

УДК 338.33

Л.О. Жилінська

кандидат економічних наук, доцент  
Класичний приватний університет

## РОЗРОБКА КОМПЛЕКСУ ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

*Запропоновано методику оцінювання конкурентоспроможності підприємства, що враховує потенційну конкурентоспроможність і ефективність економічної діяльності підприємства. Методика дає можливість отримувати кількісну характеристику рівня конкурентоспроможності й зіставляти конкурентоспроможності підприємств різних галузей і регіонів. У зв'язку із цим для підвищення конкурентоспроможності підприємств промисловості потрібне застосування програмно-цільового підходу, який найбільш послідовно й глибоко виявляється за допомогою розробки та практичної реалізації цільових програм.*

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, розвиток, програма, програмно-цільовий підхід, діяльність, управління, конкурентні позиції.

### I. Вступ

Одним з найважливіших чинників, що визначають розвиток форми й методів конкурентної боротьби, є глобалізація. У процесі глобалізації надзвичайно загострилася конкуренція між підприємствами за ринки збуту своїх товарів, іноземні інвестиції, інновації й нові технології. Глобалізація є необоротним процесом, що суттєво змінює умови господарювання підприємств. Результатом дії механізму конкуренції є селекція товаровиробників, заснована на їх конкурентоспроможності, обладнанні ключовими ресурсам, компетенціями. У зв'язку із цим виникає проблема забезпечення конкурентоспроможності російських підприємств у нових умовах, пов'язаних з процесом глобалізації. Посилення конкуренції між підприємствами на різних ринках товарів і послуг зумовило потребу в дослідженні основних характеристик конкурентоспроможного розвитку підприємств, чинників, що впливають на їх конкурентоспроможність і можливості підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах міжнародного поділу праці. Таким чином, з теоретичної й прикладної точки зору актуальною стає розробка системи формування конкурентоспроможності підприємств, створення методики оцінювання конкурентоспроможності підприємств і заходів щодо підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств в умовах глобалізації.

Теоретичним, методичним і прикладним дослідженням конкурентоспроможності присвячені наукові праці багатьох видатних економістів. Із зарубіжних авторів можна назвати таких учених, як: І. Ансофф, Г. Ассель, Б. Асхайм, Ф. Вирсема, Дж. Данніг, А. Ізаксен, Р. Каплінські, К. Перес, М. Портер,

Е. Райнерт, К. Фримен, Дж. Хамфрі, Х. Шмітц, М. Енрайт та ін. Серед вітчизняних учених значний внесок у розвиток концепцій конкуренції й конкурентоспроможності зробили Г.Л. Азоєв, Ю.П. Аніскін, М.К. Бандман, О.Н. Белєнов, О.С. Віханський, Т.Н. Гоголева, А.П. Градів, А.А. Динкін, С.В. Ємельянов, Ю.В. Куренков, І.В. Пилипенко, О.Г. Туровець, Р.А. Фатхутдінов, В.Н. Ейтингон, Ю.І. Юданов. Водночас, низка методологічних і практичних запитань, пов'язаних з підвищенням конкурентоспроможності в умовах глобалізації, продовжує залишатися недостатньо дослідженими й розробленими. Конкурентоспроможність підприємства розглядається з позицій вищого керівництва й власників підприємства, але не враховується його соціально-економічне значення. Залишається недооціненою роль громадських і державних інститутів у підвищенні конкурентоспроможності підприємства.

### II. Постановка завдання

Мета статті полягає в розробленні комплексу заходів щодо підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств в умовах глобалізації. У зв'язку із цим для підвищення конкурентоспроможності підприємств промисловості потрібне застосування програмно-цільового підходу, який найбільш послідовно й глибоко виявляється за допомогою розробки та практичної реалізації цільових програм.

### III. Результати

Терміни "програмно-цільові методи", "програмно-цільове управління" набувають дедалі більшої популярності в сучасній економічній літературі. Під програмою розуміють сукупність намічених дій, операцій, процедур, пов'язаних спільністю вирішуваної проблеми, завдання, що підлягають послідовному виконанню.

