

ISSN 2078-1628



*Вісник
Східноєвропейського
університету
економіки і менеджменту*

*Серія
ЕКОНОМІКА І МЕНЕДЖМЕНТ*

Заснований у серпні 2007 року

№ 2(25), 2018

НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ



Черкаси 2018

ISSN 2078-1628

*Міністерство освіти і науки України
Східноєвропейський університет
економіки і менеджменту*

***Вісник
Східноєвропейського університету
економіки і менеджменту***

Науковий журнал

***СЕРІЯ:
ЕКОНОМІКА І МЕНЕДЖМЕНТ***

Виходить 2 рази на рік

Заснований у серпні 2007 року

№ 2 (25), 2018

Черкаси 2018

ВІСНИК

Східноєвропейського університету
економіки і менеджменту

Серія: економіка і менеджмент

2 (25), 2018

Науковий журнал

*Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з економічних наук (наказ Міністерства освіти і науки України № 1328 від 21.12.2015)**Журнал «Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту» входить до таких міжнародних наукометричних баз реферування та індексування: Російський індекс научного цитування, Росія (<http://elibrary.ru/>), Index Copernicus Journals Master List, Польща (<http://www.indexcopernicus.com/>), Google Академія (<http://scholar.google.com.ua>)***РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ****Почесний редактор:** Аблязов Р. А., д. т. н., професор, заслужений діяч науки і техніки України, академік Інженерної академії України, президент Східноєвропейського університету економіки і менеджменту.**Головний редактор:** д. е. н. Савченко С. О.**Заступники головного редактора:** д. е. н. Козловський В. В.; к. е. н. Дмитрук Б. П.**Редакційна колегія:** д. е. н. Шпак Л. О.; д. е. н. Войтоловський М. В.; д. е. н. Ус Г. О.; д. е. н. Чудаєва І. Б.; д. е. н. Михайленко С. В.; д. е. н. Сергеева Л. Н.; д. е. н. Кисель Р.; д. е. н. Медведєв В. Ф.; д. е. н. Чаплигін В. Г.; к. е. н. Сукач О. М.; к. і. н. Захарова І. В.**Відповідальний секретар:** Дешевенко Л. П.

Науковий журнал публікує статті з економічних проблем підприємств різних галузей промисловості, національного господарства, менеджменту, маркетингу, підготовлені науково-педагогічними працівниками, науковими співробітниками, аспірантами та здобувачами наукових ступенів вищих навчальних закладів, а також ученими та спеціалістами інших організацій, підприємств, установ.

Призначений для науковців, викладачів, аспірантів і студентів, спеціалістів національного господарства, державних і регіональних органів управління.

- Статті для публікації в науковому журналі відбираються на умовах конкурсу.
- Відповідальність за достовірність фактів, дат, назв, імен, прізвищ, цифрових даних, які наводяться, несуть автори статей.
- Редакція може публікувати статті в порядку обговорення, не поділяючи точки зору авторів.

**ЗМІСТ****УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ ТА РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА**

<i>Шпак Л. О.</i> Принципи формування та реалізація регіональної політики розвитку туристично-рекреаційного комплексу	5
<i>Мохненко А. С., Федорчук О. М., Протосвіцька О. І.</i> Управління конкурентоспроможністю підприємства на основі застосування системного підходу	13
<i>Заболотній С. В., Могилей С. О.</i> Застосування диференціальної моделі Еванса для аналізу динаміки валютних коливань	25
<i>Дешевенко Л. П., Щербина С. І.</i> Сергій Подолинський – фундатор української школи фізичної економії	31
<i>Коваль О. О.</i> Особливості ринку праці Черкаської області	40
<i>Буряк Є. В.</i> Механізм системного розвитку процесів соціальної консолідації та економічної інтеграції: регіональний аспект	46
<i>Гулак Д. В.</i> Кластерна політика у будівельній галузі України: проблеми та можливості адаптації світового досвіду	56
<i>Бондаренко Л. Ф., Хиль Л. П.</i> Сучасні проблеми розвитку та напрями підтримки малого та середнього бізнесу в Україні	65

