

Херсонський державний університет
Факультет економіки і менеджменту

**ЕКОНОМІКА ПІВДЕННОГО РЕГІОНУ:
ПРОБЛЕМИ, СТРАТЕГІЇ,
МОНІТОРИНГ**

Колективна монографія

Херсон
ПП Вишемирський В.С.
2017

УДК 338(477.7)
ББК 65.9(4УКР)

Б45

*Рекомендовано до видання рішенням Вченої Ради
Херсонського державного університету
Протокол № 4 від 6.11.17*

Рецензенти:

О.Б. Наумов – д.е.н., професор кафедри менеджменту та маркетингу
Херсонського національного технічного університету

Р.В. Морозов – д.е.н., професор кафедри економіки і фінансів
Херсонського державного аграрного університету

**Економіка південного регіону: проблеми, стратегії,
Е 45 моніторинг:** колективна монографія [Текст] / за заг. ред. д.е.н.,
проф. Ушкаренко Ю.В. – Херсон: ПП Вишемирський В.С., 2017. –
216 с., (14,91 друк. арк.)

ISBN 978-617-7273-86-7

Монографію присвячено комплексному дослідженню теоретико-методологічних та практичних аспектам ефективного управління економічною діяльністю підприємства.

Розглянуто регіональні особливості розвитку підприємств різних організаційно-правових форм власності. Досліджено інноваційно-інвестиційні засади розвитку підприємств в умовах міжнародної економічної інтеграції. Запропоновано шляхи та резерви підвищення конкурентоспроможності підприємств регіону.

Розраховано насамперед на науковців, викладачів, аспірантів і студентів економічних спеціальностей. Монографія буде корисною також фахівцям-практикам, державним службовцям та всім, хто цікавиться проблемами ефективного управління економічною діяльністю підприємства, а також має інтерес до міждисциплінарних досліджень.

Монографія розкриває широкий спектр проблем, націлених на підвищення ефективності суспільного виробництва.

**УДК 338(477.7)
ББК 65.9(4УКР)**

ISBN 978-617-7273-86-7

© ХДУ, 2017
© ПП Вишемирський В.С., 2017

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1. Сучасні теоретичні підходи до аналізу суті та структури ринку послуг	5
1.2. Провідні види та форми організаційної регламентації міжкорпоративних відносин підприємств АПК.....	13
РОЗДІЛ 2. РЕГІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ РІЗНИХ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИХ ФОРМ ТА ФОРМ ВЛАСНОСТІ	25
2.1. Розвиток молочарських кооперативів в Херсонській області як чинник ефективного господарювання	25
2.2. Формування та оцінка економічної стійкості борошномельних підприємств південного регіону	33
2.3. Ринок органічної продукції: стан та перспективи розвитку	60
2.4. Виробництво органічної продукції в Україні та світі: перспективи Херсонської області	68
2.5. Особливості функціонування та розвитку виноробних підприємств України	76
РОЗДІЛ 3. ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ТА ГЛОБАЛІЗАЦІЇ	84
3.1. Інноваційно-інвестиційні засади розвитку підприємств в умовах міжнародної економічної інтеграції та глобалізації	84
3.2. Аналіз інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств півдня України	93
3.3. Сучасний стан та оцінка інноваційної діяльності аграрних підприємств Херсонської області.....	101
РОЗДІЛ 4. ОРГАНІЗАЦІЯ ЕФЕКТИВНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В СИСТЕМАХ ОПЕРАЦІЙНОГО ТА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	110
4.1. Розвиток і впровадження систем інфокомунікаційного забезпечення в процес управління аграрними виробничими структурами.....	110

4.2. Чинники забезпечення стратегічної орієнтованості кадрової політики підприємства в сучасних умовах	125
РОЗДІЛ 5. УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ РЕГІОНУ	137
5.1. Інструментарій механізму управління конкурентоспроможністю підприємства	137
5.2. Сімейне фермерство як напрям підвищення конкурентоспроможності вітчизняного виноградарства в контексті свроінтеграції	149
РОЗДІЛ 6. ШЛЯХИ, ЧИННИКИ ТА РЕЗЕРВИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РЕГІОНУ	160
6.1. Місце підприємництва в економічній системі регіону	160
6.2. Розділ і вплив фінансиалізації на механізм регіонального розвитку	167
6.2.1. Сутність фінансиалізації та її роль в економічній трансформації	167
6.2.2. Механізм впливу фінансиалізації на господарський механізм регіонального розвитку	169
6.2.3. Джерела фінансового наповнення програм регіонального розвитку в умовах посилення фінансиалізації	174
6.2.4. Шляхи забезпечення фінансової стійкості економіки південного регіону України	176
6.3. Управління конкурентоспроможністю підприємств молочної галузі	185
РОЗДІЛ 7. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	192
7.1. Оцінка значення та участі чеської республіки у світогосподарських процесах	192
7.2 Зовнішньоекономічна діяльність українських підприємств в умовах глобалізації	200
7.3 Спільні підприємства в зовнішньоекономічній діяльності Херсонської області	207
СПИСОК ВИКОНАВЦІВ	214

