

делять объем рекламного бюджета в соответствии с выбранной стратегией развития предприятия.

Таким образом, проведенное исследование показало, что наиболее популярным методом определения рекламного бюджета на украинских предприятиях является метод в процентах к объему сбыта. Однако данный метод слабо учитывает влияние факторов внешней среды, поэтому для разработки оптимального рекламного бюджета необходимо его сочетание с другими методами. Для успешного решения проблемы оптимального определения рекламного бюджета предприятия и, следовательно, повышения уровня конкурентоспособности предприятия необходимо комплексное применение представленных экономико-математических моделей определения объема рекламного бюджета предприятия с учетом особенностей развития украинского рынка.

**Литература:** 1. Сэндидж Ч. Г., Фрайбургер В., Ротцолл К. Реклама: теория и практика. — М.: Прогресс, 1989. — 632 с. 2. Котлер Ф. Основы маркетинга. — М.: Экономика, 1992. — 732 с. 3. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. — СПб.: Наука, 1996. — 520 с.

Стаття надійшла до редакції  
12.12.2002 р.

УДК 658.011.47

Полтавская Е. А.

## ОЦЕНКА КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ПРЕДПРИЯТИЯ

*Разработана система показателей, которая не только позволяет дать количественную оценку конкурентных преимуществ, но и отражает процессы их развития. Внедрение и реализация данной системы показателей обеспечит принятие объективных и качественных управленческих решений относительно формирования, реализации и поддержки конкурентных преимуществ предприятия.*

Создание и накопление информации играет важную роль в процессе разработки и реализации стратегии производственного предприятия. Информационная база, существующая на предприятии, представляет собой систему показателей, достоверность, периодичность обновления, полнота и автоматизация которой обеспечивает качество принимаемых управленческих решений. В настоящее время широко разрабатывается и получает развитие такой инструмент управления, как сбалансированная система показателей [1].

Точная и объективная оценка конкурентных преимуществ предприятия не может базироваться на произвольном наборе показателей. Поэтому важнейшим

этапом количественной оценки конкурентных преимуществ является разработка системы показателей, характеризующих различные сферы деятельности предприятия, что и является целью данного исследования. Предложенная система показателей увязывает показатели в денежном выражении с операционными измерителями деятельности информационно-аналитической, административно-управленческой, производственно-технологической и материально-финансовой подсистем предприятия. В процессе реализации уже четко сформулированной стратегии предприятия система показателей превращается в широкую управленческую систему.

Наиболее часто в экономической литературе комплекс показателей, определяющих конкурентные преимущества предприятия, состоит из показателей, характеризующих его техническую, экономическую и социально-организационную деятельность [2; 3; 4]. Однако они не в полной мере отражают конкурентные преимущества предприятий на рынке. Нами выделены шесть основных направлений формирования конкурентных преимуществ: ценой продукции; внедрением новшеств; сервисным обслуживанием; комплексным обслуживанием сегмента рынка; имиджем и репутацией предприятия; качеством продукции. Процессы формирования и развития конкурентных преимуществ можно оценить с помощью динамики показателей абсолютных приростов, темпов роста и темпов прироста.

Конкурентное преимущество ценой определяется следующими показателями:

- себестоимостью реализованной продукции;
- материалоемкостью;
- затратами на сбыт продукции;
- коэффициентом производственной себестоимости (долей себестоимости реализованной продукции в выручке от реализации);
- долей постоянных затрат в себестоимости продукции;
- выработкой продукции на одного работающего.

Прямо пропорционально на уровень цен влияет величина транзакционных издержек. Они отражаются в статистической отчетности предприятия как величина операционных издержек, которые включаются в себестоимость реализованной продукции. На них оказывает влияние доля затрат на маркетинговые исследования в себестоимости реализованной продукции.

Основными показателями, характеризующими внедрение новшеств на предприятии, являются:

- оборачиваемость инвестированного в развитие производства капитала;
- рентабельность инвестиций, направленных на освоение новых видов производства;
- коэффициент обновления основных средств;
- степень загрузки приобретенных производственных мощностей;
- степень автоматизации приобретенного оборудования;
- затраты на НИОКР;

затраты на капитальное строительство под производство новой продукции;

приобретение патентов и лицензий на производство новых видов продукции.