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

<i>Савченко С. О., Манькута Я. М.</i> STEM-освіта як сучасний підхід до інноваційного розвитку вищої освіти	72
<i>Перевозова І. В., Даляк Н. А.</i> Застосування теорії нечітких множин для оцінки надійності бізнес-клієнта підприємства	78
<i>Лисенко О. М.</i> Сертифікація як інструмент системи управління персоналом	90
<i>Гордієнко Л. А.</i> Методичні підходи визначення оптимальності соціальних нормативів	99
<i>Панасенко Л. М., Германенко Л. М.</i> Методологічні аспекти цілепокладання у системі стратегічного управління розвитком підприємства	108
<i>Пухальська Я. П.</i> Оцінка ефективності управління збутовою діяльністю підприємства	115

МЕНЕДЖМЕНТ І АДМІНІСТРУВАННЯ

<i>Задорожний І. С., Задорожний С. В., Козловська С. Г.</i> Інновації у сфері менеджменту, створення мережевих структур, їхня роль і майбутнє	123
---	-----

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

<i>Пріхно І. М.</i> Проблеми банківського кредитування в Україні	137
--	-----

ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

<i>Ус Г. О., Гріднева Д. В.</i> Проблемні питання коригування амортизаційних нарахувань: бухгалтерський та податковий аспекти	146
---	-----

НАШІ АВТОРИ	152
--------------------------	-----

Про набір до аспірантури зі спеціальності 051 «Економіка»	154
---	-----



4. Мальська М. П., Худо В. В., Чубук В. І. Основи туристичного бізнесу : навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2004. 272 с. 5. Ресторанне господарство і туристична індустрія в ринкових умовах : збірник наукових праць Київського нац. торгово-економічного ун-ту / Ред. кол. : Рядовий М. І., Орлова Н. Я., Ткаченко Т. К. : КНТЕУ, 2002. 168 с. 6. Туризм и гостиничное хозяйство : уч. пособ. / Шматько Л. П., Жолобова Л. В., Ляшко Г. И.; под ред. Шматько Л. П. 2-е изд. М., Ростов н/Д. : МарТ, 2005. 352 с.

Дата надходження до редакції -- 04.10.2018 р.

УДК 334.78: 338.2

JEL Classification: M11, L32, P51

*Мохненко А. С., Федорчук О. М.
Херсонський державний університет
Протосвіцька О. І.
ПВНЗ «Міжнародний університет бізнесу і права»*

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ

Проведено аналіз теоретичних і методичних основ доцільності застосування системного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства. Розглянуто шляхи забезпечення системності в управлінні конкурентоспроможністю підприємства як відкритої господарської системи. Надані пропозиції щодо складу комплексу стратегічних документів внутрішньофірмового планування, розробка яких дозволить забезпечити реалізацію системного підходу до управління конкурентоспроможністю на підприємстві. Приділено увагу складу та функціям внутрішньофірмових структур управління конкурентоспроможністю на підприємстві в галузі теплопостачання.

Ключові слова: конкурентоспроможність, група компаній підприємство, системний підхід, документообіг, стратегія, управління.

*Mokhnenko A., Fedorchuk A.
Kherson State University
Protosvitska O.*

Private Higher Educational Institution International University of Business and Law

MANAGEMENT OF ENTERPRISE COMPETITIVENESS BASED ON A SYSTEMATIC APPROACH

The analysis of theoretical and methodological foundations of the feasibility of applying a systematic approach to managing the competitiveness of the enterprise is conducted. The ways of ensuring consistency in the



management of enterprise competitiveness as an open economic system are considered. Proposals for the composition of the complex strategic documents of intra-planning, the development of which will ensure the implementation of a systematic approach to managing the competitiveness of the enterprise are considered. Attention is paid to the composition and functions of internal corporate structures for managing the competitiveness of enterprises in the field of heat supply.

Keywords: *competitiveness, group of companies, enterprise, system approach, document circulation, strategy, management*

ВСТУП

Успішність функціонування будь-якого господарюючого суб'єкта в умовах ринкової економіки визначається його конкурентоспроможністю. Нині продукція більшості українських підприємств не витримує конкуренції із зарубіжними виробниками як на світовому ринку, так і на внутрішньому, де існує велика частка імпорту.

Таким чином, одним із стратегічних завдань забезпечення розвитку економіки країни на сучасному етапі є підвищення конкурентоспроможності підприємств. Важливим чинником вирішення цього завдання є забезпечення ефективного системного управління конкурентоспроможністю на підприємствах, яке б забезпечувало їм стійкі конкурентні переваги на ринку.

