

Ірина Володимирівна СПІЛЬНИК

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри аудиту, ревізії та аналізу,
Тернопільський національний економічний університет
E-mail: mail.econa@gmail.com

Ольга Михайлівна ЗАГОРОДНА

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри аудиту, ревізії та аналізу,
Тернопільський національний економічний університет
E-mail: mail.econa@gmail.com

**АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ПІДВИЩЕННІ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Спільник, І. В. Аналіз виробничо-збутової діяльності у підвищенні конкурентоспроможності підприємства [Текст] / Ірина Володимирівна Спільник, Ольга Михайлівна Загородна // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету "Економічна думка", 2014. – Том 17. – № 2. – С. 106-120. – ISSN 1993-0259.

Анотація

Розглянуто сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства». Висвітлено зміст та послідовність процесу управління конкурентоспроможністю. Розкрито важливість аналізу як прикладної діяльності в контексті управління нею. Охарактеризовано та доповнено основні аспекти зміцнення конкурентних позицій підприємства. Обґрунтовано пріоритетність виробничо-збутової діяльності у зміцненні конкурентоспроможності підприємства. Систематизовано показники оцінки і фактори виробничо-збутової діяльності і дано вичерпну їх характеристику. Запропоновано методику діагностування проблемних зон виробничо-збутової діяльності за ключовими індикаторами її оцінки. З'ясовано значення та завдання аналізу виробничо-збутової діяльності підприємства. Охарактеризовано склад інформаційного забезпечення та форми організації аналізу виробництва і збуту продукції.

Ключові слова: конкурентоспроможність; конкурентні позиції; конкурентні переваги; управління; функції управління; аналіз; виробничо-збутова діяльність; ефективність; діагностика; оцінка; пошук; показники; вимірники; фактори; резерви; номенклатура; асортимент; структура; ритмічність; рівномірність; місткість ринку; частка ринку; ринкові сегменти; проблемні зони; темпи зміни; коефіцієнти; інформаційне забезпечення аналітичної роботи; організаційні форми проведення аналітичних робіт.

Iryna Volodymyrivna SPILNYK

PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Audit, Revision and Analysis
Ternopil National Economic University
E-mail: mail.econa@gmail.com

Olha Mykhaylivna ZAHORODNA

PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Audit, Revision and Analysis,
Ternopil National Economic University
E-mail: mail.econa@gmail.com

ANALYSIS OF PRODUCTION AND MARKETING ACTIVITIES IN ENHANCING THE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISE

Abstract

The essence of the "entity's competitiveness" concept is considered. The content and sequence of competitiveness management process is considered. The importance of analysis as an applied activity in the management contest is revealed. Basic aspects of strengthening of the company's competitive position are characterized and completed. The priority of production and marketing activities for strengthening of the enterprise's competitiveness is grounded. The evaluation indexes and factors of production and marketing activities are systematized. Their detailed description is given. The method of problem areas diagnosing of production and marketing activities by the key indicators is offered. The importance and objectives of the analysis of the company's value are clarified. The content of informational providing and the organizational forms of production and marketing analysis are characterized.

Keywords: *competitiveness; competitive position; competitive advantages; management; management functions; analysis; production and marketing activities; the effectiveness; diagnosis; evaluation; search; indicators; parameters; factors; reserves; range; structure; rhythm; uniformity; capacity market; market share; market segments; problem areas; the rate of change ratios; analysis informational providing; the organizational forms of analytical work.*

JEL classification: G30, G32

Вступ

У сучасних умовах запорукою досягнення фінансового успіху підприємства є підвищення його конкурентоспроможності, під якою слід розуміти здатність створювати, виробляти і збувати товари та послуги, споживчі та цінові характеристики яких привабливіші за аналогічну продукцію конкурентів.

Конкурентоспроможність підприємства можна розглядати і як його порівняльну перевагу стосовно інших підприємств цієї галузі економіки. Така перевага підприємства відіграє важливу роль для національної економіки, адже підвищення конкурентоспроможності окремого суб'єкта господарювання сприяє зростанню конкурентоспроможності держави загалом, на зовнішньому ринку дозволяє збільшити обсяг експорту та врівноважити платіжний баланс. З іншого боку, як правило, конкурентоспроможним є таке підприємство, яке тривалий час здатне забезпечувати прибутковість господарської діяльності.

Управлінню конкурентоспроможністю і його аналітичному забезпеченню присвячено чимало наукових досліджень зарубіжних та вітчизняних авторів, таких, як: І. Ансофф [1], Ю. Іванов [3; 11], О. Кузьмін [4], І. Отенко [5], В. Павлова [6], М. Портер [7], Г. Савицька [8], О. Тищенко [11], М. Спіріна [10], Р. Фатхутдінов [12] та інші. Проте, зважаючи на практичну значущість конкурентоздатності підприємства, важливість удосконалення теорії та практики аналізу виробничо-збутової діяльності, вкрай актуальними є подальші дослідження у цій царині, що потребують розробки нових підходів, адже значна кількість проблем як методологічного, так організаційного характеру є предметом наукових дискусій і залишаються досі не вирішеними. Вищевикладене зумовлює актуальність теми, її теоретичне і прикладне спрямування.

Мета статті та завдання

Метою нашої статті є висвітлення теоретичних засад аналізу виробничо-збутової діяльності у підвищенні конкурентоспроможності підприємства.

Для реалізації поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

-
- дослідити сутнісні характеристики поняття «конкурентоспроможність підприємства»;
 - висвітлити роль, зміст та послідовність процесу управління конкурентоспроможністю підприємства;
 - розкрити цінність аналізу як прикладної діяльності в контексті управління конкурентоспроможністю;
 - доповнити та охарактеризувати суттєві аспекти конкурентних позицій підприємства;
 - обґрунтувати пріоритетність виробничо-збутової діяльності у підвищенні його конкурентоспроможності;
 - розглянути систему показників виробничо-збутової діяльності та здійснити їх економічну інтерпретацію;
 - охарактеризувати фактори формування обсягу виробленої та реалізованої продукції;
 - розкрити принципові підходи до діагностування проблемних зон у виробничо-збутовій діяльності;
 - з'ясувати значення та завдання аналізу виробничо-збутової діяльності підприємства;
 - описати склад інформаційного забезпечення та форми організації аналізу виробництва та збуту продукції.

Виклад основного матеріалу

Оскільки конкурентоспроможність підприємства характеризує рівень реалізації його потенційних можливостей щодо створення та збереження впродовж тривалого терміну конкурентної переваги, то конкурентоспроможність варто розглядати не лише як поточну ефективність, але і як потенційну спроможність адаптації до мінливого зовнішнього середовища. Таким чином з позицій системного підходу конкурентоспроможність може бути охарактеризована як властивість організованої системи, якою і є підприємство, змінювати пріоритети розвитку або окреслений режим функціонування у процесі пристосування до зовнішнього оточення з метою збереження і розвитку потенційно існуючих або формування нових перспективних конкурентних переваг.

Провідна роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства належить управлінню, яке передбачає цілеспрямовану, упорядковану і злагоджену діяльність системи, спрямовану на підтримання об'єкта управління в межах певних параметрів для досягнення поставленої мети, або коригування його розвитку для більш ефективного функціонування.

Отже управління конкурентоспроможністю можна розглядати як систему, що складається з двох основних підсистем: керуючої (суб'єкт управління – керівні органи) і керованої (об'єкт управління – конкурентоспроможність підприємства; процес виробництва і т. д.).

Керуюча підсистема виробляє мету і програму функціонування керованої підсистеми, контролює і регулює виробничі процеси. Це обумовлює її активну роль у системі управління. Вона виконує певний набір функцій. Економічний аналіз тісно пов'язаний з іншими функціями управління і забезпечує їх виконання, а тому, як вважають, є всезагальною функцією управління.

