

ЛЮДМИЛА МИКРЮКОВА, ЕЛЕНА МЛИНЦОВА

г. Николаев

ВНЕДРЕНИЕ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА В БЮДЖЕТНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ

Статья раскрывает детальный анализ развития внутреннего аудита в бюджетных учреждениях, его становления, достижения и проблемы. Охарактеризовано ряд организационно - функциональных недостатков, которые препятствуют реализации и развития внутреннего аудита, определены приоритетные задачи бюджетных учреждений для дальнейшей работы с методологической поддержки функций внутреннего аудита. Обращено внимание на ряд типичных проблем в деятельности подразделений, определены основные направления решения проблем развития внутреннего аудита субъектов государственного сектора, разработаны критерии внешней и внутренней оценки качества внутреннего аудита.

Ключевые слова: внутренний аудит, бюджетные учреждения, государственный финансовый контроль, стандарты внутреннего аудита, организация внутреннего аудита.

Статья надійшла до редколегії 11.05.2016

УДК 334.716.009.12

АННА ОГОРЬ

г. Херсон

anna.ogor@gmail.com

**АЛГОРИТМ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ
ПО ПРОИЗВОДСТВУ МОРОЖЕНОГО**

В статье сформулирована миссия и цели деятельности предприятия по производству мороженого, показаны факторы, оказывающие существенное влияние на конкурентоспособность продукции и предприятия, показана цель, объект, субъект и функции системы управления конкурентоспособностью. Предложена последовательность формирования системы управления конкурентоспособностью в виде алгоритма, состоящего из 8 блоков.

Ключевые слова: система управления, конкурентоспособность, алгоритм, предприятие, производство.

В современных быстро меняющихся рыночных условиях, обусловленных непостоянством спроса, изменением внешней среды, ростом конкуренции каждому предприятию приходится постоянно отслеживать и реагировать на происходящие изменения. С целью сохранения своих позиций на рынке, устойчивого и эффективного развития предприятие должно правильно оценить рыночную обстановку, свое место на рынке, свою конкурентоспособность, свои возможности выживания и снижения негативного влияния рисков. В этой ситуации предприятие должно грамотно управлять своей конкурентоспособностью.

Вопросом развития предприятий, формированию их конкурентных отношений, оценке и управлению конкурентоспособностью

посвящены труды: Г. Л. Азоева [1], З. Н. Борисенко [2], Б. В. Буркинського [3], А. П. Градова [4], И. З. Должанского [5], П. С. Завьялова [6], Ю. Б. Иванова [7], А. А. Костусева [8], Ф. Котлера [9], И. М. Лифица [10], О. В. Михайлова [11], М. Портера [12], О. М. Сумеца [13], О. Л. Шевченко [14]. Однако, фундаментальные труды известных ученых и специалистов не содержат методов и рекомендаций по оценке и управлению конкурентоспособностью предприятий по производству мороженого, не учитывают их особенностей.

Поэтому исследование вопросов управления конкурентоспособностью предприятий требует углубления и расширения применительно к предприятиям по производству мороженого.

Целью статьи является разработка алгоритма формирования системы управления конкурентоспособностью предприятия по производству мороженого.

Формирование системы управления конкурентоспособностью предприятия, как совокупности взаимодействующих элементов, начинается с определения миссии и целей деятельности предприятия, целей, факторов и элементов управления его конкурентоспособностью.

Миссия предприятия – производителя только мороженого, может, быть сформулирована, примерно, следующим образом: мы производим вкусное и полезное лакомство для детей и их родителей.

Миссия предприятия – производителя мороженого и замороженных продуктов может быть определена так: мы производим лакомство и экономим ваше время на приготовление пищи.

Выработанные на основе миссии цели служат ориентирами для всех последующих управленческих решений и деятельности персонала.

Цели управления конкурентоспособностью предприятия должны способствовать реализации миссии и согласовываться с общей целью развития предприятия.