Під метою розуміють бажаний, очікуваний результат якої-небудь діяльності, досяжний у межах деякого інтервалу часу. Програмно-цільовий підхід включає безліч методів вирішення проблем, що виникають у різних сферах господарської діяльності підприємств. Програмно-цільовий підхід спрямований на вирішення великих і складних проблем за допомогою вироблення та орієнтування системи програмних заходів, орієнтованих на цілі, досягнення яких забезпечує вирішення виниклих проблем.

Програмно-цільовий підхід застосовують найчастіше в умовах наявності роблемних ситуацій, що не знаходять свого вирішення в інерційному режимі функціонування й розвитку програмованої системи. Іншими словами, цей підхід використовують, якщо проблема не усувається в процесі природного функціонування системи, а має тенденцію до загострення.

На думку Б.А. Райзберга і А.Г. Лобко [4], серцевину цього підходу становить перехід від сукупності системно організованих цілей і завдань до системи програмних дій для досягнення цілей, вирішення цільових завдань, що призводить до послаблення або зняття проблеми. Суть програмно-цільового методу полягає в побудові програми ціле-реалізуючих дій за допомогою виконання набору процедур, що формують їх склад і дають змогу переконатися в тому, що намічені заходи приводять до досягнення поставлених цілей. При цьому виникає необхідність забезпечувати узгодженість постановки програмних цілей і формованих програмних заходів з їх досягнення протягом встановленого часу при заданих ресурсних можливостях і обмеженнях.

Крім того, важливою характерною рисою програмно-цільового підходу до вирішення складних соціально-економічних проблем є його пристосованість до пошуку ефективних, економічних варіантів проблемних рішень. Це пов'язано з тим, що в процесі взаємного узгодження цілей, програмних заходів і ресурсних потреб здійснюється не лише їх взаємоув'язка, а й варіантний аналіз шляхів вирішення проблеми та видів використовуваних для цього ресурсів.

З теоретичних досліджень і багаторічного вітчизняного та зарубіжного досвіду випливає, що найбільш успішною формою реалізації програмно-цільового підходу в управлінні об'єктами й процесами соціально-економічної природи, найбільш універсальним інструментом програмно-цільового управління є цільові програми [1].

Поняття "цільова програма", "цільова комплексна програма" становить основну категорію програмно-цільового планування й управління. У багатьох працях, присвячених програмно-цільовому підходу, по-різно-

му подано визначення цього поняття, проте, відмінності пропонованих формулювань, за рідкісними винятками, не мають принципового характеру. Більшість дослідників програмно-цільового планування й управління включають у визначення програми ознаку її цілеспрямованості на вирішення певної проблеми [2]. Під цільовими програмами часто розуміють систему або комплекс заходів і адресних завдань, пов'язаних за ресурсами, виконавцями та термінами здійснення [2; 3; 5]. У нормативних документах, що регламентують розробку й реалізацію цільових програм, вказано на те, що цільові програми є пов'язаними за ресурсами, виконавцями й термінами здійснення комплексу науково-дослідних, дослідно-конструкторських, виробничих, соціально-економічних, організаційно-господарських та інших заходів, що забезпечують ефективне вирішення завдань з державного, економічного, екологічного й культурного розвитку. Принципово важливою є вказівка на те, що цільові програми є ефективним засобом комплексного, усебічного вирішення порушених проблем, а також покликані забезпечувати можливість повного охоплення всіх заходів, необхідних для їх вирішення [2; 3].

Однією з основних проблем вітчизняних підприємств є зниження їх конкурентоспроможності. На нашу думку, особливу роль у вирішенні проблеми підвищення конкурентоспроможності мають відігравати цільові програми підвищення конкурентоспроможності, які розробляються та реалізуються на рівні підприємств, регіонів і галузі.

Під цільовою програмою підвищення конкурентоспроможності ми розуміємо сукупність узгоджених за змістом, скоординованих у просторі й часі, забезпечених матеріальними, трудовими, фінансовими, інформаційними ресурсами, затверджених та узгоджених керівництвом підприємств і представниками органів влади, намічених до планомірного проведення різнохарактерних заходів (дій), спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Водночас доводиться констатувати, що методичні положення програмно-цільового планування й управління не охоплюють усіх особливостей конкретних цільових програм і не враховують змін економічної ситуації та конкретних умов господарювання. Ще однією проблемою реалізації програмно-цільового підходу є відсутність чіткої послідовності при розробленні й реалізації програмних заходів, що, у свою чергу, призводить до неможливості досягнення поставлених цілей. Періодично трапляються ситуації, в яких виникли проблеми відразу, без глибокого аналізу, намагаються вирішити шляхом реалізації якої-небудь цільової програми. Трапляється й зворотне: не використовують програмно-цільо-

вий метод там, де він потрібний, намагаються обійтися звичними, але нерезультативними управлінськими рішеннями.