Аналіз дає можливість кількісно і якісно оцінити зміни, що відбуваються у керованому об'єкті відносно заданої програми. За результатами проведеного аналізу вибираються варіанти управлінських рішень, спрямовані на усунення причин негативних відхилень і створення сприятливих умов для розвитку прогресивних змін, розкриваються невикористані чи додатково виявлені можливості для прискорення розвитку керованого об'єкта або переведення його у оптимальний режим функціонування.

В управлінській діяльності аналіз посідає проміжне місце між збором і обробкою інформації з одного боку та прийняттям управлінських рішень – з іншого (рис. 1.). Таким чином, прийняттю кожного управлінського рішення передуює робота щодо оцінки його доцільності та ефективності. Адже непродумані, неефективні рішення можуть завдати непоправної шкоди і навіть призвести до фатальних наслідків [9, с.19].

Отже, кожне управлінське рішення визначається глибиною, якістю і своєчасністю проведеного аналізу, тобто що він ретельніший, то ґрунтовніше управлінське рішення. У цьому і полягає суть аналізу і як функції управління, і як виду управлінської діяльності.

Водночас управління конкурентоспроможністю підприємства охоплює такі принципові кроки:

- вивчення зовнішніх та внутрішніх умов і чинників функціонування підприємства, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства;
- групування чинників, їх ранжування та оцінка значущості, відбір найсуттєвіших;
- оцінка та кількісний вимір впливу чинників на рівень конкурентоспроможності підприємства;
- з'ясування потенційних можливостей підвищення конкурентоспроможності та розробка комплексу заходів щодо їх використання;
- оцінка витрат на реалізацію розроблених заходів та їх ефективності;
- прогнозування рівня конкурентоспроможності підприємства;
- прийняття управлінського рішення.

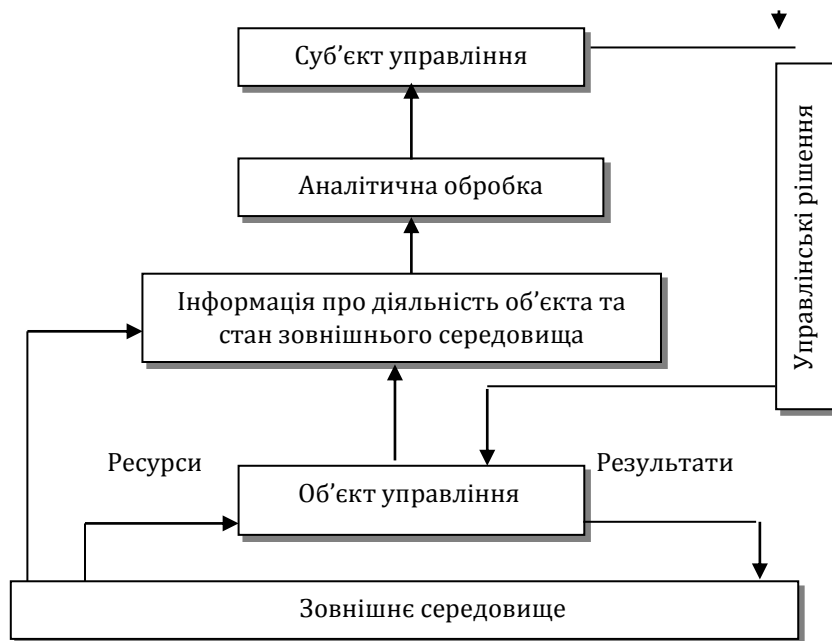


Рис. 1. Місце економічного аналізу в системі управління

З перерахованого вище випливає, що кожен крок на шляху до підвищення конкурентоспроможності містить аналітичну складову, тобто є за своїм характером і змістом аналітичною діяльністю.

Значення економічного аналізу в умовах нестабільності та непрогнозованості змін ринкового середовища суттєво зростає, адже він є засобом обґрунтування та вибору доцільних управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стійкого та раціонального функціонування суб'єкта господарювання (рис. 2).

Значення аналізу в мінливих і нестабільних умовах функціонування зростає пропорційно до ціни помилки, допущеної внаслідок відмови від його застосування.

Цінність економічного аналізу як прикладної діяльності в контексті управління конкурентоспроможністю полягає в досягненні нею основної *мети* – забезпечення об'єктивної оцінки стану аналізованого об'єкта та сприяння прийняттю управлінських рішень, спрямованих на підвищення його конкурентоспроможності.

Для досягнення довготривалого успіху робота щодо підтримання належного рівня конкурентоспроможності підприємства має здійснюватися в усіх сферах та за всіма напрямками його діяльності.

У забезпеченні конкурентоспроможності підприємства виокремлюють такі аспекти:

- маркетинговий – провідна роль належить дослідженню й прогнозуванню ринку, системі просування та збуту товару, ціноутворенню, рекламній діяльності, обслуговуванню споживачів;
- інноваційний – особливого значення набувають науково-дослідні та проектно-конструкторські роботи, вивчення і використання передового досвіду, рівень оновлення продукції, прогресивність техніки та технології, ступінь використання інформаційних технологій;
- фінансовий – важливими є загальний фінансовий стан підприємства, рівень його забезпеченості фінансовими ресурсами, доступність зовнішнього фінансування, прибутковість, ділова й інвестиційна активність, платоспроможність;
- кадровий та організаційний – ключового значення набувають кількісний та якісний склад персоналу, його раціональне розташування та використання, підходи до участі персоналу в управлінні та прибутках підприємства, рівень корпоративної свідомості і культури, характер організаційної поведінки, комунікації та процедури;
- виробничий – основну увагу звертають на обсяги виробництва, номенклатуру, асортимент та структуру продукції, її якість, характер технології, забезпеченість основними видами ресурсів, їх якість, ритмічність і гнучкість виробництва;
- збутовий – характеризується обсягами відвантаження, динамікою обсягу доходу від реалізації продукції; повнотою, своєчасністю та ритмічністю виконання зобов'язань перед споживачами;
- організаційно-управлінський – визначальним чином впливає тип організаційної структури управління, її гнучкість та раціональність, методи і стиль управління, адаптаційні можливості, гнучкість та стійкість підприємства щодо мінливих ринкових умов господарювання;
- іміджевий – формування у свідомості споживачів та контрагентів стійкої позитивної репутації підприємства як виробника якісної продукції, що користується високим попитом, та надійного

ділового партнера; у тому числі завдяки участі у культурних, освітніх, спортивних і соціально-значущих проектах (доброчинність, спонсорство, працевлаштування тощо) [3].