РОЗДІЛ 5

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ РЕГІОНУ

5.1. Інструментарій механізму управління конкурентоспроможністю підприємства

Інструментами які забезпечують конкурентоспроможність підприємства є підходи та принципи досягнення її необхідного рівня. Вітчизняна наукова література розглядає наступні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства¹²³:

- управління за цілями – підхід, що орієнтується на досягнення запланованих результатів, хоча динамічність зовнішнього та внутрішнього середовищ діяльності організації обмежуються ступенем і часовими межами параметрів сформульованої мети;

- управління за слабкими сигналами – підхід до розроблення і реалізації управлінських рішень з метою своєчасної адаптації або своєчасного реагування суб'єкта господарювання на зміну конкурентного середовища за умови наявності попередньої неповної або мінімальної інформації;

- управління знаннями – підхід, пов'язаний з управлінням процесом продукування і використання знань та ефективним використанням інтелектуального капіталу;

- логістичний підхід, що розглядається як філософія управління, який реалізується через інтегроване управління сукупністю бізнес-процесів з метою отримання синергійного ефекту від узгодження їхніх параметрів;

- маркетинговий підхід, що передбачає розроблення і реалізацію такої системи управління підприємством, яка спрямована на виявлення і врахування попиту та вимог ринку для обґрунтування орієнтації виробничої діяльності на створення конкурентоспроможних видів продукції (послуг) у завчасно встановлених обсягах та відповідно до визначених техніко-економічних характеристик;

- ресурсний підхід, що передбачає орієнтацію на пошук і оптимальне використання можливостей організації та їх поєднання з маркетинговим підходом в управлінні з метою досягнення стратегічних завдань діяльності;

¹²³ Якименко Н.В. Інструменти забезпечення конкурентоспроможності вітчизняного залізничного транспорту // Н.В. Якименко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2010. – №29. – С. 239-243.

- управління змінами – концепція управління, що передбачає розробку механізмів впливу на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища за допомогою превентивних заходів, при цьому зберігаючи життєздатність організації і досягнення поставленої мети;
- загальне управління якістю – підхід, що орієнтується на загальне і всеохоплююче управління якістю, а також об'єднує окремі функції та напрями управління з метою підвищення якості продукції та послуг;
- управління взаємовідносинами з покупцями – підхід, відповідно до якого споживачам відводиться центральне місце в організації.

Розглядаючи світовий досвід управління конкурентоспроможністю підприємств необхідно звернути увагу на досвід корпорацій США, країн Західної Європи та Японії.

Наприклад у США використовують спеціалізовані стратегічні програми підвищення конкурентоспроможності підприємств, які мають контролюючий та аналітичний характер моніторингу рівня конкурентоспроможності на всіх стадіях життєвого циклу продукції. Також велику увагу приділяють витратам які пов'язані із створенням конкурентоспроможної продукції, а особливістю є регулярне оцінювання системи управління конкурентоспроможністю з метою підвищення її ефективності.

Найвища конкурентоспроможність товарів належить Японії, це обумовлюється особливою системою управління нею. Дана система базується на наступних постулатах¹²⁴:

- орієнтація на виробництво продукції вищої якості ніж у інших країнах, що зумовлено обмеженістю наявних сировинних ресурсів, більшість з яких необхідно імпортувати;
- охоплення комплексною системою управління конкурентоспроможністю всієї діяльності корпорації;
- орієнтація запобіганню появи дефектів, а не їх виявлення і усунення, та переважання контролю конкурентоспроможності технології та технологічних процесів над контролем конкурентоспроможності продукції;
- врахування досвіду та досягнень в системі управління конкурентоспроможності інших держав, таких як США, Німеччини, Великобританії, Франції, Італії та інших;
- ефективність діяльності керівників, спеціалістів підприємств які реалізують принципи комплексного управління конкурентоспроможністю.

На сьогодні західноєвропейські країни при управлінні конкурентоспроможністю акцентують увагу ще на етапі проектування, де реалізуються методи, які дають змогу мінімізувати можливість виникнення відхилень на виробництві. Визначення зв'язків між

¹²⁴ Горбаль Н.І. Система управління конкурентоспроможністю підприємства / Н.І. Горбаль, С.Б. Романишин //Науковий вісник НЛТУ України : Збірник науково-технічних праць. – Львів:РВВ НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.12. – С. 112-117.