Важливо відзначити, що, незважаючи на стабілізацію економічної ситуації в країні, створення механізмів захисту вітчизняних виробників, все-таки вирішальне значення в управлінні конкурентоспроможністю мають ті дії, які здійснюються в рамках конкретних підприємств.

Сучасна наукова література містить велику кількість робіт з проблем організації управління різними сторонами діяльності підприємств, у тому числі управління їхньою конкурентоспроможністю.

Загальні проблеми конкуренції та конкурентоспроможності підприємств як в теоретичному, так і в практичному аспектах досліджені в наукових працях таких вітчизняних і зарубіжних учених, як П. Друкер, Г. Клейнер, Ф. Котлер, М. Малік, А. Маршалл, В. Месель-Веселяк, М. Портер, П. Саблук, Р. Фатхутдінов та ін.

Разом з тим, аналіз раніше проведених досліджень показав, що проблему системного управління конкурентоспроможністю на підприємствах ще не можна вважати повністю вивченою в аспектах виявлення і врахування впливу низки регіональних факторів, формування спеціалізованих внутрішньофірмових органів управління конкурентоспроможністю та ряду інших.



ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою дослідження є розробка теоретичних і практичних питань застосування системного підходу для управління конкурентоспроможністю на підприємстві.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У ринкових умовах господарювання посилення конкурентних позицій підприємств є необхідною умовою їхнього функціонування та ефективного розвитку. Завдання забезпечення зростання економіки країни вимагає істотного комплексного поліпшення стану підприємств і підвищення їхньої конкурентоспроможності, що в кінцевому підсумку забезпечить і сталий розвиток економіки країни в цілому.

В науковій літературі відсутній єдиний методологічний підхід до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства». Це ускладнює як чітке визначення сутності цього поняття, так і розробку методів управління конкурентоспроможністю. Поняття «конкурентоспроможність підприємства» нерозривно пов'язане з такими категоріями, як конкуренція, конкурентна перевага, конкурентна стратегія.

Під категорією «конкуренція» ми розуміємо суперництво господарюючих суб'єктів, при якому самостійними діями кожного з них виключається або обмежується їхня можливість в односторонньому порядку впливати на загальні умови обігу товару на відповідних ринках.

Змістом категорії «конкурентна перевага» підприємства можна вважати характеристики (вимірювані показники в різних сферах діяльності організації), властивості товару/послуги, які створюють певну перевагу над конкурентами.

Під категорією «конкурентна стратегія» розуміється набір дій, які організація проводить для зміцнення позицій на ринку, залучення нових споживачів, супротиву конкурентному тиску і переходу від поточної позиції до бажаної.

В рамках ринкової економіки можна виділити такі умови, виконання яких дозволяє підприємству функціонувати в конкурентному середовищі, тобто мати якості конкурентоспроможності:

- своєчасна та адекватна реакція на зміни на ринку на основі самостійної цінової і номенклатурної політики;
- оптимізація розміру підприємства з метою підвищення керованості й отримання синергетичних переваг;
- взаємозв'язок і спадкоємність дій і рішень на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях прийняття управлінських рішень;
- формування команди професіоналів, які забезпечують реалізацію планів розвитку підприємства на основі пошуку оптимального співвідношення професійного рівня, можливості



реалізувати свої навички і знання і матеріальною зацікавленістю співробітників;

– збалансованість між виробничими, реалізаційними і постачальними процесами, що відбуваються на підприємстві [8, с. 441].

Зазначимо, що сучасною наукою доведено, що найбільш прийнятним підходом до управління підприємством є системний підхід, який передбачає розгляд підприємства як системи, що складається із сукупності взаємодіючих елементів, а також урахування впливу факторів зовнішнього середовища як джерела ресурсів, інформації, нормативно-правового регулювання тощо. Очевидно, що і конкурентоспроможністю підприємства, як результатом багатофакторного впливу на підприємство зовнішніх і внутрішніх сил, також необхідно управляти системно.