Виходячи з вищевикладеного, пропонуємо розглянути особливості процесу розроблення й реалізації цільової програми підвищення конкурентоспроможності, які визначають їх структуру та зміст. Потім на основі програмно-цільового методу управління буде сформована програма заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств промисловості.

Об'єктами цільового програмування в широкому значенні можуть виступати функціонування підприємств, зовнішнє середовище

підприємств, умови конкуренції та інституціональне середовище. Суб'єктів розроблення й реалізації програмно-цільових заходів можна класифікувати за декілька критеріями:

- за характером участі в програмно-цільових заходах – на розробників, виконавців і користувачів;
- за організаційно-правовим статусом – на підприємства, об'єднання підприємств (галузеві/ регіональні) та органи державної влади різних рівнів.

Послідовність розроблення й реалізації заходів щодо цільового програмування, запропонованого автором, подано в табл. 1.

Таблиця 1

**Етапи розроблення й реалізації цільової програми підвищення конкурентоспроможності підприємства**

Етапи	Реалізація цільової програми
1	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Виявлення проблемної ситуації.</li> <li>2. Аналіз проблемної ситуації, попереднє формулювання проблеми щодо підвищення конкурентоздатності.</li> <li>3. Подання проблеми на розгляд комітету з підвищення конкурентоспроможності .</li> <li>4. Аналіз зв'язку проблеми щодо конкурентоспроможності з іншими проблемами підприємства.</li> <li>5. Оцінювання можливості вирішення проблеми без застосування програмно-цільового методу.</li> <li>6. Визначення укрупнених цілей і завдань цільової програми підвищення конкурентоспроможності .</li> <li>7. Розгляд керівництвом підприємства звіту комітету з конкурентоспроможності й прийняття рішення про розробку цільової програми.</li> <li>8. Виявлення можливих напрямів вирішення проблеми.</li> <li>9. Оцінювання приблизних обсягів необхідних ресурсів і термінів вирішення порушеної проблеми.</li> <li>10. Оцінювання основних характеристик майбутньої цільової програми.</li> <li>11. Формування звіту про доцільність розроблення цільової програми для вирішення цієї проблеми.</li> <li>12. Визначення сфер функціональної діяльності підприємства, охоплених програмою</li> </ol>
2	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Формування проекту завдання на розробку й здійснення цільової програми підвищення конкурентоспроможності і, його розгляд і затвердження.</li> <li>2. Деталізація цілей цільової програми підвищення конкурентоспроможності .</li> <li>3. Визначення способів досягнення поставлених цілей, формування альтернативних заходів і визначення ресурсних вимог за варіантами.</li> <li>4. Виділення укрупнених варіантів проекту цільової програми підвищення конкурентоспроможності .</li> <li>5. Формування системи критеріїв вибору найкращого з поданих проектів цільових програм.</li> <li>6. Оцінювання й вибір оптимального варіанта проекту цільової програми.</li> <li>7. Ухвалення рішення керівництвом про узгодження проекту цільової програми</li> <li>8. Розгляд проекту цільової програми підвищення конкурентоспроможності спільно з отриманими оцінками.</li> <li>9. Оцінка ймовірних результатів реалізації сформованого проекту цільової програми.</li> <li>10. Формування складу й відповідальних виконавців цільової програми і їх завдань.</li> <li>11. Формування проекту положення про систему управління цільовою програмою.</li> <li>12. Детальне конкретне опрацювання вибраного варіанта проекту цільової програми</li> </ol>
3	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Інформування всіх учасників цільової програми підвищення конкурентоспроможності.</li> <li>2. Впровадження цільової програми підвищення конкурентоспроможності, здійснення необхідних програмних заходів.</li> <li>3. Встановлення механізму контролю над ходом виконання цільової програми.</li> <li>4. Оцінювання ефективності реалізованих заходів (короткостроковий і середньостроковий періоди).</li> <li>5. Аналіз впливу реалізованих заходів цільових програм на зміну конкурентоспроможності підприємства.</li> <li>6. Здійснення послідовних програмних заходів і їх оцінювання (довгостроковий період)</li> </ol>