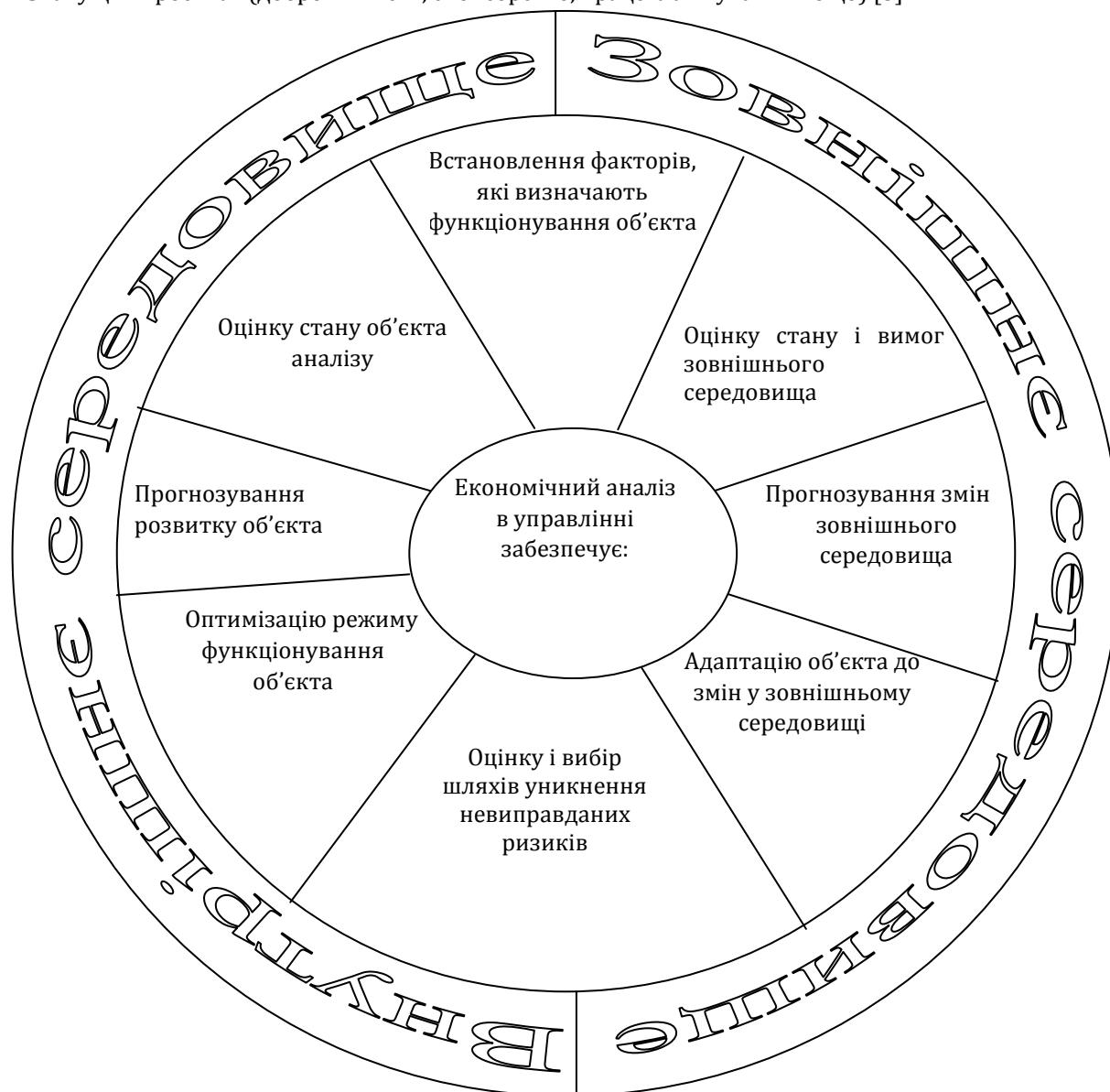


Рис 2. Роль економічного аналізу в підвищенні ефективності управління [9]

Незважаючи на важливість усіх перерахованих аспектів, слід визнати, що ключову роль у формуванні та зміцненні конкурентоспроможності підприємства відіграють виробництво і збут.

У процесі здійснення аналізу виробничо-збутової діяльності реалізуються основні його функції – оцінка, діагностика та пошук.

Стосовно виробництва і збуту завдання, які висувуються перед економічним аналізом в межах його функцій, можна сформулювати таким чином:

1. Об'єктивна оцінка :

- досягнутих масштабів виробництва і збуту підприємства, пропорційності та динамічності їх зміни;
- економічної ефективності використання всіх видів ресурсів;
- стану ринкового середовища;
- позицій підприємства у ринковому середовищі.

2. Діагностика виробничо-збутової діяльності підприємства:

- фіксація і встановлення суттєвості відхилень за показниками виробництва і збуту стосовно базового рівня, програми виробництва і реалізації, договірних зобов'язань, дотримання норм, нормативів і квот;
- визначення стадії життєвого циклу продукції і проблемних зон у виробничій та збутовій діяльності;

-
- встановлення причинно-наслідкових зв'язків виробництва і реалізації продукції та побудова відповідних факторних моделей;
 - визначення впливу факторів на зміну результативних показників;
 - дослідження причин, що породжують і сприяють дії певних факторів.

3. Діагностика перспектив виробничо-збутової діяльності:

- прогнозування обсягів виробництва і збуту та тенденцій ринкового середовища;
- надійності прогнозованих обсягів виробництва і збуту та тенденцій ринкового середовища;
- зіставності потенціалу підприємства та ємності зовнішнього середовища;
- обґрунтованості економічними розрахунками запланованих показників щодо обсягів виробництва і збуту продукції;
- напруженості виробничої і збутової програми.

4. Пошук і мобілізація потенційних можливостей підвищення ефективності діяльності:

- вивчення передового вітчизняного та світового досвіду;
- вироблення рішень, спрямованих на усунення негативних і створення умов для підсилення дії позитивних факторів;
- обґрунтування вибору найоптимальнішого з варіантів управлінських рішень.

Тому предметом нашого дослідження є теоретико-методологічні засади аналізу виробничо-збутової діяльності підприємства, а саме: оцінка стану; діагностика проблемних питань і факторів виробництва і збуту продукції; пошук напрямків і вироблення рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Проведення аналітичного дослідження немислиме без використання економічних показників, які відображають кількісну і якісну сторону економічних явищ і процесів.

Обсяг виробництва промислової продукції характеризують показники валової та чистої продукції, а обсяг випуску – готової та товарної продукції, збуту (реалізації) – відвантаженої або оплаченої продукції. Схему формування показників виробництва і реалізації продукції наведено на рис. 3.

До обсягу товарної продукції належать готові вироби, деталі, вузли, напівфабрикати, які призначені для реалізації на сторону, а також роботи і послуги промислового характеру для зовнішніх споживачів.

Показник валової продукції у вартісному вираженні відрізняється від показника товарної продукції на зміну залишків незавершеного виробництва та внутрішньовиробничого обороту.

Чиста продукція показує величину новоствореної вартості (заробітна плата і прибуток); для її одержання від обсягу товарної продукції слід відняти матеріальні витрати та амортизаційні відрахування.

Вартість обробки містить такі складові вартості, як заробітну плату робітників та комплексні накладні витрати виробництва.

Відвантажена продукція – це відчужена підприємством продукція, що перебуває в дорозі і є неоплаченою.

Реалізованою вважається продукція:

- при касовому методі, у випадку надходження її оплати (попередня чи наступна оплата);
- при методі нарахування – за фактом її відвантаження (відчуження).

У податковому обліку діє порядок визнання факту реалізації продукції за подією, що настала скоріше:

- за фактом відчуження (відвантаження продукції);
- надходження оплати за неї (попередня плата).

Обсяг продукції підприємства може бути вимірний:

1) у натуральних одиницях (маси, площі, об'єму, довжини, потужності і т. д.);

2) за допомогою умовно-натуральних вимірників (умовних пар взуття, умовних банок, умовних ремонтів);

3) в одиницях трудомісткості (нормо-година, нормована заробітна плата, нормативна вартість обробки);

4) за вартістю (у грошовому вимірнику):

а) при повновартісній оцінці – в гуртових цінах підприємства, промисловості, роздрібних, договірних (зіставних, планових, діючих у звітному періоді – фактичних);

б) при елементно-вартісній оцінці, до уваги беруть поєднання певних складових ціни (за виробничою собівартістю, прямими матеріальними витратами, за новоствореною вартістю – чистою продукцією тощо).