На основі аналізу і узагальнення існуючих наукових позицій і теоретичних поглядів на сутність конкурентоспроможності підприємства як економічної категорії, а також сенсу і змісту системного підходу до управління конкурентоспроможністю нами запропоновано і обґрунтовано поняття «системна конкурентоспроможність підприємства».

Системна конкурентоспроможність підприємства – це комплексна характеристика, яка відображає здатність основних підсистем підприємства, взаємодіючи між собою, адекватно реагувати на зміни параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища, на всі фактори, що впливають на підприємство, і за рахунок формування і реалізації конкурентних переваг досягати комплексу цілей розвитку підприємства і бажаного положення на ринку.

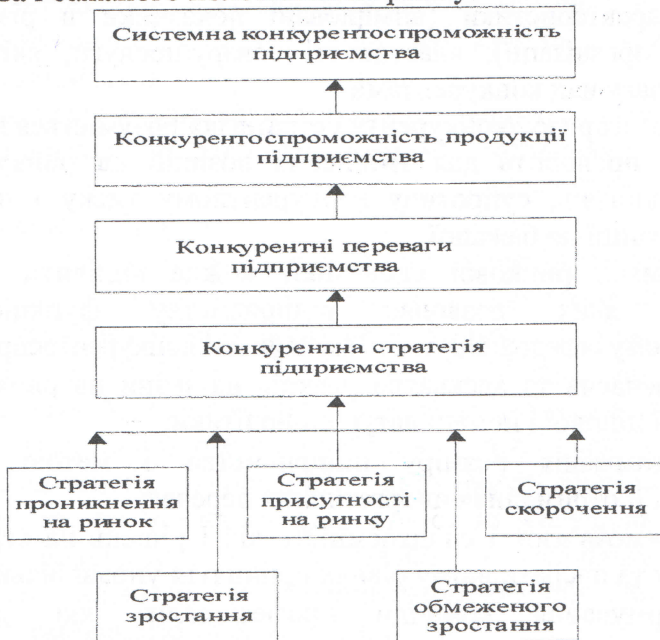


Рисунок 1 – Формування системної конкурентоспроможності підприємства
Джерело: власна розробка



Найважливішою властивістю конкурентоспроможності підприємства є можливість впливати на неї, тобто управляти конкурентоспроможністю. Ця властивість особливо важлива з практичної точки зору. У підприємства повинні бути важелі впливу на фактори, що забезпечують той чи інший рівень конкурентоспроможності – фактори конкурентоспроможності. Виходячи з етапів життєвого циклу товару, в якості основних факторів стратегічної конкурентоспроможності товару виділяють такі: якість і ціна товару, якість і ціна сервісного обслуговування, ефективність реклами і т. д.

Змінюючи характер прояви цих факторів (наприклад, оптимізуючи витрати на виробництво і реалізацію продукції), в кінцевому підсумку вирішується завдання підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в цілому, поліпшення його конкурентних позицій на ринку.

Конкурентоспроможність підприємства, крім конкурентоспроможності вироблених товарів, включає в себе конкурентоспроможність усіх видів ресурсного потенціалу, конкурентоспроможність менеджменту. Крім того, підприємство саме має певну ринкову й інвестиційну вартість, що також визначає його конкурентоспроможність [2, с. 111].

Одним із завдань вивчення природи системної конкурентоспроможності підприємства є виявлення змін і причин, які можуть призвести до втрати або зниження конкурентоспроможності підприємства.

Управління конкурентоспроможністю в довгостроковому аспекті направлено на значне зниження ступеня невизначеності розвитку підприємства, підвищення стійкості в умовах ринку, забезпечення потенціалу ефективного розвитку. Основна мета управління конкурентоспроможністю організації – формування нових і розвиток існуючих конкурентних переваг. Основним інструментом управління конкурентоспроможністю підприємства прийнято вважати розробку і реалізацію стратегії підприємства.

До основних етапів управління конкурентоспроможністю підприємства зараховуються: аналітична стадія; планування; встановлення стратегічних цілей; розробка стратегії конкурентоспроможності; контроль ходу реалізації стратегії і внесення необхідних коригувань.

Конкурентна стратегія визначає, як підприємство буде здійснювати конкурентну боротьбу на конкретному товарному ринку, які методи конкурентної боротьби буде використовувати, на які типи конкурентних переваг буде спиратися.