На увесь період розроблення й реалізації цільової програми необхідно створювати спеціальний орган управління, функції якого охоплювали б такі питання, як організація та планування робіт, координація діяльності всіх виконавців, облік й контроль за виконанням програмних заходів. Базою при його створенні може бути той підрозділ, для якого розроблена програма.

Для управління цільовою програмою підвищення конкурентоспроможності запропоновано створювати координаційні комітети. Базою для формування цих органів управління можуть бути підприємства, галузеві об'єднання виробників, виконавчі органи влади, що відповідають за промислове ви-

робництво. Керівник комітету й усі члени комітету координують і контролюють декілька напрямів підвищення конкурентоспроможності. Найвідповідальніші, значущі й ключові питання керівництва цільовою програмою підвищення конкурентоспроможності приймаються більшістю голосів координаційного комітету.

Важливим є питання висунення керівників основних функціональних напрямів. На підприємстві ці напрями можуть очолювати провідні фахівці централізованих служб заводу/управління. Кожен із цих керівників підпорядковується одному із членів координаційного комітету й має у своєму підпорядкуванні відповідальних виконавців безпосере-

днів учасників реалізації програмних заходів. Основні функціональні напрями цільової

програми підвищення конкурентоспроможності підприємства подано на рис. 1.

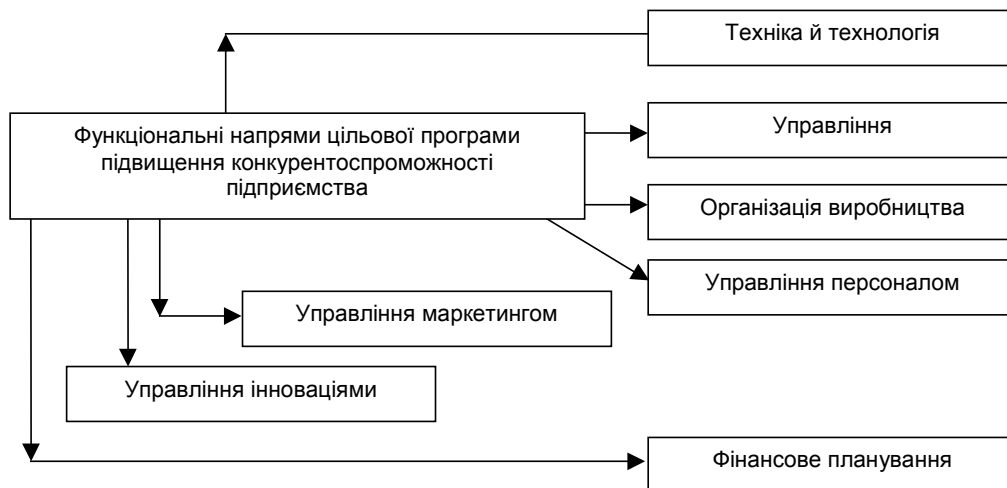


Рис. 1. Функціональні напрями цільової програми підвищення конкурентоспроможності підприємства

Склад конкретних заходів функціональних напрямів цільової програми підвищення конкурентоспроможності може відрізнятися на підприємствах і визначається актуальними проблемами конкурентоспроможності підприємств.

Взаємозв'язки суб'єкта й об'єкта управління цільової програми підвищення конкурентоспроможності подано на рис. 2.

Це пояснюється тим, що начальники підрозділів мають якнайповнішу інформацію про своїх підлеглих, що дає змогу зробити їм правильний вибір і відібрати найбільш гідних співробітників як відповідальних виконавців програми. Після затвердження конкретних кандидатур необхідно формально виділити цих співробітників серед іншого персоналу, що особливо необхідно для підтвердження пріоритетності виконання робіт з реалізації заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємств. При цьому слід сказати, що затверджені відповідальні виконавці програмних заходів фактично возглавляють цю діяльність у своїх підрозділах.

