маркетингове ціно- утворення органічної продукції. Причорномор- ські економічні студії. 2020. №49. С. 83–87. Url : http://bses.in.ua/journals/2020/49_2020/15.pdf.
 - 85.Романенко О.В. Стратегічний аналіз використання ресурсного

- потенціалу інтегрованих підприємств. Економіка розвитку. 2013. №2(66). С. 104 – 109.
- 86.Рубин Ю.В. Конкуренция: реалии и перспективы/ Ю.В. Рубин, В.В. Шустов. М.: Знание, 1990. 64 с.
- 87.Сабліна Н.В. Управління змінами та його організаційно-економічне забезпечення на підприємствах машино-будівного комплексу. Економіка і регіон. 2015. № 1. С. 68 – 73.
- 88.Светушков С.Г. Прогнозирование экономической конъюнктуры в маркетинговых исследованиях. СПб.: Питер, 1997. 264 с.
- 89.Семененко О. Г., Горбатенко О. А. Удосконалення інституційних засад розвитку та підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2019. № 2 (46). С. 80–84.
- 90.Серединська В. М. Економічний аналіз : навч. посіб. / В. М. Серединська, О. М. Загородна, Р. В. Федорович. К. : Астон, 2010. 592 с.
- 91.Синько В. Конкуренция и конкурентоспособность: основные понятия // Стандарты и качество. 2000. №4 – С. 54-59.
- 92.Сіваченко І.Ю. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації): Навч. посібник. Київ: ЦУЛ, 2003. 186 с.
- 93.Скоропад І. С., Балюк Б. Р. Механізм управління витратами підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2015. Вип. 20.10. С. 229–232.
- 94.Стадник В. В., Йохна В. М., Соколюк Г. О. економічна безпека: сутність, чинники та інструменти мінімізації ризиків в контексті сталого розвитку переробних підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 2. С. 7–11. url : <http://elar.khnu.km.ua/jspui/handle/123456789/7976>.
- 95.Старовойтов М.К. Практический инструментальный
организации управления промышленным предприятием:

- монографія. М.: Высшая школа, 2002. 294 с.
96. Сусіденко Ю.В. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/>
 97. Сутність та принципи бізнес-адміністрування на підприємствах за умов мінливого конкурентного середовища. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2013. №4(9). С. 49 – 51. URL: <http://www.economics.opu.ua/2013/n4.html>
 98. Теоретические аспекты оценки эффективности управления предприятием. Проблемы економіки. Науковий журнал. 2014. №3. С. 279 – 285. URL: http://www.problecon.com/pdf/2014/3_0/279_285.pdf
 99. Устік Т. В., Будаков Н. О., Протащук С. С. Управління маркетинговими стратегіями та посилення умов конкурентоспроможності торговельних підприємств. Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2019. № 2. С. 389–397.
 100. Фасхиев Х.А. Анализ методов оценки качества и конкурентоспособности грузовых автомобилей. Методы менеджмента качества. 2001. № 3. С. 24–29.
 101. Фатхудинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. М.: Изд-во Эксмо, 2004. 544 с.
 102. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. 892 с.
 103. Федонін О. С. Потенціал підприємства : формування та оцінка / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексик. К. : КНЕУ, 2003. 316 с.
 104. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе/Майкл Хаммер, Джеймс Чампи; пер. с англ. Ю.Е.Корнилович. М.:Манн, Иванов и Фербер, 2006. 287с.
 105. Чобіток В. В. Методичний підхід до формування системи оцінки ризиків на промислових підприємствах. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені

- Петра Василенка. 2016. Вип. 25. С. 125–130.
106. Шаповал О. А., Хоменко Д. Ю. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2019. № 5. С. 153–156.
 107. Шерер Ф., Росс Д. Структура отраслевых рынков: Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 1997. 698 с.
 108. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: навч. Посібник / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська – К.:КНЕУ, 1999. 384 с.
 109. Шинкаренко В.Г. Управление конкурентоспособностью предприятия / В.Г. Шинкаренко, А.С. Бондаренко. Харьков: Изд-во ХНАДУ, 2003. 186 с.
 110. Шутько т. І. Економічна сутність управління витратами підприємства. Ефективна економіка. 2014. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3681>
 111. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. – М.: АКАЛИС, 1996. – 272 с.