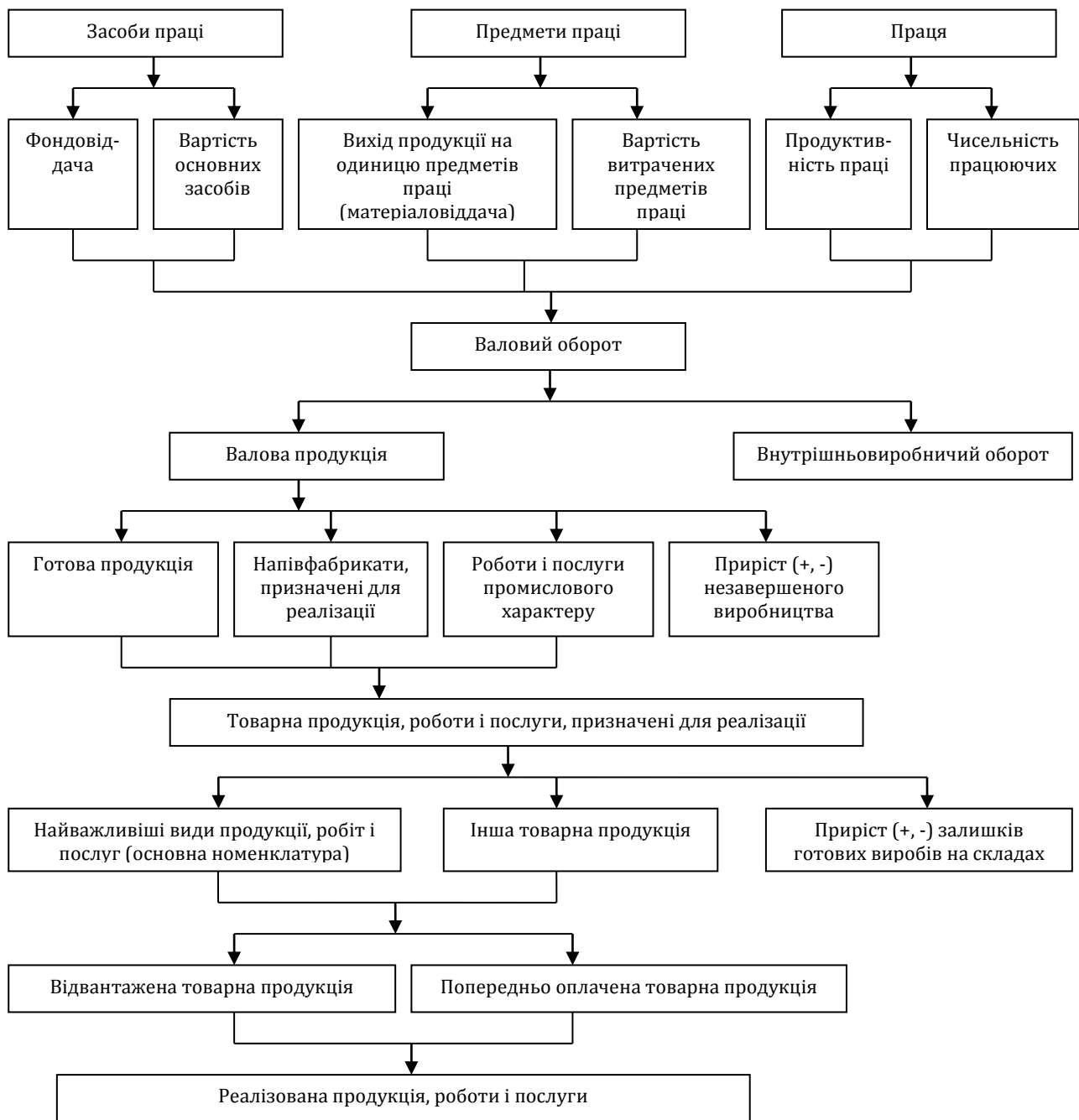


Рис. 3. Схема формування показників випуску та реалізації продукції

Застосування різних вимірників дозволяє прослідкувати вплив різних факторів на результати виробничої діяльності. Водночас окремі вимірники відзначаються певними перевагами і недоліками.

Безумовною перевагою натурального вимірника є його простота і доступність одержання, однак у використанні натуральних вимірників існують свої нюанси. Оскільки різноманітна продукція відрізняється за такими характеристиками, як тривалість технологічного процесу, витрати на сировину і матеріали, оплату праці, амортизаційні відрахування, якість, рентабельність і ціна, то порівнювати і сумувати обсяги випуску такої продукції є некоректним.

Тому для формулювання правомірних висновків щодо обсягів продукції вдаються до перерахунку в умовні одиниці виміру, беручи до уваги відмінності в індивідуальних характеристиках її видів. Перерахунок здійснюють шляхом застосування перевідних коефіцієнтів, які визначаються для кожного різновиду (гатунку) продукції, виходячи із тривалості технологічного процесу стосовно до витрат різних ресурсів на виготовлення виробу-еквівалента.

При проведенні аналізу переважно використовують грошову (вартісну) оцінку, а використання інших

вимірників має допоміжний характер.

Вартісні вимірники володіють певною універсальністю, а саме – дозволяють однозначно характеризувати різні сторони і стадії процесу відтворення у будь-яких межах – від окремого виду продукції і підприємства до валового внутрішнього продукту держави. На відміну від натуральних показників, які відображають предмети і явища, що володіють постійними параметрами і вимірниками, вартісні показники оперують змінними складовими (норма оплати праці, ціна на продукцію тощо). Через мінливість як об'єкта вимірювання, так і самих вимірників обсяги продукції у вартісному вимірнику є дещо умовними і не абсолютно точними.

Наприклад, обсяг продукції у вартісному вираженні після зниження цін на неї зменшується, хоча фізичний обсяг і кількість витраченої праці на її виробництво залишаються незмінними. У реальному економічному житті, як правило, спостерігається зворотна тенденція щодо подорожчання продукції, внаслідок якої зростають вартісні показники продукції при незмінності або навіть зниженні фізичних обсягів їх виробництва або реалізації. Тому вдосконалення вартісних показників, наближення умов їх формування до об'єктивного характеру процесів з метою достовірного їх відображення – одне з важливих завдань економічної науки і практики.

На вирішення цього завдання спрямоване застосування так званих зіставних (порівняльних цін), які дозволяють здійснювати оцінку динаміки показників випуску і реалізації за різні часові проміжки у додатковому до зіставлення вигляді, що нівелює спотворювальний вплив інфляційних процесів. І хоча ці додаткові обрахунки потребують певних зусиль для їх одержання, проте сприяють підвищенню рівня достовірності і об'єктивності таких зіставлень.

Виробництво і збут продукції є першочерговими завданнями щодо реалізації місії промислового підприємства. Ці завдання можна розглядати як дві взаємопов'язані і взаємозалежні складові поняття «виробнича діяльність». Слід розуміти, що показники, які характеризують цю діяльність, є відмінними. Результатом виробництва є обсяг продукції, випущеної в обіг з метою реалізації, а результатом реалізації, – є обсяг продукції, яка знайшла свого споживача.

З позицій причинно-наслідкового зв'язку обсяг реалізації продукції є наслідковим (результативним) показником стосовно обсягу випуску продукції, який є причинним (факторним) стосовно першого показника. Однак відсутність перспектив для реалізації продукції позбавляє сенсу її виробництво, що є свідченням внутрішньо зумовленого зворотнього зв'язку між цими показниками.

Тому підприємству слід виробляти тільки таку продукцію і стільки, щоб змогти її реалізувати.

Тобто перед формуванням виробничої програми підприємство повинно здійснити маркетингові дослідження попиту на продукцію; ринків її збуту, їх місткості; реальних і потенційних конкурентів та споживачів; можливостей виробництва за конкурентною ціною; доступності всіх видів ресурсів; сегментування ринку продукції для орієнтації з пропозицією товарів і послуг на своїх споживачів.