Побудуємо математичну модель впливу чинників середовища підприємств на їх конкурентоспроможність. Об'єктом дослідження є вітчизняні підприємства шинної промисловості, проте ця методика застосовна й для дослідження конкурентоспроможності підприємств інших галузей. При проведенні опитування на підприємствах доцільно використовувати переважно якісні показники, оскільки вони меншою мірою містять комерційну таємницю підприємства й об'єктивно визначають конкурентоспроможність підприємства, незважаючи на масштаби діяльності. Перевагами цієї методики є відносна простота отримання даних для аналізу,

комплексний характер обстеження діяльності підприємства, переважне використання об'єктивних даних для оцінювання становища підприємства. Показники конкурентоспроможності підприємства згруповані в дві категорії: індикатори конкурентоспроможності (результуючі показники) і чинники (аргументи) конкурентоспроможності. Зовнішні чинники поділені на галузеві й регіональні, згідно із системою конкурентоспроможності підприємства.

Джерелами даних для аналізу стали звітні матеріали підприємств (квартальні й річні звіти емітентів, бухгалтерська звітність), статистичні дані, дані наукових досліджень окремих авторів, присвячені вивченню конкурентоспроможності підприємств промисловості.

Коефіцієнти кореляції показників підприємств шинної промисловості наведено в табл. 2.

Результати попереднього вивчення взаємного впливу цих показників подано в табл. 3.

Спочатку сформульовано гіпотези щодо впливу регіональних чинників на показники економічної діяльності підприємств: високий рівень безробіття дає підприємствам можливість знижувати витрати на оплату праці, що знижує зарплатомісткість виробництва й середній розмір оплати праці на підприємстві.

Гіпотеза підтвердилася щодо нижчої середньої заробітної плати (кореляція – 0,53), проте на структуру витрат (матеріало- і зарплатомісткість) рівень безробіття не впливає (відповідні коефіцієнти кореляції 0,27 і –0,27).

Результатів дослідження взаємозв'язку регіональних чинників зовнішнього середовища підприємства й показників економічної діяльності підприємств шинної промисловості подано в табл. 4.