Выбор цели предполагает направление по ее достижению с помощью совокупности ресурсов, которыми располагает предприятие. Поскольку эти ресурсы всегда ограничены, необходимо определить, достижение каких целей обеспечит наибольшую эффективность их использования, т.е. создаст предприятию конкурентное преимущество. Цели задают направления развития предприятия и отражают желаемое состояние, которого необходимо достичь.

Цель можно определить как конечные экономические и финансовые результаты деятельности предприятия, которые оно планирует получить к заранее установленному сроку. Первичными являются экономические результаты (цели), а вторичными (производственными) – финансовые результаты (цели).

При разработке систем управления конкурентоспособностью предприятия они должны

удовлетворять ряду основных требований. Они должны быть:

- достаточно масштабными (сложными);
- реальными или несомненно достижимыми;
- ограничены определенным периодом;
- однозначно понимаемым относительно их содержания всеми исполнителями;
- непротиворечивыми;
- обязательно выраженными количественно;
- детализированными по подразделениям предприятия;
- множественными.

Цели, реализуемые в рамках систем управления конкурентоспособностью продукции и предприятия не должны противоречить друг другу.

Задачи формирования системы управления конкурентоспособностью предприятия достаточно сложны, так как требуется учесть множество внешних и внутренних факторов. Основные факторы, оказывающие влияние на конкурентоспособность продукции и предприятия, показаны на рис. 1 и рис. 2.

Состав факторов, приведенных на рис. 1 и рис. 2, не является исчерпывающим. Более полным представляется перечень факторов конкурентоспособности, ориентированных на эффективность деятельности предприятия. Поэтому, в дополнение к приведенным факторам, целесообразно обратить внимание на следующее:

1. Повышение качества продукции путем:
 - внедрения систем качества;
 - совершенствования процессов работы предприятия;
 - внедрения инноваций в продукцию;
 - обновления продукции.
2. Снижение затрат и стоимости продукции путем:
 - уменьшения числа переработок;
 - уменьшения числа ошибок, задержек;
 - более эффективного использования машинного времени, материалов;
 - внедрения инноваций в технике и технологии.
3. Повышение производительности и качества труда путем:
 - механизации и автоматизации;
 - организации и нормирования;

- организации рабочих мест и условий труда;
 - моральной и материальной мотивации;
 - систем соучастия в управлении.
4. Ценовые и неценовые методы конкуренции:
- более низкие, в том числе демпинговые цены;
 - предложение более функционального продукта по прежней цене;
 - использование компьютерных технологий Internet для маркетинга информационного обеспечения инновационных разработок;
 - использование современных агрессивных конкурентных стратегий.