Як економічна категорія, попит характеризує обсяг товарів, які споживач може придбати за певну ціну протягом певного проміжку часу на ринку.

Наповненість портфеля замовлень визначає повноту використання виробничих потужностей підприємства. Зниження попиту призводить до спаду виробництва, зростання собівартості продукції, збитків, ускладнення фінансового стану.

У разі зниження обсягів реалізації продукції через відсутність належного попиту слід проаналізувати обставини та фактори, що визначають попит.

Попит на продукцію формується під впливом таких факторів: ціна; якість товару; рівень доходів населення; уподобання покупців; ціни на взаємозамінні (субститути) та взаємодоповнюючі (компліментарні) товари; очікувані споживачами зміни у доходах і цінах; насиченість ринку; зміна відсоткових ставок за вкладками тощо.

У цьому контексті важливими характеристиками є місткість товарного ринку, окремих його сегментів, структура ринку збуту, частка підприємства на ринку.

Місткість ринку визначається обсягом товарів (у натуральному або вартісному вираженні), які реалізуються на ньому протягом певного періоду часу. Загальну місткість ринку певного товару або продукції визначають як суму обсягів виробництва цих товарів, залишків товарних запасів, імпорту товарів за мінусом їх експорту.

Частка ринку визначається як питома вага обсягів продажу виробника у загальному обсязі продажу даного товару (продукції) усіма агентами ринку [12].

Виробнича і збутова політика підприємства формуються, як правило, різними службами і підрозділами підприємства під дією різних факторів, тому результати аналізу цих двох аспектів діяльності можуть відрізнятися. При цьому, якщо на деяких незначних відтинках часу виробництво і реалізацію можна розглядати як незалежні одна від одної функції, то в перспективі вони виявляються доволі тісно пов'язаними: якщо нічого не виробляти, то що тоді реалізовувати, і, навпаки, якщо немає можливостей реалізації, то як можна говорити про виробництво?

Для кожного окремого підприємства ці поняття мають індивідуальне наповнення, зумовлене

галузевими особливостями і масштабами виробництва. Наприклад, у галузях з коротким виробничим циклом півроку – це значний строк, тоді як у машинобудуванні чи сільському господарстві виробничий цикл може тривати рік і більше.

Ритмічна, успішна діяльність підприємства передбачає, що загалом за не дуже короткі для даного підприємства проміжки часу (квартал) обсяги виробництва і реалізації співпадають. Однак у межах цих періодів ситуація може бути іншою, – динаміка виробництва і реалізації відрізняється. Наприклад, за умови виробництва нової продукції, коли для ринку і споживачів товар є маловідомим, обсяги виробництва можуть суттєво перевищувати його реалізацію. Із зростанням попиту темпи зростання виручки можуть дорівнювати до темпів росту обсягів виробництва. У цьому випадку, щоб уникнути хибних висновків, слід взяти до уваги особливості життєвого циклу продукції, яку виробляє підприємство.

Протилежною динаміка виробництва і реалізації може бути тільки випадково і протягом коротких проміжків часу, адже падіння виробництва при збільшенні реалізації дуже швидко призведе до зниження реалізації також, оскільки реалізовувати буде нічого. Зниження ж реалізації негативно вплине на виробництво через нестачу оборотних засобів. Тому далекосяжних наслідків така інверсія не має. Виробництво майже ніколи не відстає від реалізації.

Показником відповідності темпів виробництва і реалізації може слугувати коефіцієнт реалізації, що є співвідношенням обсягів реалізованої і товарної продукції за відповідний період часу. Що ближче значення цього коефіцієнта до одиниці, і що стійкішою є така відповідність, то більш синхронною і ритмічною є діяльність виробничої і збутової підсистем підприємства.

Невідповідність у темпах зміни різних показників виробництва і реалізації дає можливість виявити певні проблеми у діяльності окремих служб, а саме:

- якщо темпи зростання валової продукції вищі за темпи зростання товарної продукції, то це свідчить про зростання обсягів незавершеного виробництва;
- якщо темпи зростання товарної продукції вищі за темпи росту реалізованої продукції, то це є ознакою зростання залишків нереалізованої або готової продукції на складах;
- якщо темпи зростання товарної продукції вищі за темпи зростання чистої продукції, – зростає матеріаломісткість і відбуваються структурні зрушення в обсязі випуску;
- якщо темпи зростання валової продукції вищі за темпи зростання реалізованої продукції, то це свідчить про зниження оборотності оборотних засобів підприємства [9].

У ході аналізу достатньо показовим є застосування коефіцієнтів – відносних показників координації, що характеризують обсяги виробничо-збутової діяльності підприємства загалом та його структурних підрозділів зокрема.

Так коефіцієнт внутрішньовиробничого обороту характеризує узгодженість виробничого циклу підприємства і визначається як відношення валової продукції підприємства до внутрішньовиробничого обороту. За умови, що значення коефіцієнта дорівнює 1, між різними підрозділами підприємства відсутній зовнішньовиробничий оборот.

Коефіцієнт товарності, що визначається як співвідношення товарної продукції до валової продукції, характеризує частку товарної продукції в обсязі валової. Якщо показник становить 1, то на підприємстві відсутнє незавершене виробництво і напівфабрикати або їх залишки є сталими.

Коефіцієнт готовності застосовують при оцінці складу продукції. Цей показник розраховують шляхом ділення готової продукції на товарну. Значення коефіцієнта коливається від 0 до 1 і характеризує частку готової продукції в загальному обсязі випуску. Якщо значення коефіцієнта має тенденцію до зниження протягом декількох періодів, то це свідчить про збільшення частки напівфабрикатів та іншої, відмінної від основної, продукції підприємства, в обсязі товарної. У цьому випадку споживачів все менше цікавить основна продукція підприємства, а вищим попитом характеризуються ті види продукції, які є допоміжними, супутніми.

На проблеми, пов'язані зі збутом продукції вказують значні обсяги готової продукції в складі оборотних активів підприємства, їх зростаюча динаміка свідчить про скорочення частки ринку продукції, загострення конкуренції, низьку платоспроможність покупців, її неконкурентну ціну, зумовлену високою собівартістю, про проблеми з ритмічністю виробництва і відвантаження продукції, недостатнє стимулювання збуту тощо.

Унаслідок зростання залишків готової продукції сповільнюється оборотність оборотних активів, а відтак і сукупного капіталу, відчувається брак готівки, зростає потреба запозичень і витрат на обслуговування боргу, збільшуються зобов'язання перед постачальниками, бюджетом, робітниками щодо оплати праці і т. п. На сьогодні це – головна причина спаду виробництва, зниження його прибутковості, нестійкого фінансового стану підприємств, їх банкрутства. У такий спосіб обсяг продажу впливає на інші сторони діяльності – собівартість і рентабельність продукції, фінансовий стан та конкурентоспроможність підприємства. Фінансові ресурси, що надходять від продажу продукції, використовуються підприємством для придбання сировини і матеріалів, виплати заробітної плати і

здійснення інших витрат. Таким чином реалізацією завершується колообіг засобів підприємства. Тому в сучасних умовах надзвичайно важливим є налагодження ефективної системи аналізу реалізаційних процесів на підприємстві.

Підприємство, як правило, випускає певну різновидність продукції, що відрізняється за споживною вартістю, тому невиконання програми за одним видом продукції не повинно бути компенсоване випуском іншого виду. Крім того, виконання плану за структурою і асортиментом є необхідною умовою виконання завдання з реалізації, враховуючи зобов'язання щодо поставок продукції (виконання договірних зобов'язань підприємства). Це зумовлює необхідність дослідження випуску за номенклатурою, асортиментом і структурою.