встановленням термінів, оптимізацією витрат та відповідним рівнем конкурентоспроможності здійснюється через аналіз «трирівневого циклу»:

- на стадії проектування виробництва товару здійснюється планування витрат, термінів та відповідного рівня конкурентоспроможності;

- на стадії реалізації здійснюється управління витратами;

- на стадії початку використання враховують витрати протягом гарантійного терміну¹¹⁴.

Розглянувши світовий досвід управління конкурентоспроможністю слід зазначити, що в Україні управління нею є новим напрямом що реалізується на підприємствах. В зв'язку з цим українським підприємствам необхідно прискорити процес створення систем управління конкурентоспроможністю адаптованих до ринкових умов та посилити свою стратегічну орієнтацію.

Побудова таких стратегічно-орієнтованих систем потребує вирішення наступних науково-методичних і практичних завдань:

- формування концепції управління потенціалом підприємства;

- розробка інструментарію оцінювання власних конкурентних переваг;

- удосконалення механізмів управління конкурентоспроможністю;

- визначення методів управління змінами на підприємстві;

- формування і реалізація стратегії конкурентоспроможності підприємства та ін.¹²⁵

Розглядаючи інструменти забезпечення конкурентоспроможності необхідно приділити увагу принципам, що формують умови діяльності підприємства:

- формування нового стратегічного мислення;

- розуміння часу як пріоритетного чинника у конкурентній боротьбі;

- інноваційна направленість конкурентної боротьби;

- необхідність врахування напрямів та тенденцій розвитку економіки та інтелектуалізація суспільства;

- впровадження та використання соціально-екологічно орієнтованого управління;

- трансформація моделі взаємодії зі всіма суб'єктами ринкових відносин.

Перспективним методом забезпечення конкурентоспроможності підприємства може стати метод, який спрямований на поєднання зусиль не тільки суб'єктів господарювання, а й інших державних інституцій. Спільні інтереси можуть розповсюджуватися на фінансові аспекти (співпраця з фінансовими установами, інвестиційними фондами, недержавними фінансовими установами), техніко-технологічні (співпраця з підприємствами галузей промисловості), кадрові (співпраця з освітніми

¹²⁵ Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация / А.Э. Воронкова. – Луганск: ВГУ, 2000. – 315 с.

установами), інноваційні (співпраця з науково-дослідними установами) тощо.

В основі підвищення конкурентоспроможності підприємств має знаходитись:

- цінова політика, яка повинна базуватися на економічних інтересах підприємства та на економічній безпеці держави;

- діяльність пов'язана з розвитком та використанням інновацій;

- дії пов'язані із зниженням собівартості продукції яка виробується;

- модернізація та оновлення основних фондів;

- ефективне управління;

- розвиток системи корпоративної соціальної відповідальності;

- спільні дії з іншими суб'єктами господарювання щодо

удосконалення діяльності на ринку;

- екологічна спрямованість виробництва тощо.

Принципи управління конкурентоспроможності являють собою поєднання теорії і практики управління нею, наукову обґрунтованість, системність управління, багатоваріантність, ранжування об'єктів, порівнянність управлінських рішень, цільову спрямованість, комплексність та ін.¹²⁶

Вважаємо, що наведені принципи є необхідними, але їх явно недостатньо для дієвого механізму управління конкурентоспроможністю підприємств які здійснюють господарську діяльність в умовах якісних змін на ринку.

В той же час процеси трансформації економіки розкриваються у наступних концепціях: економіки знань; інформаційного суспільства; постеконічного суспільства; інформаційного капіталізму та ін.¹²⁷

Для вирішення даного актуального завдання необхідно використовувати прогресивні досягнення теорії і практики управління серед яких необхідно виділити системний, процесний та функціональний підходи. Використання даних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємств породжує теоретичну та методологічну проблеми, які потребують вирішення на концептуальному рівні.

Системний підхід до управління розглядає об'єкт як систему, в якій можна виділити елементи, внутрішні та зовнішні зв'язки, що впливають на функціонування об'єкта. Як відомо елементи системи, є підсистемами нижчого порядку, а кожна підсистема в свою чергу, також виступає окремим елементом вищого порядку.

¹²⁶ Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства [Текст]: навчальний посібник / Клименко С.М., Дуброва О.С., Барабась Д.О., Омеляненко. Т.В., Вакуленко А.В. – К.: КНЕУ, 2006. – 527 с.