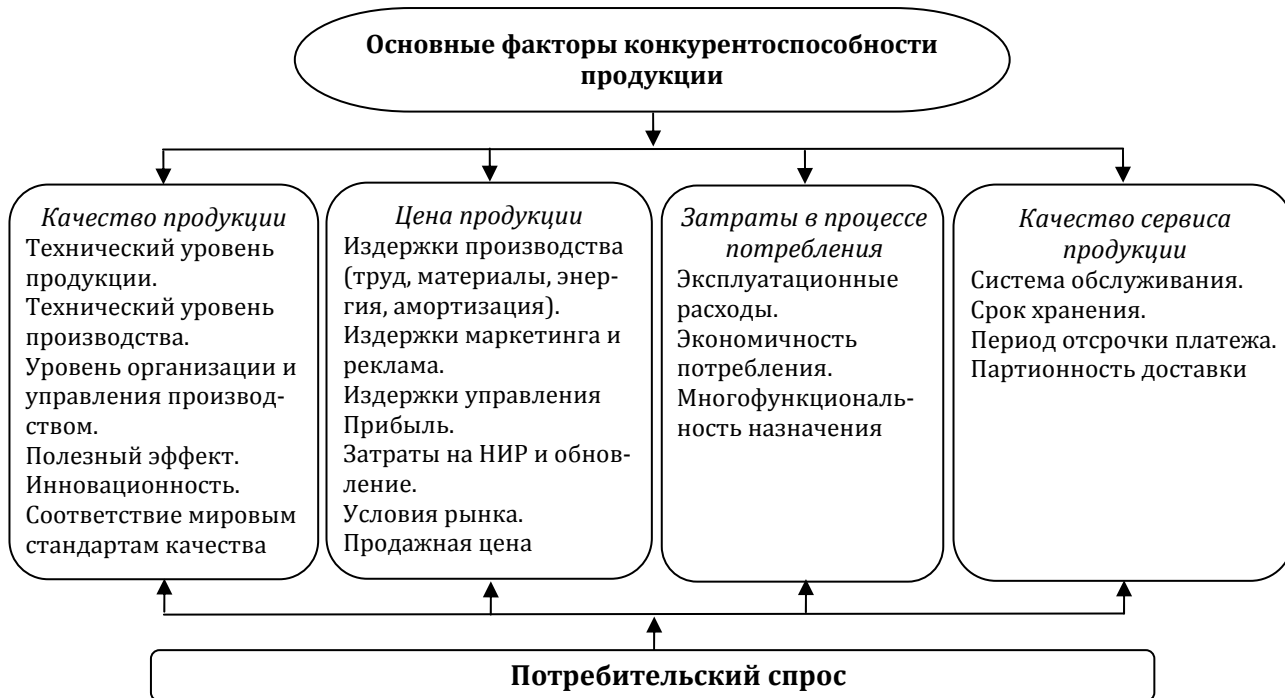


Рис. 1. Основные факторы конкурентоспособности продукции

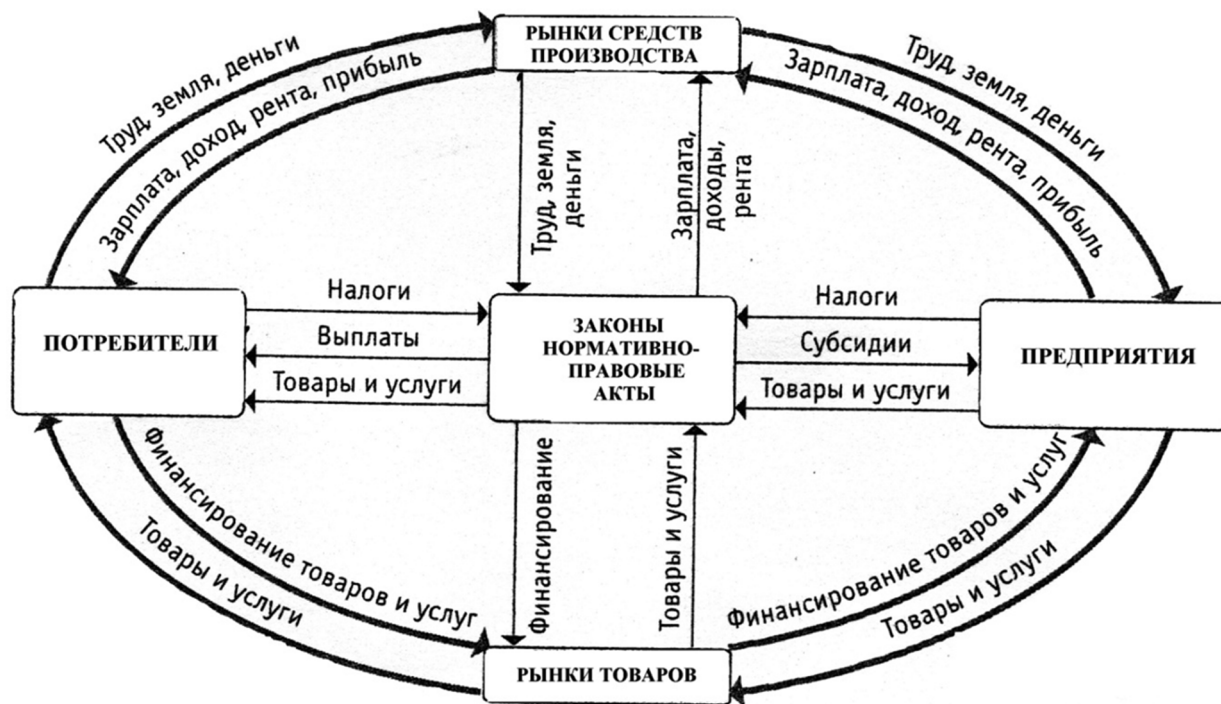


Рис. 2. Основные факторы конкурентоспособности предприятия

К вышеуказанным факторам конкурентоспособности предприятия необходимо прибавить факторы «мягких» составляющих конкурентной борьбы: трудовую этику, гибкость и готовность к самосовершенствованию, готовность работать в сфере обслуживания, уровень претензий, открытость внешнему миру, мобильность рабочей силы, дух конкуренции. Эти «мягкие» факторы конкурентной борьбы не поддаются количественному или денежному выражению.

В промышленно развитых странах эти составляющие играют, как правило, большую роль, чем в развивающихся. В то же время «мягкие» составляющие не поддаются политическому манипулированию, а их изменение требует больше времени и затрат чем, например, такие трудноосуществимые мероприятия, как повышение производительности труда или построение инфраструктуры. Несмотря на отсутствие разработанных методик изучения, игнорировать эту группу факторов конкурентной борьбы нельзя. Дадим характеристику некоторым из «мягких» факторов.

Трудовая этика. Конкурентоспособность во многом зависит от желания и умения трудиться. Во многих развитых странах недостает чувства того, что работа представляет собой нечто самое ценное. Если речь идет о сопоставлении конкурентоспособности, то только высокого уровня производительности труда недостаточно. Например, Швейцарское общество в целом пресыщено: профессиональная работа не стоит слишком высоко в иерархии ценностей среди трудоспособного населения, а финансовые стимулы не являются достаточно действенным средством мотивации производительности труда.

Гибкость и готовность к самосовершенствованию. Безусловно, приверженность традициям, выверенным вариантам решений и т. п. имеют свои преимущества. Однако в борьбе с конкурентами, обладающими совершенно иной ментальностью, готовыми быстро отреагировать на любое желание клиента и новые тенденции, эти преимущества сходят на нет.