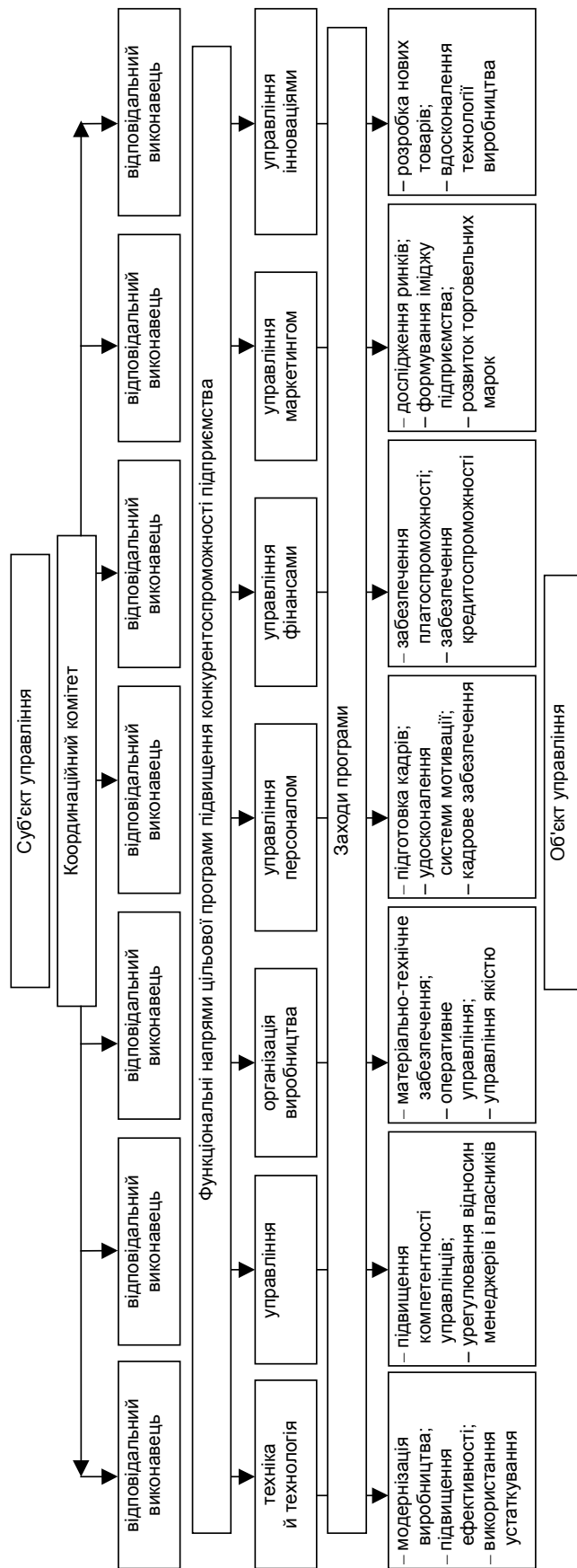


Рис. 2. Суб'єкт і об'єкт управління цільової програми підвищення конкурентоспроможності підприємства

Таблиця 2

## Коефіцієнти кореляції показників підприємств шинної промисловості

Кореляція показників підприємств	Матеріальна місткість	Зарплатомісткість	Середня заробітна плата	Співвідношення власних і позичених коштів	Частка нематеріальних активів	Частка ринку	Рентабельність	Продуктивність праці (у натуральному вираженні)	Продуктивність випуску (у натуральному вираженні)	Темп приросту випуску (у натуральному вираженні)
Зарплатомісткість	<b>-0,66</b>	1								
Середня заробітна плата	-0,32	<b>0,52</b>	1							
Співвідношення власних і позичених коштів	-0,17	0,19	0,06	1						
Частка нематеріальних активів	0,06	-0,09	0,34	-0,18	1					
Частка ринку	0,13	-0,05	-0,05	0,15	-0,12	1				
Рентабельність	-0,01	0,23	-0,05	0,05	-0,23	0,23	1			
Продуктивність праці (у натуральному вираженні)	0,08	0,12	<b>0,60</b>	-0,14	0,37	-0,13	-0,22	1		
Продуктивність праці (у вартісному вираженні)	0,26	0,17	<b>0,71</b>	-0,13	0,39	0,29	-0,04	<b>0,69</b>	1	
Темп приросту випуску (у натуральному вираженні)	0,27	-0,13	0,12	-0,01	0,05	0,21	0,04	0,44	0,33	1
Темп приросту випуску (у вартісному вираженні)	0,25	-0,20	-0,07	-0,27	0,03	0,07	-0,04	0,18	0,23	0,43

Таблиця 3

## Коефіцієнти кореляції між регіональними чинниками зовнішнього середовища підприємств

Чинник	Рівень безробіття	Податкове навантаження	Забезпеченість фінансовими засобами	Купівельна спроможність середньої з/пл
Податкове навантаження	-0,11	1		
Забезпеченість фінансовими засобами	-0,28	<b>0,61</b>	1	
Купівельна спроможність середньої з/пл	-0,19	0,30	0,37	1
Відношення інвестицій до ВВП	-0,41	0,26	0,01	<b>0,62</b>

Таблиця 4

## Показники кореляції між показниками економічної діяльності підприємств і регіональними чинниками зовнішнього середовища

Показники економічної діяльності	Рівень безробіття	Податкове навантаження	Забезпеченість фінансовими засобами	Купівельна спроможність середньої з/пл	Відношення інвестицій до ВВП
Матеріаломісткість	0,27	0,06	0,06	<b>-0,55</b>	-0,42
Зарплатомісткість	-0,27	0,14	-0,06	<b>0,76</b>	<b>0,78</b>
Середня заробітна плата	<b>0,53</b>	0,11	0,16	<b>0,56</b>	<b>0,68</b>
Співвідношення власних і позикових засобів	-0,11	0,01	0,07	0,26	0,09
Доля нематеріальних активів	-0,13	0,16	0,36	0,09	0,03
Частка ринку	-0,06	-0,29	-0,38	0,15	0,29
Рентабельність	-0,03	<b>-0,68</b>	-0,45	-0,20	-0,07
Продуктивність праці (у натуральному вираженні)	0,11	0,06	0,02	0,01	0,21
Продуктивність праці (у вартісному вираженні)	-0,31	0,04	0,07	0,26	0,42
Темп приросту випуску (у натуральному вираженні)	0,16	-0,21	-0,22	-0,25	0,02
Темп приросту випуску (у вартісному вираженні)	0,20	-0,06	-0,18	-0,22	0,02

Це може бути ознакою того, що підприємства шинної промисловості в регіонах з відносно вищим безробіттям мають схильність до збереження кадрів, що призводить до зниження конкурентоспроможності виробництва.