¹²⁷ Сучасні концепції менеджменту [навчальний посібник] / за ред. Федулової Л.І. // Центр учбової літератури. – К., 2007. – 535 с.

Необхідність застосування системного підходу обумовлено наступними чинниками: інтеграція наукових знань; комплексність проблем та необхідність їх вивчення як єдиного цілого; зростання числа зв'язків між суб'єктами господарювання; обмеженість ресурсів; глобалізація економіки та ін.

Недоліком системного підходу є те, що він не визначає змінні які впливають на функцію управління, та не висвітлює вплив навколишнього середовища на діяльність господарюючого суб'єкта.

Поняття «процесний підхід» визначається та трактується неоднозначно. Так М. Мескон розглядає процесний підхід як науковий підхід, що розглядає управління як безупинний процес який складається із взаємозалежних дій¹²⁸.

Б. Андерсен¹²⁹ та В. Репін¹³⁰ вважають, що процесний підхід розглядає господарюючого суб'єкта як сукупність процесів, основних та обслуговуючих, які в свою чергу орієнтовані на групи внутрішніх та зовнішніх споживачів. Тим самим вони розглядають об'єкт процесного підходу господарюючого суб'єкта в цілому, а не тільки систему управління, а також акцентують увагу на задоволенні потреб споживачів.

На даному етапі розвитку управління конкурентоспроможність господарюючих суб'єктів базується на функціональному підході. В основу даного підходу покладено набір функцій, а саме те, що управління діяльністю здійснюється по структурним елементам – обмеженим зонам відповідальності. Дані зони характерні для функціонально-орієнтованого підходу, однак в свою чергу вони виявляють і деякі негативні аспекти:

- відсутність відповідального за весь процес в цілому;
- окремо взяті елементи можуть бути виконані бездоганно, а в цілому увесь процес може виявитись неефективним;
- орієнтація окремих підрозділів на власні інтереси та показники.

В сукупності всі вищеперераховані негативні аспекти функціонального підходу до діяльності господарюючого суб'єкта можуть привести до:

- руйнівної конкуренції за ресурси;
- внутрішніх конфліктів;
- відсутності комплексного показника ефективності;
- обмежень пов'язаних з обміном інформацією всередині об'єкта.

Усунути вказані недоліки функціонального підходу можна якщо використовувати переваги процесного та системного підходів разом. Перевагами процесного підходу є безперервність управління окремими процесами, оптимізація обміном інформацією між підрозділами, усунення комунікаційних бар'єрів, підвищення ефективності горизонтальних

¹²⁸ Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х.Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури: [пер. с англ.]. – М.: Дело, 1997. – 407с.

¹²⁹ Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Пер. с англ. С.Ариничева / Науч. ред. Ю.Адлер. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272 с.

¹³⁰ Пономаренко В.С. Стратегічне управління розвитком підприємства: навчальний посібник / В.С. Пономаренко, О.І. Пушкар, О.М. Тридід – Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. – 640 с.

зв'язків в організаційній структурі, орієнтація на кінцевий результат, виділення зон відповідальності. Також перевагою є орієнтація на кінцевий результат і як наслідок висока вмотивованість та зацікавленість виконавців результатами своєї роботи.

У зв'язку з цим для ефективного функціонування та управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно поєднати всі ці підходи в єдиний комплекс, яке припускає виділення в наступну систему управління конкурентоспроможністю підприємством на основі системного, функціонального та процесного підходів:

- створення організаційної структури управління конкурентоспроможністю;
- здійснення навчання співробітників підприємств;
- оцінка вартості заходів та строків в напрямі управління конкурентоспроможністю;
- вивчення та визначення системно-функціональних процесів які необхідні для досягнення повної готовності до конкурентної боротьби;
- постійний аналіз конкурентоспроможності з позиції задоволення суспільних потреб;
- здійснення діагностики якості управління конкурентоспроможністю;
- вибір стратегії яка б забезпечила високу конкурентоспроможність;
- документальний супровід процесів управління конкурентоспроможністю;
- здійснення контролю за системою, процесами, функціями управління конкурентоспроможністю та швидке реагування на зміни які відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі;
- постійний моніторинг та аналіз ефективності управління конкурентоспроможністю;
- корегувати траєкторію розвитку управління конкурентоспроможністю для забезпечення гармонійного досягнення цілей основних груп зацікавлених осіб;
- здійснення управління конкурентоспроможністю на основі конкурентоспроможних процесів;
- для досягнення ефективної оцінки та управління конкурентоспроможністю необхідно застосовувати збалансовану систему показників¹³¹
- результатом оцінки має бути вираження сукупності даних пов'язаних з суттєвими відхиленнями від еталонних значень.