Готовность работать в сфере обслуживания. Нежелание этого может оказаться фатальным для развития общества. Общество должно понять, что работа в сфере обслуживания не

означает унижения человеческого достоинства. Это обычная работа, необходимая для конкурентоспособности экономики, в которой клиент хочет и должен быть главным действующим лицом.

Уровень претензий. Население развитых стран привыкло рассматривать свой высокий жизненный уровень как нечто само собой разумеющееся. Такая позиция лишает общество всякой гибкости, снижает в конечном счете конкурентоспособность экономики. Это делает неуправляемыми государственный бюджет, систему социальных гарантий, уровень издержек на рабочую силу.

Открытость внешнему миру. Препятствия доступу иностранных товаров на внутренний рынок, возможности иностранным гражданам получить контрольный пакет акций в предприятии, склонность к переоценке собственных возможностей и достоинств, нежелание изучать мировой опыт и т. п. негативно влияют на экономику.

Мобильность рабочей силы. Высокий уровень жизни, развитая система социальных гарантий вызывают нежелание рабочей силы учиться, работать за границей, постигать опыт других стран. Отставанию страны в этом отношении способствует закрытость внутренних рынков рабочей силы от внешнего воздействия и вмешательства.

Дух конкуренции. Конкурентоспособность формируется там, где присутствует дух соревнования. Менталитет, например, швейцарцев полностью лишен такого качества. Они предпочитают картельные соглашения, а не споры и столкновения. Корпоративность явилась основой так называемых общественных договоров, благодаря которым в значительной мере были достигнуты успехи в прошлом. Однако в настоящее время и на перспективу складывается иная обстановка.