Уровень сервисного обслуживания на предприятии отражает система расчетов с покупателями, которую можно проанализировать с помощью показателей дебиторской задолженности: коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности, показывающего расширение или снижение коммерческого кредита, предоставляемого предприятием; периода погашения дебиторской задолженности, характеризующего состояние расчетов с покупателями; доли дебиторской задолженности в общем объеме активов; доли среднегодовой дебиторской задолженности в выручке от реализации. Анализ величины процента предоплаты, длительность гарантийного обслуживания товаров, проведение "конференций качества" среди покупателей также характеризуют уровень развития сервисного обслуживания на предприятии.

Рост объема продаж предприятия говорит об увеличении обслуживаемого сегмента рынка и определяется коэффициентом изменения валовых продаж [5, с. 77]. Также о потере или приобретении части рынка свидетельствует снижение или рост спроса на продукцию предприятия, который характеризуется таким показателем, как рентабельность продаж предприятия. Снижение этого коэффициента говорит о снижении цен при постоянных затратах на производство или о росте затрат на производство при постоянных ценах [4, с. 110]. Высокая эластичность спроса по цене показывает устойчивость спроса на продукцию предприятия, а следовательно, снижает риск потери обслуживаемого сегмента рынка. Возможности расширения выделенного предприятием сегмента характеризует тенденция роста такого показателя, как доля экспорта.

Такой вид конкурентного преимущества, как имидж и деловая репутация предприятия, можно оценить с помощью ряда показателей. Применим так называемое "Золотое правило экономики" — темп роста балансовой прибыли предприятия превышает темп роста выручки от реализации, который, в свою очередь, превышает темп роста авансированного капитала [3, с. 127], можно сделать выводы о росте его экономического потенциала, эффективности использования ресурсов, наличии опережающих темпов роста прибыли. Возможные темпы развития предприятия в дальнейшем характеризует коэффициент устойчивости экономического роста. Основным показателем оценки степени доходности и эффективности использования вложенных капиталов является коэффициент рентабельности собственного капитала, его динамика оказывает влияние на уровень котировки акций предприятия на бирже. Чем выше котировка акций, тем выше репутация и имидж предприятия в деловых кругах. Эффективность использования ресурсов и объем реализованной продукции на

1 грн. средств, вложенных в предприятие, показывает ресурсоотдача (оборотчиваемость авансированного капитала, коэффициент капиталоотдачи). Степень рыночной устойчивости и гарантированность предприятием своих обязательств определяют следующие коэффициенты: коэффициент финансовой зависимости; коэффициент автономии; коэффициент заемных средств; коэффициент обеспеченности собственными средствами предприятия; коэффициент финансовой зависимости; коэффициент покрытия инвестиций. Несомненно, что значительный рост долгосрочных заемных средств негативно влияет на деятельность предприятия. Однако задолженность — это не только акселератор риска, но и акселератор развития.

Однако основным показателем, характеризующим занимаемую позицию предприятия на рынке с точки зрения его "популярности", является рыночная стоимость. Расчет рыночной стоимости может осуществляться на основе различных подходов с учетом преследуемых целей. Применение методов, основанных на показателях дохода и денежных потоков, является наиболее правильным, поскольку данная группа объединяет два важных фактора, влияющих на цену предприятия: рыночную стоимость активов и величину доходов предприятия.

Конкурентное преимущество качеством продукции оценивается с помощью анализа показателей производственно-технического потенциала предприятия: фондовооруженности; коэффициента фондоотдачи (оборотчиваемости основных средств); продолжительности оборота основных фондов; рентабельности производственного потенциала; коэффициента реальной стоимости имущества [2, с. 57];

соответствия продукции действующим международным стандартам качества (серии ISO).

Успех реализации данной системы показателей требует разработки соответствующей шкалы оценок. Такая шкала составляется на основе установленных законодательным путем норм и нормативов. Однако не все показатели имеют нормативное значение, например, выручка от реализации продукции, оборачиваемость дебиторской задолженности и т. д. При разработке шкалы оценок для таких показателей за основу мы брали усредненные по статистическим данным показатели финансово состоятельных производственных предприятий (из 28 машиностроительных предприятий Харьковского региона такими являются ЗАО "Южкабель", завод им. Фрунзе и др.).

Предложенная система показателей сформирована на базе объективных критериев деятельности предприятия. По мнению автора, такая система показателей только выиграет от использования субъективных критериев, сформированных на базе оценок экспертов. Следовательно, необходимо проведение дальнейших исследований данной проблемы.