Під номенклатурою розуміють перелік найменувань виробів однакового призначення відвідно до загальнодержавного класифікатора продукції.

Асортимент – це деталізований перелік виробів у межах однієї номенклатурної позиції.

Поняття структури передбачає розрахунок частки (питомої ваги) окремих видів продукції у загальному обсязі випуску. Зрушення в асортименті та структурі продукції впливають на динаміку узагальнюючих показників господарської діяльності: обсяг випуску і реалізації продукції, її собівартість, прибуток, продуктивність праці тощо.

При аналізі структури продукції здійснюють групування виробів за галузевими сегментами на продукцію, що відповідає і не відповідає профілю підприємства; на основну продукцію і товари масового вжитку; зіставну і незіставну (нову) продукцію та ін. Найбільш поширеними причинами невиконання плану за асортиментом і структурою є:

- порушення термінів виготовлення технічної документації;
- несвоєчасне встановлення нового устаткування;
- зміна умов виробництва;
- зміни у запитах покупців;
- порушення поставок і незабезпеченість сировиною і матеріалами;
- зміна якості окремих виробів.

Якщо підприємство перевиконує план з усіх видів продукції, але ступінь перевиконання різний, то порушується структура випуску (асортимент і номенклатура виконуються), якщо з одних виробів перевиконується, а з інших недовиконується, то порушується і структура, і асортимент. Якщо з якоїсь причини по певній позиції випуску не здійснювалось, або навпаки, випускалась непередбачена продукція, то констатують порушення номенклатури і структури.

Зміну структури випущеної продукції (питомої ваги окремих груп виробів у загальному обсязі) прийнято називати структурними зрушеннями. Вони впливають на узагальнюючі показники господарської діяльності, в першу чергу – на вартісні показники обсягу товарної продукції, прибутку, собівартості, рентабельності, їх динаміку, відсоток виконання плану. Цей вплив відбувається через зміни в структурі оптових цін. При сталій структурі випуску залишається незмінною структура оптових цін, тобто співвідношення матеріальних, трудових витрат і прибутку в загальній сумі випуску. У такому випадку динаміка обсягу продукції і відсоток виконання плану при вимірі продукції в оптових цінах або в елементно-вартісному виразі (заробітна плата, чиста продукція) повинні бути однаковими. Розбіжність у відсотках свідчить про наявність структурних зрушень.

Тобто зростання обсягу виробництва може відбутися не тільки за рахунок збільшення фізичних обсягів випуску, але і за рахунок структурних зрушень. Це може призвести й до хибних висновків про ступінь виконання плану і темпи зміни обсягів виробництва, а також про рівень показників ефективності, що розраховуються на їх основі: продуктивність, фондовіддача.

Важливою характеристикою виробничо-збутової діяльності підприємства є якість його продукції [8].

Під якістю продукції розуміють сукупність властивостей, що зумовили її здатність задовольняти певні потреби відповідно до призначення. Якість продукції залежить від низки факторів, передусім від організаційно-технічного рівня виробництва, кваліфікації робітників.

Оцінка якості продукції здійснюється за допомогою системи показників, які поділяються на одиничні, комплексні та узагальнюювальні.

Одиничні показники якості характеризують одну властивість продукції і поділяються за місцем вияву на експлуатаційні (здатність зберігати параметри продукції під час експлуатації) та виробничо-технологічні (вантажопідйомність, теплопровідність). Одиничні показники зумовлені характером продукції і відрізняються за галузями промисловості.

Комплексні показники характеризують сукупність технічних, експлуатаційних, економічних та інших властивостей. Їх використовують як загальні об'єктивні показники якості:

- сортність (легка, харчова, хімічна промисловість, інші галузі);
- марочність (харчова, промисловість будівельних матеріалів);
- вміст корисних речовин або шкідливих домішок;
- строк служби (ресурс) і надійність;

-
- призначення одного з часткових показників як провідного (міцність металів, калорійність продуктів, теплотворність палива тощо)
 - конкурентоздатність продукції.

Зокрема, конкурентоздатність як комплексний показник якості дає порівняльну характеристику товару за всією сукупністю параметрів стосовно вимог ринку чи властивостей товару-еталону.

Узагальнювальні показники характеризують якість всієї продукції підприємства, яка випускається, незалежно від її виду і призначення. До них належать:

- питома вага сертифікованої (експортної) продукції;
- питома вага продукції, що належить до певного рівня якості (категорія, сорт, марка, відповідність світовим стандартам та ін.);
- коефіцієнт сортності продукції, що випускається;
- середньозважена ціна виробів.

У процесі аналізу вивчають також побічні показники якості:

- гарантійний термін роботи, кількість і вартість гарантійних (безкоштовних для споживачів) ремонтів у розрахунку на один виріб;
- наявність і обсяги виробничого браку;
- кількість рекламаций і претензій, виставлених і визнаних підприємством;
- сума штрафів, сплачених за поставку недоброякісної продукції.

Основними можливими причинами зниження якості є:

- помилки в кресленні;
- низький рівень організації проміжного контролю;
- недосконалість і недотримання технології;
- низька якість сировини, матеріалів та комплектуючих;
- низька кваліфікація та дисципліна праці;
- технічна несправність устаткування.

Важливими превентивними заходами виробництва неякісної продукції є:

- висока культура та організація виробництва;
- стабільний ритм роботи і постачання;
- впровадження у виробництво сучасних технологій та устаткування;
- кваліфікація персоналу, дисциплінованість, відповідальність.

Ритмічна робота є основною умовою своєчасного випуску та реалізації продукції. Під ритмічністю розуміють випуск продукції згідно з графіком в обсязі та асортименті, що передбачені планом.

Неритмічна робота погіршує всі економічні показники: знижується якість продукції, зростає обсяг незавершеного виробництва та наднормативні залишки готової продукції на складах; неповно використовується устаткування, і, як наслідок, – сповільнюється оборотність капіталу; не виконуються зобов'язання перед партнерами і сплачуються штрафні санкції; перевитрачається фонд заробітної плати за рахунок здійснення оплат за простой та роботу понаднормово. Це призводить до зростання собівартості, зниження прибутку, погіршення фінансового стану та негативно впливає на роботу партнерів.

Слід розрізняти поняття ритмічності та рівномірності. В окремих випадках, якщо планом передбачений однаковий обсяг випуску за рівні проміжки часу, ці поняття можуть збігатися, однак часто планом передбачається нерівномірність. Тому ритмічність постає мірилом відповідності фактичного випуску запланованому. Для оцінки ритмічності діяльності використовують прямі та непрямі показники. До прямих належать:

- коефіцієнт ритмічності (показує питому вагу випуску продукції без порушення графіка роботи);
- коефіцієнт варіації (ступінь нерівномірності випуску);
- коефіцієнт аритмічності (питому вагу недоодержаної продукції за рахунок порушення ритму роботи);
- питома вага виробництва продукції за кожну декаду (добу) у місячному випуску;
- питома вага виробництва продукції за кожен місяць у кварталному випуску;
- питома вага виробництва продукції за кожен квартал у річному обсязі виробництва;
- співвідношення випуску продукції першої декади звітнього місяця до обсягу третьої декади попереднього місяця.

Непрямими показниками оцінки ритмічності є:

- наявність доплат за роботу понаднормово;
- оплата простоїв;
- втрати від браку;
- сплата штрафів за недопоставку та несвоєчасне відвантаження продукції;
- наявність понаднормативних залишків незавершеного виробництва та готової продукції на складах.

Коефіцієнт ритмічності розраховують як частку від ділення суми фактичних обсягів у межах,

передбачених планом, до планового обсягу випуску.