Таким чином, системність в управлінні конкурентоспроможністю підприємства як відкритої господарської системи може бути забезпечена шляхом:



- урахування всіх зовнішніх чинників, що впливають на конкурентоспроможність підприємства;
- впливу на весь комплекс внутрішніх чинників і умов, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства;
- безперервності процесу управління конкурентоспроможністю підприємства;
- комплексності процесу управління конкурентоспроможністю як синергетичного результату технічних, економічних і організаційних рішень;
- формування спеціалізованої системи органів і структур управління конкурентоспроможністю всередині підприємства;
- використання в процесі управління конкурентоспроможністю сучасних ефективних технологій управління (проектне управління, програмно-цільове управління);
- розробки й реалізації системи взаємопов'язаних документів, що встановлюють напрямки, цілі, завдання та методи стратегічного й оперативного управління конкурентоспроможністю [8, с. 442].

Реалізація на практиці виявлених і проаналізованих теоретичних основ, принципів і методів управління конкурентоспроможністю спрямована на зміну вихідного стану аналізованої системи – підприємства і переведення його в якісно новий стан за критерієм рівня конкурентоспроможності – системну конкурентоспроможність. При цьому важливо відзначити, що системна конкурентоспроможність підприємства відображає певний еталонний стан, що характеризується максимально ефективним функціонуванням усіх підсистем підприємства, оптимальною взаємодією між ними, а також оперативною реакцією на зовнішні зміни. Прагнучи досягти цього стану на практиці, підприємство повинно постійно працювати над виявленням та реалізацією оптимального набору заходів підвищення конкурентоспроможності, який дозволить максимально наблизитися до стану системної конкурентоспроможності в даний момент часу в рамках певного сегменту ринку. Інструментом, за допомогою якого можна розв'язувати поставлене завдання, є стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства.

Системне управління конкурентоспроможністю передбачає постійне врахування всієї сукупності зовнішніх і внутрішніх факторів, здатних вплинути на конкурентоспроможність підприємства. Нами проведено предметний аналіз і систематизацію галузевих, внутрішньофірмових і, головним чином, регіональних факторів конкурентоспроможності підприємства. Вивчена діяльність такого підприємства, як групи компаній «Теплотехніка». ТОВ «Теплотехніка» є одним із провідних підприємств України в галузі теплопостачання. Підприємство займається виробничо-налагоджувальними роботами, об'єднуючи багаторічний проектно-конструкторський, науково-



технічний і виробничий досвід своїх фахівців.

До конкретних факторів, що обумовлюють можливість підвищення конкурентоспроможності підприємства, слід зарахувати: міцні позиції компанії і більш ніж 20-річний досвід роботи на ринку; широку номенклатуру продукції, що випускається, налагоджену взаємодію з зарубіжними партнерами, що дозволяє використовувати досвід найбільш технологічно розвинених країн для випуску сучасних інноваційних видів продукції; дислокацію виробничих одиниць групи компаній поблизу споживачів продукції, включаючи її високотехнологічні види, що істотно покращує логістику збутових операцій.

Разом з тим виявлено ряд факторів, що знижують конкурентоспроможність підприємства. До них належать: наявність значного числа конкурентів, порівнянних з підприємством за виробничими і технологічними можливостями; відсутність міцних внутрішньокорпоративних зв'язків між виробничими одиницями і структурами, які виконують операції зі складування, зберігання, транспортування продукції; недостатній розвиток єдиної системи планування як господарської діяльності в цілому, так і в частині підвищення конкурентоспроможності групи компаній на ринках.

Слід зазначити, що, випускаючи широку номенклатуру виробів, володіючи великим спектром інтересів у суміжних сферах, підприємство надає своїм структурним ланкам досить високий ступінь самостійності в прийнятті управлінських рішень.

Така позиція забезпечує значні можливості в забезпеченні їхніх конкурентних позицій на локальних ринках продукції, однак, з нашої точки зору, не забезпечує конкурентоспроможність групи компаній у цілому.