Управление конкурентоспособностью базируется на использовании основных положений науки управления, относительно которых элементами системы управления являются цель, объект и субъект, методология и принципы, процесс, функции и методы управления. Дадим характеристику этим элементам.

Целью управления конкурентоспособностью предприятия является обеспечение

жизнедеятельности и устойчивого функционирования предприятия при изменении экономических, политических, социальных и внешних условий.

Объектом управления конкурентоспособностью предприятия является уровень конкурентоспособности, необходимый и достаточный для обеспечения жизнедеятельности предприятия как субъекта экономической конкуренции.

Субъектами управления конкурентоспособностью предприятия является круг лиц, реализующих достижение цели управления. Этот круг лиц включает: собственника, директора, его заместителей начальников подразделений, менеджеров подразделений, акционеров, государственные органы, полномочия которых ориентированы на управление предприятиями.

Методологической основой управления конкурентоспособностью предприятия служат концептуальные положения экономической и управленческой теории, в том числе теории рынка, теории конкуренции, стратегического управления.

Управление конкурентоспособностью предприятия представляет собой процесс реализации управленческих функций: целеполагания, планирования, организации, мотивации, контроля.

Целеполагание обуславливает ориентацию управления конкурентоспособностью предприятия на достижение определенных целей, под которыми понимается будущий уровень конкурентоспособности объекта управления, которого предполагается достичь.

Планирование предусматривает формирование стратегии и тактики реализации целей и задач, разработку программ, планов, графиков реализации мер повышения конкурентоспособности предприятия и его подразделений.

Организация обеспечивает практическую реализацию принятых планов и программ, с нею связаны вопросы распределения материальных, финансовых и трудовых ресурсов по направлениям операционной деятельности; в процессе организационной деятельности обеспечивается также необходимое согласование

действий подразделений и специалистов по реализации принятых планов.

Мотивация предполагает использование мотивационных (экономических и психологических) регуляторов активности субъектов управления конкурентоспособностью предприятия.

Контроль обеспечивает наблюдение и проверку соответствия достигнутого уровня конкурентоспособности предприятия поставленным задачам, планам, программам, своевременную их корректировку для безусловного достижения цели предприятия.

Основной задачей управленческих функций является создание таких условий и методов управления, которые позволяли бы оказывать влияние на работников, активизировать и регулировать их деятельность, нацеливать на достижение задаваемого уровня конкурентоспособности.

Структуру системы управления конкурентоспособностью предприятия составляют восемь блоков (элементов), которые показывают необходимые действия и меры, способствующие повышению конкурентоспособности, усилению позиций предприятия на рынках, созданию и поддержке конкурентных преимуществ, каждый из этих блоков (элементов) также может рассматриваться как система, включающая различные системообразующие компоненты. Дадим характеристику блокам (элементам), составляющим алгоритм формирования системы управления конкурентоспособностью предприятия (рис. 3).

Блок 1. Выбор конкурентной стратегии предприятия, в рамках которого осуществляется выбор:

- стратегии приобретения предприятием конкурентных преимуществ (по затратам, инновациям, дифференцированию, товародвижению);
- стратегии обеспечения конкурентоспособности предприятия, предусматривающей формирование товарно-рыночной, ресурсной, технологической, социальной финансово-инвестиционной, интеграционной, управленческой стратегий;
- стратегии конкурентного поведения предприятия: наступательного, оборонительного, партнерского.

Блок 2. Системный подход к диверсификации и планированию производства предусматривает:

- реализацию диверсификации производства, учитывающую конъюнктуру рынка;
- разработку и обеспечение взаимосвязи перспективных, текущих (годовых) и оперативных планов производства, продаж, прибыли;
- разработку стратегических программ обновления оборудования по подразделениям предприятия;
- разработку и внедрение хозрасчета в систему управления затратами;
- усовершенствование методов планирования и анализа себестоимости продукции;
- разработку организационно-экономических и технических мер, способствующих более эффективному выполнению перспективных, текущих и оперативных планов.