Коефіцієнт варіації визначається як відношення середньоквадратичного відхилення від планового завдання за добу (декаду, місяць, квартал) до середньодобового (середньодекадного, середньомісячного, середньоквартального) планового випуску продукції.

Коефіцієнт аритмічності розраховується відношенням обсягу продукції, недоодержаної внаслідок порушення ритму роботи, до запланованого обсягу виробництва.

Причини аритмічності бувають:

- зовнішніми: несвоєчасне постачання матеріалів; перебої з енергопостачанням;
- внутрішніми: складний фінансовий стан, низький рівень організації, технології та матеріально-технічного забезпечення, планування та контролю.

Ритмічність тісно пов'язана з комплектністю. Комплектне виробництво забезпечує нормальний процес складання готових виробів і запобігає затримкам у зв'язку з відсутністю комплектуючих виробів.

Оскільки виробництво і реалізація продукції є важливими стадіями колообігу капіталу і від динаміки цих показників залежать витрати, прибуток та рентабельність, а відтак і конкурентоспроможність підприємства, то аналітичне забезпечення управління цими сторонами діяльності має винятково важливе значення.

Метою аналізу виробництва і реалізації продукції є обґрунтування управлінських рішень, спрямованих на збільшення обсягів продажу, зростання конкурентних переваг підприємства, поліпшення його довгострокової позиції на ринку [9].

Досягнення цієї мети передбачає вирішення наступних завдань:

1. Проведення маркетингових досліджень і обґрунтування виробничої програми підприємства.
2. Оцінка виконання виробничої програми, динаміки обсягу виробництва і реалізації продукції загалом, у тому числі за окремими структурними підрозділами, а також за номенклатурою і асортиментом.
3. Оцінка впливу структурних зрушень у виробництві продукції на формування узагальнювальних показників ефективності.
4. Виявлення і розрахунок факторів, які впливають на виконання виробничої програми підприємства та зміну обсягу продажу.
5. Оцінка якості продукції.
6. Оцінка ритмічності виробництва і відвантаження продукції.
7. Виявлення резервів зростання обсягу виробництва і реалізації продукції.

Для того, щоб з'ясувати важливі фактори зміни основних показників господарської діяльності, необхідно дослідити, як здійснювалося виробництво продукції і якими були його результати. Обсяги випущеної визначаються матеріально-технічною базою підприємства, його організаційно-технічним рівнем, раціональністю використання виробничих ресурсів, фінансовими можливостями підприємства тощо. Фактори, що впливають на обсяги виробництва, узагальнено у таблиці 1.

Від того, як організована система збуту і реалізації продукції, залежить неперервність виробничого процесу, оборотність оборотних активів, фінансові результати діяльності підприємства. Несвоєчасна реалізація негативно впливає на споживачів продукції, оскільки викликає порушення їх нормальної діяльності і супроводжується штрафними санкціями, які позначаються на діловій репутації та показниках фінансового стану. Фактори, що впливають на обсяги реалізації, можна поділити на внутрішні і зовнішні, об'єктивні та суб'єктивні. Систематизацію факторів впливу на обсяги реалізації продукції наведено у таблиці 2.

Вирішення поставлених перед економічним аналізом завдань вимагає залучення широкого кола джерел, у яких відображається багатогранна діяльність підприємства і його структурних підрозділів та зміни зовнішнього стосовно суб'єкта господарювання середовища. Залежно від поставлених цілей і завдань впливу на керований об'єкт економічна інформація може бути класифікована за певними ознаками. За змістом, характером виникнення та функціональним призначенням у інформаційному забезпеченні виділяють:

- законодавчо-правову (інституційну), яка окреслює правове поле створення і функціонування об'єктів аналізу, становить сукупність законів та інших нормативних актів, що регламентують права і відповідальність підприємства, постанови уряду з питань економіки, інструктивні матеріали, положення і правила, які впорядковують взаємини підприємства з кредитними та фінансовими установами, партнерами;
- нормативно-планову, яка об'єднує дані різнострокових планів, самостійно розроблених та доведених зверху, норми витрачання сировинних ресурсів, розцінки, тарифні ставки, норми виробітку, амортизаційних відрахувань, дані технічних паспортів, проектно-кошторисних документів. Планові джерела, що належать до цієї групи, окреслюють програмний рівень показників, які відображають ту чи іншу сторону діяльності підприємства і використовуються в аналізі для бази порівняння реально досягнутого рівня з програмованим і оцінки відхилень від нього. Нормативна інформація

використовується в якості довідкової і відзначається відносною постійністю даних. Ця група характеризується високим рівнем агрегації, в зв'язку з чим обсяги її відносно незначні;

Таблиця 1. Фактори формування обсягу виробництва продукції

<p>I. Фактори, пов'язані з технічним рівнем виробництва:</p> <ul style="list-style-type: none"> – рівень технічного забезпечення виробництва – рівень технології; – технічна озброєність праці; – рівень механізації та автоматизації виробництва і праці.
<p>II. Фактори, пов'язані з організаційним рівнем виробництва:</p> <ul style="list-style-type: none"> – рівень спеціалізації, концентрації та кооперування виробництва; – організація виробництва і праці; – рівень управління; – стан трудової дисципліни.
<p>III. Фактори, пов'язані з ресурсним забезпеченням та використанням:</p> <ul style="list-style-type: none"> – стан та ефективність використання засобів праці; – забезпеченість та ефективність використання предметів праці; – кадрове забезпечення та ефективність використання праці.
<p>IV. Інші фактори, пов'язані з виробництвом:</p> <ul style="list-style-type: none"> – зміна залишків незавершеного виробництва; – зміна якості сировини і матеріалів; – перебої в енергопостачанні; – зміни кваліфікаційного рівня персоналу; – зміни у виробничій програмі.
<p>V. Фактори, пов'язані з фінансовим забезпеченням:</p> <ul style="list-style-type: none"> – вибір форм фінансування; – раціональність структури інвестицій в активи підприємства; – наявність власних оборотних активів; – доступність кредитування.

- обліково-звітну інформацію, яка містить дані статистичного та бухгалтерського обліку і звітності, первинних документів, реєстрів синтетичного і аналітичного обліку, у яких відображено факти і зміни у господарській діяльності підприємства; ці джерела інформації містять значні обсяги часто неагрегованої інформації, які дозволяють глибоко і детально дослідити діяльність підприємства у різних аспектах;
- позасистемна інформація значною мірою доповнює наведені вище джерела. До складу цієї групи слід віднести проектно-конструкторську, технічну і технологічну документацію; дані ревізій, перевірок і обстежень, здійснених керівними та контролюючими органами, ділового листування, протоколів балансових комісій, економічних рад, нарад; результати спеціальних спостережень (фотографій робочого часу, хронометражу), усних опитувань, анкетувань; матеріали преси, радіо, телебачення тощо.