На основі наведених положень необхідно розробити принципи управління конкурентоспроможністю підприємств на підставах системного, функціонального та процесного підходів. У науковій літературі принципи визначення конкурентної позиції та оцінки

¹³¹ Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance, Harvard Business Review, January – February 1992, p. 71-79.

конкурентоспроможності підприємств розглянуті досить детально¹³², а принципи управління конкурентоспроможністю підприємства розроблені недостатньо. У зв'язку з цим при розробці принципів управління функціонального та процесного підходів на основі системного, положення системного підходу до управління підприємствами¹³³, принципи загального управління підприємствами¹³⁴, принципи стратегічного управління¹³⁵ згідно з сучасними концепціями менеджменту.

Наведемо основні принципи управління конкурентоспроможністю підприємством на основі тріумвірату підходів (системного, функціонального, процесного):

- принцип системності – розглядає підприємство як відкриту соціально-економічну систему, яка має складну внутрішню будову та є складовою системи більш високого рівня ієрархії;
- принцип розвитку – свідчить про необхідність орієнтації на довгострокові результати господарювання з використанням інновацій;
- принцип збалансованості – базується на двох аспектах. Сутність першого аспекту – необхідність гармонізації інтересів усіх зацікавлених осіб. Другий аспект – це збалансування короткострокових та довгострокових цілей;
- принцип справедливості – додержання рівномірності в задоволенні інтересів зацікавлених осіб;
- принцип обмеженої раціональності – базується на умові перманентного браку інформації про стан господарюючого суб'єкта¹²⁵;
- принцип забезпечення безперервності управління – управління конкурентоспроможністю підприємством повинно носити безперервний та постійний характер;
- принцип орієнтації на економічні процеси – управління конкурентоспроможністю підприємства має базуватися на прогресивному підході управління;
- принцип забезпечення привабливості будь якої посади – виходячи з досліджень Л. Пітера¹³⁶, керівництво має забезпечити привабливість для конкретної посади, для стимулювання працівника зростати в професійному плані, а не лише будувати кар'єру;

¹³² Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія / За заг. ред. д-ра екон. наук, професора Ю.Б. Іванова, д-ра екон. наук, професора О.М. Тищенко – Х.:ВД «ІНЖЕК», 2006. – 384 с.

¹³³ Новиков Д.А. Механизмы функционирования многоуровневых организационных систем / Д.А. Новиков. – М.: Фонд «Проблемы управления», 1999. – 161 с.

¹³⁴ Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури: [пер. с англ.]. – М.: Дело, 1992. – 702 с.

¹³⁵ Пономаренко В.С. Стратегічне управління розвитком підприємства: навчальний посібник / В.С. Пономаренко, О.І. Пушкар, О.М. Тридід. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. – 640 с.

¹³⁶ Питер Л. Дж. Принцип Пітера, или Почему дела идут вкривь и вкось / Л. Дж. Питер; пер. с англ. Л.В. Степанова. – М.: ООО «Издательство АСТ», 2002. – 283 с.

- принцип залучення до управління підприємством не тільки зацікавлених осіб, а й усіх працівників;
- принцип достовірності зовнішньої інформації – в управлінні конкурентоспроможністю підприємства необхідно використовувати тільки перевірену інформацію, щоб не допустити прийняття управлінських рішень які б зашкодили діяльності суб'єкта;
- принцип структуризації – здійснення аналізу елементів системи та їх взаємозв'язку в межах однієї організаційної структури;
- принцип множинності – використання всього спектру економічних та математичних моделей для організаційно-економічного аналізу як системи в цілому так і її окремих елементів;
- принцип конвергенції та дивергенції – передбачає підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства, що пов'язаний з питаннями поєднання видів діяльності та концентрації зусиль і можливостей на визначеному виді діяльності на основі компетенцій;
- принцип централізації та децентралізації – розуміється застосування оптимального підходу до управління конкурентоспроможністю підприємством у питаннях пов'язаних з напрямком процесу прийняття рішень;
- принцип інтерналізації та екстерналізації – розуміє підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства, що пов'язані з питаннями зосередження компетенції за допомогою використання внутрішньої та зовнішньої інтеграції;
- співпраця з конкурентами диктується та розглядається через призму принципу конкуренції та партнерства;
- для забезпечення збереження певних конкурентних переваг підприємству необхідно використовувати принцип відкритості та закритості для збалансування відкритості інформації якою володіє окремо взятий господарюючий суб'єкт;
- принцип контрольованості – управління процесом забезпечення достатнього рівня конкурентоспроможності повиненне постійно знаходитися під контролем зацікавлених осіб.