Блок 3. Реорганизация системы внутрипроизводственного учета и анализа на основе:

- адаптации прогрессивных методологических принципов и методических положений зарубежных систем учета и ана-

лиза к отечественной практике управления затратами;

- усовершенствование схемы учетных работ по организации комплексного подхода к интеграции бухгалтерского, управленческого и налогового учета;
- повышения оперативности подготовки и достоверности учетной информации на основе создания автоматизированных средств;
- формирования перспективных и годовых бюджетов затрат ресурсов на запланированные объемы производства и продаж.

Блок 4. Усовершенствование внутрипроизводственного финансового менеджмента системообразующими элементами, представляет собой:

- информационное обеспечение руководства предприятия консолидированной финансовой отчетностью для внутреннего контроля и принятия обоснованных управленческих решений;
- управление оборотными активами предприятия, формирование портфеля инвестиций;



Рис. 3. Алгоритм формирования системы управления конкурентоспособностью предприятия

- усовершенствование методических подходов к оценке и анализу финансового положения предприятия;
- усовершенствование системы финансового планирования и контроля движения денежных средств, управления потоками финансовых ресурсов.

Блок 5. Информационное обеспечение системы внутрипроизводственного управления требует:

- разработки сквозной интегрированной системы управления для решения задач управления, производства и продаж;
- создания автоматизированных рабочих мест в управленческих и производственных подразделениях;
- разработки компьютерной системы управления качеством продукции;
- создания автоматизированной системы «Управление стоимостью»;
- разработки единой интегрированной системы планирования, нормирования, учета затрат, уплаты налогов.

Блок 6. Комплексный подход к повышению качества и конкурентоспособности продукции предусматривает:

- техническое переоснащение и модернизацию производства, внедрение прогрессивных технологических процессов;
- разработку эффективной стратегии внешнеэкономической деятельности предприятия;
- разработку и внедрение комплексной системы управления качеством на основе международных стандартов ИСО 9000; ИСО 10000; ИСО 14000; ИСО 18000; ИСО 22000;
- создание и производство конкурентоспособных товаров на внутреннем и внешних рынках;
- активизацию инновационной и инвестиционной деятельности.

Блок 7. Реформирование системы управления персоналом и трудовой мотивацией осуществляется на основе:

- повышения объективности оценки результатов труда;
- создания условий для творческого труда, разработки эффективной системы определения трудовых заслуг, внедрения нетрадиционных методов стимулирования и оплаты труда;
- разработки, внедрения и совершенствования механизма мотивации и ответст-

венности за обеспечение конкурентоспособности товаров;

- реорганизации системы подготовки и переподготовки кадров с учетом стратегии развития предприятия;
- обеспечения участия рабочих предприятия в принятии управленческих решений.

Блок 8. Достижение синергетического эффекта в системе управления конкурентоспособностью обусловлено:

- оптимальным решением задач реформирования собственности;
- усовершенствованием организационных форм и методов маркетинговых исследований;
- созданием центров прибыльности и ответственности за результаты деятельности;
- обеспечением комплексного подхода к реорганизации системы и структуры внутрипроизводственного управления.

Алгоритм формирования системы управления конкурентоспособностью представляет собой совокупность подсистем, которые отображают комплексы действий по повышению конкурентных возможностей предприятия (рис. 3). Предложенная система управления конкурентоспособностью предприятия не учитывает всей гаммы организационно-экономических и технических методов решения задач повышения конкурентоспособности предприятия. Однако, данная структуризация дает возможность проводить целенаправленный поиск путей согласования действий всех элементов системы и способствовать повышению конкурентоспособности предприятия.