Значущі показники кореляції спостерігаються між рівнем інвестицій і зарплатомісткістю, рівнем інвестицій і середньою заробітною платою на підприємстві (0,78 і 0,68 відповідно), що свідчить про те, що інвестиції в основному посилюють конкуренцію на ринку праці.

Попереднє вивчення показників конкурентоспроможності підприємств дало змогу виявити ряд закономірностей: спостерігається обернена залежність показників матеріало- і трудомісткості, пряма залежність зарплатомісткості й середньої заробітної плати по підприємству шинної промисловості, що свідчить про загострення міжгалузевої конкуренції на ринку праці. Спостерігається позитивна кореляція між показниками заробітної плати та продуктивністю праці в натуральному й вартісному вираженні. Також зроблено висновок про відсутність у підприємств шинної промисловості довготривалої практики з обліку нематеріальних активів, насамперед ділової репутації.

Вивчення регіональних чинників показало наявність взаємозв'язку між показниками рівня податкового навантаження й забезпеченості регіону фінансовими ресурсами, що

визначає зацікавленість регіональної влади в збільшенні податкового навантаження.

Вивчення впливу регіональних чинників на показники конкурентоспроможності підприємств полягало в розрахунку коефіцієнтів кореляції і, у разі отримання значущих показників, побудові рівняння залежності показників підприємства від регіональних чинників методом регресивного аналізу.

У результаті виявлено такі залежності:

1. Негативна залежність середньої заробітної плати від рівня безробіття, що описується рівнянням:

$$Y = 965,1 X^2 - 5810,8 X + 13577,$$

де Y – середня заробітна плата на підприємстві шинної промисловості, %;

X – рівень офіційного безробіття, %.

2. Пряма залежність зарплатомісткості, середньої заробітної плати й обернена залежність матеріаломісткості від купівельної спроможності середньої в регіоні заробітної плати. Рівняння регресії виглядають так:

$$Y1 = 2,36 X^2 + 0,83 X + 3,04,$$

$$Y2 = 4,88 X^2 - 29,75 X + 108,0,$$

де Y1 – зарплатомісткість, %;

Y2 – матеріаломісткість, %;

X – купівельна спроможність середньої заробітної плати, представлено як частку

від ділення середньої заробітної плати в регіоні на величину прожиткового мінімуму.

3. Обернена залежність між рентабельністю виробництва й регіональним податковим навантаженням описується рівнянням:

$$Y = 0,039 X^2 - 1,977 X + 29,048,$$

де  $Y$  – рентабельність, %;

$X$  – частка регіональних податків у ВВП, %.

4. Пряма залежність середньої заробітної плати й зарплатомісткості від рівня інвестицій у ВВП описується регресійними рівняннями:

$$Y_1 = -1,38 X^2 + 409,6 X + 651;$$

$$Y_2 = -0,01 X^2 + 1,15 X + 0,68.$$

де  $Y_1$  – середня заробітна плата на підприємстві, грн;

$Y_2$  – зарплатомісткість, %;

$X$  – відношення інвестицій до ВВП, %.

#### IV. Висновки

Програмно-цільовий підхід є потужним інструментом вирішення управлінських завдань, що стоять перед підприємствами й галузями економіки. Проте в практичній реалізації цього методу наявний ряд системних недоліків. У зв'язку з цим необхідно розглянути можливість використання програмно-цільового підходу для підвищення конкурентоспроможності підприємств промисловості.

Розроблення цільової програми підвищення конкурентоспроможності включає три етапи: аналітичний, проектний і реалізаційний, закономірності яких розглянуті й вивчені. Функціональні напрями цільової програми підвищення конкурентоспроможності реалізуються за допомогою комплексу заходів, склад яких определяється органом управління.