В зв'язку з розглянутими принципами управління конкурентоспроможністю підприємства можливо зазначити, що управління конкурентоспроможністю буде ефективним за умови одночасного використання зазначених принципів які базуються на основі вищезазначеного тріумвірату підходів. Наведена система управління конкурентоспроможністю підприємства заснована на системному, функціональному та процесному підході носить цільовий характер, здатна підтримувати класичну модель управління, що дозволяє оперативно реагувати на зміни які відбуваються як у внутрішньому так і зовнішньому середовищі.

Управління конкурентоспроможністю підприємства є складною проблемою, у зв'язку з тим, що базується вона на комплексному аналізі виробничо-господарській діяльності, включаючи в себе забезпеченість

матеріальними, фінансовими та трудовими ресурсами, виробничим потенціалом та ін., тільки оцінивши які стає можливим визначити конкурентні переваги та знайти шляхи та напрями щодо їх більш ефективного використання. На нашу думку, основними кроками управління конкурентоспроможністю підприємством є:

- визначення мети здійснення оцінки конкурентоспроможності;
- визначення та відбір конкурентів;
- створення інформаційної бази яка необхідна для здійснення оцінки конкурентоспроможності;
- відбір та дослідження факторів, що найбільше впливають на рівень конкурентоспроможності;
- визначення фактичного рівня конкурентоспроможності;
- пошук та визначення резервів підвищення конкурентоспроможності;
- впровадження заходів які спрямовані на отримання конкурентних переваг в господарській діяльності;
- контроль та оперативне управління отриманими результатами, для забезпечення ефективного ведення господарської діяльності;
- довгострокове прогнозування та планування конкурентоспроможності.

Як об'єкт управління конкурентоспроможність підприємства являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів спрямованих на підтримання та забезпечення сильних конкурентних позицій та створення нових конкурентних переваг.

Вважаємо, що комплексне управління конкурентоспроможністю недостатньо досліджено як вітчизняній так і у іноземній теорії та практиці. Питання конкурентоспроможності підприємств зводиться до технічних проблем, а такі аспекти забезпечення конкурентоспроможності, як організація управління, формування стратегії, психологічні та соціальні аспекти залишаються поза увагою. Наприклад, Л.С. Егорова, А.А. Макарьчев¹³⁷ охарактеризували сутність управління конкурентоспроможністю підприємств виходячи з рівнів управління нею:

- перший рівень управління конкурентоспроможністю – підприємства, розглядає чинник управління як "внутрішньо – нейтральний", в умовах слабкої конкуренції на внутрішньому ринку через його слабку насиченість, у разі наявності свого сегменту на ринку;
- другий рівень управління конкурентоспроможністю – виробничі управлінські системи "зовнішньо-нейтральні", повинні повністю відповідати стандартам, які встановлені їхніми основними конкурентами на певному ринку;
- третій рівень управління конкурентоспроможністю – ефективність виробничих систем визначається не так внутрішніми

¹³⁷ Егорова Л.С. Управление конкурентоспособностью предприятия / Л.С. Егорова, А.А. Макарьчев // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского, 2008. – № 6. – С. 316-322.

чинниками, як зовнішніми (якість організації, ефективність систем управління);

- четвертий рівень управління конкурентоспроможністю підприємства-лідери, які здійснюють зміни в управлінні, організації виробництва, в стратегії розвитку з урахуванням результатів аналізу ринку.

Сутність та зміст управління конкурентоспроможністю підприємства знаходять своє відображення в реалізації внутрішніх взаємозв'язків. О.Є. Кузьмін, М.І. Долішній, І.П. Булеев запропонували модель і структуру загальних програмно-цільових блоків організаційно-економічного механізму та розробили науково-методичні рекомендації та практичні рішення щодо вибору і реалізації організаційних, економічних та техніко-технологічних заходів, які в сукупності створюють передумови забезпечення конкурентних переваг для підприємства в нестабільних умовах зовнішнього середовища¹³⁸.

Л.В. Балабанова, В.В. Холод запропонували концепцію стратегічного маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства. Ними була розроблена концептуальна модель та система стратегічного інтегрованого маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства – це сукупність елементів та їх взаємодія, яка дає можливість визначити здатність підприємства відповідати вимогам конкурентного ринку, уподобанням споживачів, та протидіяти іншим виробникам, які здійснюють постачання на ці ринки товарів аналогів¹³⁹.