Предложенная система управления конкурентоспособностью предприятия состоит из восьми элементов (блоков), представляющих собой совокупность подсистем, отражающих действия по повышению конкурентных возможностей предприятия: выбора конкурентной стратегии: системного подхода к диверсификации и планированию; реорганизации системы внутрипроизводственного учета и анализа; усовершенствования внутрипроизводственного финансового управления; информационного обеспечения системы управления; комплексного подхода к повышению качества и конкурентоспособности продукции; реформирования системы управления

персоналом и трудовой мотивацией; достижения синергетического эффекта в системе управления конкурентоспособностью. Данная система дает возможность проводить целенаправленный поиск путей согласования действий всех элементов системы и способствовать повышению конкурентоспособности предприятия.

Список использованных источников

1. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азоев. — М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. — 208 с.
2. Борисенко З. М. Основы конкурентной политики / З. М. Борисенко. — К. : Таксон, 2004. — 704 с.
3. Буркинский Б. В. Конкурентоспособность продукции и предприятия / Б. В. Буркинский, Е. В. Лазарева, И. Н. Агеева и др. — Одесса : ИПРЭ-ЭИ НАН Украины, 2002. — 132 с.
4. Градов А. П. Экономическая стратегия фирмы / А. П. Градов. — СПб. : Спецлит, 2000. — 589 с.
5. Должанский И. З. Конкурентоспособность предприятия / И. З. Должанский, Т. О. Загорна. — К. : ЦНЛ, 2006. — 384 с.

HANNA OHOR
Kherson

ALGORITHM GOVERNANCE IS COMPETITIVE ENTERPRISE OF ICE CREAM ABSTRACT

In the article the mission and goals of the enterprise for the production of ice cream, shows the factors that have a significant impact on the competitiveness of products and enterprises, shows target object, the subject and control functions competitiveness. A sequence of formation Management System as an algorithm, which consists of eight blocks.

Key words: Management System, competitiveness, algorithm, enterprise, production.

ГАННА ОГОРЬ
м. Херсон

АЛГОРИТМ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ З ВИРОБНИЦТВА МОРОЗИВА

У статті сформульовані місія і цілі діяльності підприємства з виробництва морозива, показані фактори, що роблять істотний вплив на конкурентоспроможність продукції та підприємства, показані мета, об'єкт, суб'єкт та функції системи управління конкурентоспроможністю. Запропоновано послідовність формування системи управління конкурентоспроможністю у вигляді алгоритму, що складається з 8 блоків.

Ключові слова: система управління, конкурентоспроможність, алгоритм, підприємство, виробництво.

6. Завьялов П. С. Конкуренция – неотъемлемое свойство развитого рынка / П. С. Завьялов // Маркетинг. — 1997. — № 5. — С. 5—10.
7. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночной экономики : монография / Ю. Б. Иванов. — Харьков : ХГЭУ, 1997. — 246 с.
8. Костусев А. А. Конкурентная политика в Украине : монография / А. А. Костусев. — К. : КНЭУ, 2004. — 312 с.
9. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент / Ф. Котлер. — СПб. : Питер, 1999. — 896 с.
10. Лифиц И. М. Формирование и оценка конкурентоспособности товаров и услуг / И. И. Лифиц. — М. : Юрайт, 2004. — 335 с.
11. Михайлов О. В. Основы мировой конкурентоспособности / О. В. Михайлов. — М. : Познавательная книга плюс, 1999. — 592 с.
12. Портер М. Конкуренция / М. Портер ; пер. с англ. — М. : Вильямс, 2003. — 495 с.
13. Сумец О. М. Оцінка конкурентоспроможності сучасного промислового підприємства / О. М. Сумец, О. Е. Сомова, Е. Ф. Пелихов. — К. : Професіонал, 2007. — 208 с.
14. Шевченко Л. С. Конкурентное управление : уч. пос. / Л. С. Шевченко. — Харьков : Эспада, 2004. — 520 с.

Стаття надійшла до редколегії 03.05.2016