Несомненно, более полная система показателей обеспечит принятие более объективного и качественного управленческого решения в области формирования, реализации и поддержки конкурентных преимуществ предприятия. Принятие управленческих решений в направлении комплексного обслуживания сегмента рынка является наиболее трудоемким и ответственным, поскольку отчетность предприятия не содержит достаточной информации для проведения анализа (информации о емкости рынка, количестве действующих и потенциальных конкурентов на отечественном рынке и за рубежом и т. д.).

Нами выделены наиболее важные и существенные показатели оценки конкурентных преимуществ. Представленная система показателей дает не только количественную оценку конкурентных преимуществ, но и отражает процессы их развития. Разработанная система базируется, прежде всего, на данных статистической отчетности. Ее главными преимуществами являются доступность, достоверность, быстрота сбора данных, возможность контроля изменений в производственно-хозяйственной деятельности как самого предприятия, так и его конкурентов.

*Литература:* 1. Ханжица В., Попов Е. Структура рыночного потенциала предприятия // Проблемы теории и практики управления. — 2001. — №6. — С. 63. 2. Ковалев А. И., Привалов В. П. Анализ хозяйственного состояния предприятия. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1999. — 216 с. 3. Мец В. О. Экономический анализ финансовых результатов та финансового стану підприємства: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1999. — 132 с. 4. Шеремет А. Д., Сайфулин Р. С. Финансы предприятий. — М.: ИНФРА-М, 1998. — 344 с. 5. Савчук В. П. Финансовый менеджмент предприятий: прикладные вопросы с анализом деловых ситуаций. — К.: Издательский дом "Максимум", 2001. — 600 с.

Стаття надійшла до редакції  
10.12.2002 р.

УДК 658.5012

Сумин В. А.

## УСТРАНЕНИЕ ПАРАЛЛЕЛИЗМА В РАБОТЕ ДОЛЖНОСТНЫХ ЛИЦ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

*Изложены основные принципы анализа функциональной загрузки должностных лиц организационной структуры управления. Определена последовательность работ по совершенствованию организационной структуры управления предприятия на основе исключения параллельного исполнения функций должностными лицами.*

© Сумин В. А., 2003

Современная хозяйственная деятельность обуславливает объективные причины, приводящие к возникновению противоречий и проблем в организации и функционировании систем управления предприятием. Во-первых, это переход на новые рыночные условия хозяйствования. Во-вторых, это постоянный дефицит ресурсов на общем фоне разрыва хозяйственных связей. В-третьих — резкое изменение специализации производства на путях строительства рыночной экономики Украины. В-четвертых, это изменение масштабов и видов хозяйственной деятельности [1, с. 93].

В начале двадцатых годов XX века Н. А. Витке пришёл к убеждению, что в управлении следует различать два направления [2, с.195]:

рационализацию трудового процесса, осуществляемую человеком во взаимодействии с вещественными факторами производства, или научную организацию труда — НОТ;

научную организацию управления, где хозяйственная деятельность человека определяется связями и отношениями с другими личностными субъектами хозяйственной деятельности. Эти связи и отношения определены конкретной областью деятельности — научной организацией управления — НОУ.

Н. А. Витке рассматривал управление так же, как товар — не как кусок сукна, а определённое отношение в системе реализации функций учёта, отчётности, организации труда и т. д. В реальной хозяйственной деятельности управленческие функции не материальны, они представлены связями и видами труда организованных работников, осуществляющих деятельность в направлении решения конкретных задач (функций) при движении к заданной цели. Как только в управленческой деятельности выделяется работник, в обязанности которого вменяется исполнение конкретных управленческих функций, возникает потребность в аппарате управления, который координирует, организует, контролирует, учитывает и планирует деятельность этого и других работников. Постепенно этот аппарат, с тем чтобы обеспечивать исполнение всех видов управленческой деятельности, начинает расти, несмотря на то что часть этой деятельности уже осуществляется другими работниками управленческой службы или же работа выполняется в другой службе аппарата управления предприятием. При этом управленческая функция всё в большей мере уточняется и конкретизируется. Чёткое определение функций работников аппарата управления исключает творчество и обуславливает гипертрофию деятельности всего аппарата управления, а документ, фиксирующий функциональные обязанности работника аппарата управления, — должностная инструкция — становится фетишем, ограничивающим или исключаящим полностью творчество в управленческой деятельности. При этом