В ході дослідження виділено та обґрунтовано конкретні, актуальні на сьогоднішній період, регіональні фактори підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Позитивні фактори: загальні сприятливі умови введення бізнесу в регіоні; наявність можливостей реалізації продукції в рамках регіонального замовлення товарів і послуг для потреб міського господарства; наявність в регіоні науково-технічної бази у вигляді університетів, сконцентрованих у регіоні; наявність у регіоні високоорганізованої бізнес-спільноти, представлені галузевими і міжгалузевими спілками та асоціаціями, здатними ефективно лобювати інтереси підприємств; наявність у регіоні програм розвитку і підтримки підприємницької діяльності з чітко визначеними орієнтирами і галузевими пріоритетами.

Негативні фактори: наявність ряду адміністративних бар'єрів введення бізнесу; обмеженість регіональних бюджетних можливостей щодо підтримки промисловості; можливі обмеження обсягів



регіонального замовлення у зв'язку зі скороченням бюджетних витрат; організаційні та законодавчі труднощі при формуванні кластерів та технопарків; дефіцит, старіння, декваліфікація наукових та інженерно-технічних кадрів, відсталість науково-експериментальної бази.

Системне управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно здійснювати на основі логіки, принципів і методів стратегічного планування, що включають аналітичні й прогностичні процедури, декомпозицію головних цілей і завдань за рівнями управління в групі компаній і окремих підприємств, визначення методів і заходів досягнення заданого результату. Управління конкурентоспроможністю, як уже зазначалося вище, на нашу думку, не тотожне управлінню діяльністю господарюючого суб'єкта в цілому, хоча і є найважливішою складовою цього процесу. Управління конкурентоспроможністю – це самостійний процес, що має свою специфіку.

На нашу думку, найбільш близькі між собою за змістом ці процеси на початкових стадіях управління – довгострокового стратегічного аналізу і визначення мети. Виходячи з цієї наукової позиції, нами запропоновано склад і порядок розробки довгострокових документів, що відображають процес управління конкурентоспроможністю групи підприємств.

В ході стратегічного управління конкурентоспроможністю на рівні підприємства доцільно розробляти такі документи: концепція розвитку конкурентоспроможності; стратегічні плани розвитку конкурентоспроможності підприємства; цільові програми підвищення конкурентоспроможності за окремими напрямками; маркетингові плани.

Системне управління конкурентоспроможністю є багаторівневим процесом, хоча найбільш довгострокові й масштабні кроки повинні відбуватися на рівні підприємства, на стадії розробки стратегії. Дамостислу часово-горизонтальну характеристику вищевказаних документів (табл. 1).

Таблиця 1 – Ієрархія документів, що забезпечують системне управління конкурентоспроможністю підприємства

Документ	Строк реалізації
Концепція розвитку конкурентоспроможності	8-10 років
Стратегія конкурентоспроможності	5-8 років
Стратегічні плани розвитку конкурентоспроможності підприємств	3 роки
Цільові програми підвищення конкурентоспроможності за окремими напрямками	3 роки
Маркетингові плани	1 рік

Джерело: власна розробка



Концепція розвитку конкурентоспроможності. Цей документ повинен відображати погляди і позиції власників і топ-менеджерів на розвиток як групи компаній в цілому, так і її найважливіших структурних підрозділів. Відповідно до сформульованих стратегічних напрямів ключових учасників будуть прогнозуватися основні види діяльності підприємства (виробничо-збутова діяльність на ринках, управлінська та інвестиційна). Найважливішим завданням при розробці концептуальних основ є знаходження балансу інтересів ключових учасників діяльності, зовнішнього оточення і внутрішніх потреб у розвитку підприємства.

Основні можливості і стратегічні ініціативи не повинні суперечити передбачуваний бізнес-моделі. У зв'язку з тим, що на стадії формування Концепції конкурентоспроможності здійснюється оцінка і врахування найбільш довгострокових і масштабних факторів і зовнішніх умов діяльності підприємства, де орієнтирами виступають довгострокові регіональні концепції, прогнози і стратегії, то часовим горизонтом корпоративної Концепції конкурентоспроможності доцільно визначити період у 8–10 років.

Стратегія конкурентоспроможності. Цей документ має більш жорсткі вимоги до логіки формування, складу та структури, ніж концепція. Основними змістовними елементами стратегії є: аналіз і прогноз факторів зовнішнього і внутрішнього середовища; місія підприємства (групи компаній); стратегічні цілі та завдання розвитку; кількісно виражені макропоказники діяльності. На рівні підприємства проводиться виділення і узгодження цілей і завдань кожного окремого підприємства, розглядаються варіанти і альтернативи розвитку. Принциповим є те, що стратегія передбачає можливість реалізації масштабних організаційних змін на підприємстві, злиттів і поглинань, продажу частини бізнесу і т. д.