Організаційний механізм формування й реалізації цільового програмування є розподілом повноважень і обов'язків суб'єктів управління цільової програми. Як органи, що ініціюють комплекс вищевикладених захо-

дів, виступає керівництво підприємств, колегальні органи внутрігалузевих і міжгалузевих об'єднань виробників, органи влади.

4. Розроблено модель впливу чинників середовища підприємств на їх конкурентоспроможність, де об'єктом дослідження є вітчизняні підприємства шинної промисловості. Ця методика може бути застосовна й щодо конкурентоспроможності підприємств інших галузей. При проведенні опитування на підприємствах доцільно використовувати переважно якісні показники, оскільки вони меншою мірою містять комерційну таємницю підприємства й об'єктивно визначають конкурентоспроможність підприємства, незважаючи на масштаби діяльності. Перевагами цієї методики є відносна простота отримання даних для аналізу, комплексний характер обстеження діяльності підприємства, переважне використання об'єктивних даних для оцінювання становища підприємства.

#### Список використаної літератури

1. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. – М. : ОАО "Типография "Новости", 2000. – 256 с.
2. Лейбкинд А.Р. Проблемы методологии и организации разработки комплексных программ / А.Р. Лейбкинд, Е.В. Руднева, Б.Л. Рудник. – М. : Наука, 1983. – 111 с.
3. Наука-производство (ЦКП-НП) : методические рекомендации по организационно-экономическому механизму формирования и реализации целевых комплексных программ цикла. – М. : Система, 1991. – 221 с.
4. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – М. : Инфра-М, 2003. – 480 с.
5. Франчук В.И. Основы построения организационных систем / В.И. Франчук. – М. : Экономика, 1991. – 111 с.

Стаття надійшла до редакції 03.02.2014.

#### Жилинская Л.О. Разработка комплекса мероприятий по повышению конкурентоспособности промышленных предприятий

Предложена методика оценки конкурентоспособности предприятия, учитывающая потенциальную конкурентоспособность и эффективность экономической деятельности предприятия. Методика позволяет получать количественную характеристику уровня конкурентоспособности и сопоставлять конкурентоспособность предприятий разных отраслей и регионов. В связи с этим для повышения конкурентоспособности предприятий промышленности целесообразно применение программно-целевого подхода, который наиболее последовательно и глубоко проявляется с помощью разработки и практической реализации целевых программ.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, развитие, программа, программно-целевой подход, деятельность, управление, конкурентные позиции.

#### Zhylynskaya L. Development of complex of measures is on the increase of competitiveness of industrial enterprises

Offered methods of estimation of competitiveness of enterprise which takes into account a potential competitiveness and efficiency of economic activity of enterprise. Methods enable to get quantitative

*description of level of competitiveness and compare to the competitiveness of enterprises of different industries and regions. In this connection for the increase of competitiveness of enterprises of industry necessary application programmatic – having a special purpose approach which most consistently and deeply shows up by means of development and practical realization of the having a special purpose programs.*

*In addition, the important personal touch of the programmatic-having a special purpose going near the decision of thorny socio-economic problems is his adjusted to the search of effective, economic variants of problem decisions. It is related to that in the process of mutual concordance of aims, programmatic measures and resource necessities not only their взаємозв'язка up but also variant analysis of ways of decision of problem and types of the resources used for this purpose is carried out.*

*Programmatic-having a special purpose approach is the powerful instrument of decision of administrative tasks which stand before enterprises and industries of economy. However there is a row of system defects in practical realization of this method. In this connection it is necessary to consider possibility of the use programmatic – having a special purpose approach for the increase of competitiveness of enterprises of bus industry.*

*Development of the having a special purpose program of increase of competitiveness includes 3 stages: analytical, project and realization, conformities to law of which are considered and studied. Functional directions of the having a special purpose program of increase of competitiveness of реалізуються are by means of complex of measures composition of which is determined by a management organ.*

*An organizational mechanism of forming and realization of the having a special purpose programming is distribution of plenary powers and duties of subjects of management of the having a special purpose program. As an organ, which initiates the complex of foregoing measures guidance of enterprises, collective organs of підприємств and inter-branch associations of producers, regional organs of power, can come forward.*

**Key words:** *competitiveness, development, program, programmatic-having a special purpose approach, activity, management, competition positions.*