Г. С. Одинцова у своїх працях визначила причину неготовності підприємств до конкуренції та нездатність методичних засад збудувати систему забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Також було зазначено, що у підприємств відсутній ефективний управлінській та організаційно-економічний механізм реагування на зміни які відбуваються у їх внутрішньому та зовнішньому середовищі. Виходячи з цього автором було запропоновано три етапи управління конкурентоспроможності підприємства:

- перший рівень – рівень теоретичного осмислення;
- другий рівень – рівень стратегічного управління та довготермінових рішень;
- третій рівень – рівень поточного або оперативного управління і прийняття короткотермінових рішень¹⁴⁰.

Вдосконалення процесу управління конкурентоспроможністю підприємства в першу чергу залежить від ефективності управління ним в

¹³⁸ Кузьмін О.Є. Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики : монографія / Кузьмін О.Є., Долішній М.І., Булеев І.П., Шинкаренко В.Г. та ін. НДЦ індустріальних проблем розвитку НАН України, ХНЕУ. – Харків: ВД "ІНЖЕК", 2006. – 248 с.

¹³⁹ Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств : навч. посібн. / Л.В. Балабанова, В.В. Холод. – К. : ВД "Професіонал", 2006. – 448 с.

¹⁴⁰ Одинцова Г.С. Механізм управління підприємством: поняття і зміст / Г.С. Одинцова // Економіка розвитку : науковий журнал. – Харків : Вид-во ХНЕУ, 2005. – № 4(36). – С. 48-50.

цілому. Сам процес управління конкурентоспроможністю підприємств на нашу думку необхідно розглядати на п'яти стадіях: інформаційна; аналітична; планування та прогнозування; впровадження та організація; контроль.

На першій стадії управління необхідно провести акумуляцію інформації, з усіх можливих джерел. Особливу увагу приділити слабким та сильним сторонам, як у своїй діяльності так і як ведуть господарську діяльність конкуренти.

На другій стадії управління необхідно провести аналітичну роботу пов'язану з оцінкою конкурентоспроможності підприємства. Результатом даної роботи є формування інтегральних показників, які характеризують рівень його потенціалу. При компонованні показників конкурентоспроможності можна буде здійснити оцінку конкурентоспроможності виробництва продукції.

На третій стадії управління конкурентоспроможністю підприємства повинно відбуватися планування та прогнозування. На даній стадії відбувається процес пов'язаний з досягненням бажаного результату як в процесі управління конкурентоспроможністю так і покращення потенціалу господарюючого суб'єкта.

На четвертій стадії управління конкурентоспроможністю підприємства відбувається процес впровадження та організації управління запланованих заходів для досягнення поставленої мети.

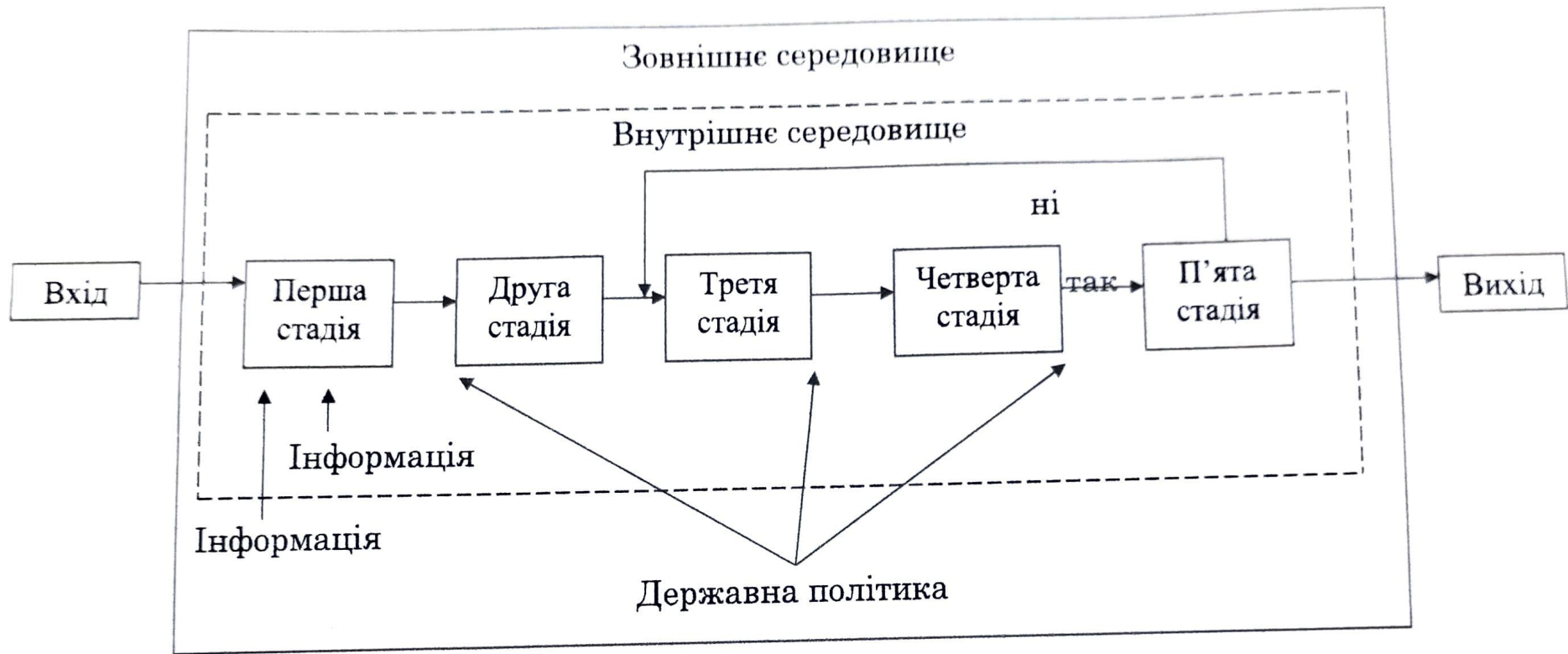
На п'ятій стадії здійснюється контроль за показниками конкурентоспроможності та відбувається корегування в разі відхилення від запланованих та прогнозованих показників.