На стадії формування стратегії конкурентоспроможності здійснюється оцінка і врахування довгострокових чинників технічного розвитку галузі, виробничих циклів, життєвих циклів продукції, трендів ринку продукції та пов'язаних з ним ринків. Оскільки довгострокові програми розвитку основними споживачами продукції мають період реалізації 5–8 років, то стратегію розвитку конкурентоспроможності групи компаній також доцільно розробляти на 5–8-річний період.

Стратегічні плани розвитку конкурентоспроможності підприємств. В рамках цих документів конкретизується і опрацьовується стратегія управління підвищенням конкурентоспроможності кожного підрозділу підприємства у відповідності з його виробничою спеціалізацією. На етапі стратегічного плану здійснюється фінансово-економічне моделювання, проводиться розрахунок основних показників діяльності підприємства.



Оскільки досягнення системної конкурентоспроможності передбачає впровадження інновацій, застосування технологій «бережливого виробництва», забезпечення екологічності продукції і виробництва, організаційні зміни, підготовку кадрів, поліпшення іміджу підприємства, забезпечення економічної та інформаційної безпеки, оптимізацію застосування аутсорсингу та інші заходи, то відповідні розділи включаються в склад стратегічного плану конкурентоспроможності.

Цільові програми підвищення конкурентоспроможності за окремими напрямками. У разі необхідності можуть розроблятися і цільові програми підвищення конкурентоспроможності за окремими напрямками її забезпечення – технічного, екологічного, транспортного, кадрового, рекламно-іміджевого і т. п. Період дії стратегічних планів підприємств і цільових програм за окремими напрямками підвищення конкурентоспроможності доцільно визначити в 3 роки, забезпечивши за рахунок цього послідовне і поетапне виконання довгострокових завдань і цілей, визначених у стратегії конкурентоспроможності підприємства. Такий плановий термін дозволить пов'язати плани забезпечення конкурентоспроможності з довгостроковими документами зовнішнього характеру, оскільки трирічний горизонт реалізації має багато регіональних програм і планів, що розробляються адміністраціями міст для підтримки бізнесу, розвитку міського господарства та регіону в цілому.

Маркетингові плани. Реалізація стратегії конкуренції здійснюється через комплекс маркетингових заходів, що плануються на функціональному рівні. Визначаються завдання маркетингових служб у рамках підприємства і окремих підрозділів і розробляється план дій, спрямований на вирішення цих завдань. На цьому етапі конкретизуються стратегічні напрямки дії підприємства шляхом планування тактичних заходів. Часовий горизонт маркетингового плану становить один рік, що робить його оперативним інструментом регулювання.

Практична реалізація процедур системного управління конкурентоспроможністю групи компаній, у тому числі розробка розглянутих вище документів стратегічного характеру, вимагає наявності відповідних організаційних структур у складі їхніх органів управління. На нашу думку, при створенні таких структур у рамках підприємства доцільно відмовитися від пірамідальних побудов і використовувати горизонтальні координуючі органи. Створення структур координаційного типу не вимагає численного штату постійних співробітників, мінімально збільшує витрати підприємства на управлінські потреби, що вельми актуально для сучасних економічних умов. Координаційні структури дозволять максимально використовувати у процесі управління конкурентоспроможністю вже



виконаний на підприємстві колектив фахівців, зробивши їхню роботу цілеспрямованою і комплексною за допомогою невеликої групи фахівців (по системному управлінню, стратегічному аналізу і ін.), які залучаються до роботи на умовах тимчасового персонал-контракту.

Відповідно до вищевикладеного, стосовно до групи компаній «Теплотехніка» для управління конкурентоспроможністю на основі застосування системного підходу, в тому числі шляхом розробки і реалізації стратегічних і оперативних документів з цього питання, пропонуємо створення таких організаційних структур:

- координаційну комісію зі стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства;
- зведену групу системного аналізу та управління конкурентоспроможністю підприємства при координаційній комісії;
- робочі групи за напрямками забезпечення конкурентоспроможності (з маркетингу, інноваційного розвитку, інвестицій, фінансів, підготовки кадрів тощо).