Інформаційним забезпеченням для проведення аналізу виробничо-збутової діяльності слугують:

1. Закони України та інші нормативно-правові акти, які регламентують діяльність суб'єкта господарювання.
2. Державні замовлення, господарські договори, календарні графіки виробництва продукції цехами, бригадами, дільницями, паспорт підприємства.
3. Дані обліку і звітності, зокрема:
 - звіти про виконання планів з виробництва продукції цехами, дільницями, бригадами за день, п'ятиденку, декаду, місяць, квартал, рік;
 - накладні на здачу готової продукції на склад; акти приймання;
 - товарно-транспортні накладні, рахунки-фактури;
 - картки складського обліку готової продукції; накопичувальні відомості відвантаженої продукції; виписки з розрахункового рахунку підприємства;
 - акти, повідомлення про брак, звіти відділу технічного контролю якості, звіти майстерень по гарантійному ремонту виробів;
 - дані рахунків – 23 «Виробництво», 26 «Готова продукція», 70 «Дохід від реалізації», 36 «Розрахунки з покупцями та замовниками», 90 «Собівартість реалізації», 24 «Брак у виробництві»;

Таблиця 2. Фактори формування обсягу реалізації продукції

<p>I. Фактори, пов'язані з маркетинговою діяльністю:</p> <ul style="list-style-type: none"> – стратегія маркетингу та її вплив на діяльність підрозділів підприємства; – місткість ринків збуту; – стратегія та методи основних конкурентів; – цінова політика; – методи розповсюдження товарів; – рекламна діяльність.
<p>II. Виробничі фактори:</p> <ul style="list-style-type: none"> – рівень виконання плану виробництва продукції; – асортиментно-структурні зрушення у випуску продукції; – ритмічність випуску продукції; – якість продукції.
<p>III. Фактори, пов'язані зі збутом і складуванням:</p> <ul style="list-style-type: none"> – організаційно-технічний рівень навантажувально-розвантажувальних та складських робіт; – обсяг договорів і замовлень на продукцію; – стан і комплектність залишків готової продукції на складі; – забезпеченість тарою і пакувальними матеріалами.
<p>IV. Фактори, пов'язані з транспортуванням продукції:</p> <ul style="list-style-type: none"> – наявність і рівень забезпеченості транспортними засобами; – ритмічність подання транспортних засобів; – придатність транспортних засобів для відповідної продукції; – дотримання термінів перевезень та інших договірних умов.
<p>V. Фактори, пов'язані з роботою фінансових та інших підрозділів підприємства:</p> <ul style="list-style-type: none"> – вибір форм розрахунків із покупцями; – своєчасність та якість оформлення платіжних документів та стан контролю за їх оплатою; – платоспроможність покупців; – своєчасність та якість оформлення санкцій за порушення договірних зобов'язань.
<p>VI. Інші фактори:</p> <ul style="list-style-type: none"> – терміни документообігу, якість опрацювання документів в установах банку; – відмова від придбання потенційними споживачами; – рішення арбітражних судів щодо позовів; – зміна митних правил, загального законодавства тощо.

- реєстри аналітичного і синтетичного обліку готової продукції: журнал 3 «Облік розрахунків за товари, роботи, послуги»; відомість аналітичного обліку розрахунків з покупцями та замовниками (відомість 3. 1), журнали 5, 5А, 6;
- фінансова звітність – ф. №1 «Баланс», ф. №2 «Звіт про фінансові результати», ф. №5 «Примітки до річної фінансової звітності»; ф. 6 «Інформація за сегментами діяльності»
- статистична звітність: ф. №1-п «Звіт підприємства з продукції», ф. №1 – підприємство «Звіт про основні показники діяльності підприємства», ф. №1-Б «Звіт про фінансові результати і дебіторську та кредиторську заборгованість».

4. Бізнес-план.

5. Технічна документація, яка регламентує параметри всіх видів продукції підприємства, сертифікат відповідності державній системі сертифікації, реклаमाції споживачів.

6. Матеріали спостережень, обстежень, соціологічних досліджень.

Важливою складовою успіху аналітичного забезпечення управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства є його належна організація. Організаційними формами аналітичної роботи на підприємстві можуть бути:

- централізована – за умови наявності у структурі управління підприємством спеціального підрозділу з проведення аналізу (бюро, відділу);
- децентралізована – за умови виконання аналітичних робіт працівниками окремих функціональних підрозділів;
- на засадах аутсорсингу – при виконанні аналітичних робіт зовнішніми аналітиками (консультаційними, аудиторськими фірмами і окремими консультантами);
- змішана – при поєднанні різних вищезгаданих форм організації аналітичної діяльності у певних пропорціях.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Підсумовуючи сказане вище, можна стверджувати, що розглянуті нами теоретичні засади аналізу виробничо-збутової діяльності підприємства є необхідними і надзвичайно важливими з позиції методології економічного аналізу в управлінні його конкурентоспроможністю. Перспектива подальших розвідок у вирішенні порушеної проблеми пов'язана з критичною оцінкою наявного методичного інструментарію аналізу виробництва і реалізації продукції та розробкою напрямків його удосконалення.

Список літератури

1. Ансофф, И. *Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф. – Экономика, 1989. – 518 с.*
2. Воронкова, А. *Концепція управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства [Текст] / А. Воронкова // Економіст. – 2007. – № 8. – С. 14-17.*
3. Иванов, Ю. Б. *Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия [Текст] / Ю. Иванов. – Харьков: Изд. ХНЭУ, 2004. – 256 с.*
4. Кузьмін, О. Є. *Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства [Текст] : навч. посібник [для студ. спец. „Міжнародна економіка“] / О. Є. Кузьмін, Н. І. Горбаль. – Львів : Компакт-ЛВ, 2005. – 304 с.*
5. Отенко, І. П. *Управління конкурентними перевагами підприємства [Текст] / І. П. Отенко, Є. О. Полтавська. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2005. – 212 с.*
6. Павлова, В. А. *Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення [Текст] / В. А. Павлова. - Донецьк : Вид-во ДУЕП, 2006. – 276 с.*
7. Портер, М. *Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость [Текст] / М. Портер. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.*
8. Савицька, Г. В. *Економічний аналіз діяльності підприємства [Текст] : навчальний посібник / Г. В. Савицька. – 3-тє вид., випр. і доп. – Київ : "Знання", 2007. – 668 с. – (Вища освіта XXI століття).*
9. Спільник, І. В. *Економічний аналіз: навч.-метод. комплекс дисципліни (для студентів економічних спеціальностей) [Текст] / І. В. Спільник, О. М. Загородна. – Тернопіль: ТНЕУ, 2012. – 432 с.*
10. Спіріна, М. В. *Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства [Текст] / М. В. Спіріна // Актуальні проблеми економіки, – 2004. – №8. – С. 176-182.*
11. *Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства [Текст] : монографія / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Іванова Ю. Б., д-ра екон. наук, проф. Тищенко О. М. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 384 с.*
12. *Управление конкурентоспособностью организации [Текст] : учебное пособие / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Изд-во Эксмо, 2004. – 544с.*

References

1. Ansoff, I. (1989). *Strategic Management*. Moscow: *Economica*.
2. Voronkova, A. (2007). *The concept of enterprises competitive potential*. *Economist*, 8, 14-17.
3. Ivanov Y. B. (2004). *Competitiveness of the enterprise: estimation, diagnostic, strategy*. Kharkiv: KhNEU.
4. Kuzmin, A. E. & Gorbali, N. *Management of enterprise international competitiveness*. Lviv: *Compact-LW*.
5. Otenko, I. P. & Poltavskaya, E. O. (2005). *Management of competitive advantage*. Kharkiv: KhNEU.
6. Pavlova, V. A. (2006). *Enterprises competitiveness: estimation and implamentation strategy*. Donetsk: *DUET*.
7. Porter, M. (2005). *Competitive advantage: how to achieve high results and ensure its sustainability*. Moscow: *Alpina Business Books*.
8. Savytska, G. V. (2007). *Economic analysis of the company*. Kyiv: *Znannya*.
9. Spilnyk, I. V. & Zahorodna, O. M. (2012). *Economic Analysis*. Ternopil: *TNEU*.
10. Spirina, M. V. (2004). *Strategic management of enterprises competitiveness*. *Actual Problems of Economics*, 8, 176-182.
11. Ivanov, Y. & Tishchenko, A. (2006). *The theoretical basis of competitive business strategies*. Kharkiv: *INZHEK*.
12. Fathutdinov, R. A. (2004). *Management of organization competitiveness*. Moscow: *Eksmo*.

Стаття надійшла до редакції 21.10.2014 р.