До складу координаційної комісії доцільно включити заступників директорів усіх підприємств, що входять у групу компаній і відповідають за маркетинг, виробництво, фінанси, інновації та технічний розвиток. Очолити комісію повинен вищий керівник підприємства.

Комісія на постійній основі координує роботу всіх функціональних служб підприємств, що входять у групу компаній, в усіх напрямках забезпечення конкурентоспроможності, керує підготовкою документів стратегічного планування конкурентоспроможності (концепція, стратегія, стратегічний план, цільові програми, річний маркетинговий план), приймає ці документи і контролює їхню реалізацію.

Практичну роботу зі стратегічного системного аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів конкурентоспроможності групи компаній, збір і обробку пропозицій, які надходять з підприємств, підготовку проектів стратегії, програм та планів як документів, здійснює Зведена група системного аналізу та управління конкурентоспроможністю групи компаній при координаційної комісії. Зведена група формується зі штатних співробітників функціональних підрозділів підприємств, що входять у підприємство, а також з працюючих на умовах тимчасової або постійної зайнятості, експертів і фахівців з системного аналізу, програмно-цільового управління, менеджменту, стратегічного маркетингу.

Робочі групи за напрямками забезпечення конкурентоспроможності доцільно формувати зі штатних фахівців підприємств, що входять у групу компаній. В їхні завдання входить підготовка вихідних і попередніх матеріалів для зведеної групи, деталізація загальних цілей, завдань і заходів стратегії конкурентоспроможності стосовно



конкретних підрозділів підприємства, розробка річних планів маркетингу.

Фахівці можуть бути задіяні в робочих групах без відриву від своїх основних функціональних обов'язків у режимі віддаленого доступу, відеоконференцій тощо.

ВИСНОВКИ

Теоретична і практична значущість отриманих результатів полягає в тому, що розроблені методологічні основи системного управління конкурентоспроможністю на підприємстві можуть бути дієвим інструментом для вирішення практичних завдань підвищення ефективності роботи і підтримки стійкого розвитку підприємств різних сфер діяльності. Розроблені нами пропозиції щодо складу і функцій управлінських структур передбачають для реалізації системного управління конкурентоспроможністю створення в рамках підприємства координаційної комісії зі стратегічного управління конкурентоспроможністю, спеціалізованих робочих груп, тимчасових експертних колективів.

Також вважаємо, що доцільно застосовувати запропонований комплекс документів внутрішньофірмового стратегічного планування, що реалізують системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства на прикладі групи компаній «Теплотехніка», що включає довгострокову концепцію і стратегію, стратегічні плани на п'ять років і цільові програми на трирічний період.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво : пер. з англ. В. С. Гуля. К. : Україна, 1994. 319 с.
2. Клейнер Г. Б. Системный подход к стратегии предприятия // Современная конкуренция. 2009. № 1. С. 100–118.
3. Малік М. Й., Нужна О. А. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми : монографія. К. : ННЦ ІАЕ, 2007. С. 198–202.
4. Месель-Веселяк В. Я. Підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору економіки України // Економіка АПК. 2007. № 1. С. 28–34.
5. Мохненко А. С. Економічна сутність конкуренції і конкурентоспроможності // Таврійський науковий вісник. Херсон, 2010. № 68. С. 165–171.
6. Портер М. Конкуренция. М. : Вильямс, 2005. С. 67–69.
7. Саблук П. Т., Кропивко М. Ф. Кластеризація як механізм підвищення конкурентоспроможності та соціальної спрямованості аграрної економіки // Економіка АПК. 2010. № 1. С. 3–12.
8. Тимошенко А. В., Хомяченко О. Н. Организационные аспекты стратегического управления конкурентоспособностью промышленного предприятия // Вестник РАЕН. 2015. № 2. С. 145–148.
9. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации. М. : Эксмо, 2005. С. 441–442.
10. Федорчук О. М., Ковальов В. В. Моніторинг інфраструктури аграрної сфери: теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств : монографія / [Федорчук О. М. та ін.]. Одеса : ОНЕУ, 2017. С. 347–354.

Дата надходження до редакції – 26.09.2018 р.