Для вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно здійснювати управління на рівні самих господарюючих суб'єктів з корегуванням на загальнодержавну фінансово-економічну політику

Виходячи з вищезазначеного пропонуємо схему процесу управління конкурентоспроможністю підприємства (рис. 5.1).

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства повинен містити в собі наступні складові:

- встановлення цілей, мотивів діяльності;
- визначення методів управління;
- побудова оптимальної структури управління;
- відбір показників оцінки конкурентоспроможності;
- визначення, оцінка та аналіз чинників, які впливають на конкурентоспроможність;
- постійна оцінка власного рівня конкурентоспроможності в порівнянні з конкурентами;
- реагування на зміни умов господарювання та корегування конкурентної стратегії;
- застосування оптимальних шляхів підвищення конкурентоспроможності.



Перша стадія – інформаційна. Друга стадія – аналітична. Третя стадія - планування та прогнозування.

Четверта стадія - впровадження та організація. П'ята стадія - контроль.

Рис. 5.1. Схема процесу управління конкурентоспроможністю підприємства

При застосуванні даних складових стає можливим запропонувати організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства спираючись на ефективність управління конкурентоспроможністю держави (рис. 5.2).

Даний механізм дозволить більш оперативно реагувати підприємству на зміни в ринковому середовищі та виробляти конкурентоспроможну продукцію в довгостроковій перспективі.

На нашу думку механізм управління конкурентоспроможністю підприємства повинен посилювати мотивацію працівників. При цьому механізмі взаємодія сторін базується на виборі методів і ресурсів управління згідно з природою факторів управління на які буде здійснений вплив. Не узгодивши інтереси стає неможливим ефективно впливати на зовнішні та внутрішні фактори та досягати поставленої мети.

Отже, розробляючи політику управління конкурентоспроможністю підприємства потрібно дотримуватися наступних умов: рівень технології виробництва; використання інноваційних технологій; максимальна автоматизація виробництва; конкурентоспроможна продукція; фінансової стійкості та ефективному використанні всіх наявних ресурсів.

5.2. Сімейне фермерство як напрям підвищення конкурентоспроможності вітчизняного виноградарства в контексті євроінтеграції

З переходом вітчизняної економіки на ринкові засади в українській виноградарсько-виноробній галузі сформувався комплекс складних проблем, чільне місце серед яких посідає необхідність підвищення ефективності та прибуткового ведення виробництва, як об'єктивної потреби будь-якої системи господарювання. Особливо актуальним це питання стало після вступу України до Світової Організації Торгівлі та початку інтеграційних процесів з Європейським Союзом, що додатково потребує досягнення високої конкурентоспроможності українського виноградно-виноробного продукту на Світовому та Європейському ринках.

В той же час, протягом останніх десятиріч функціонування вітчизняних виноградарсько-виноробних підприємств зазнавало значних труднощів та негативних змін. Зокрема, внаслідок недостатньої, а з 2015 року фактично відсутньої державної підтримки виноградарське виробництво для багатьох підприємств стало збитковим, частина з них перепрофілювалась та змінила спеціалізацію на менш енергоємні та трудомісткі виробництва. Внаслідок цього площі виноградників в Україні за роки незалежності мали стійку тенденцію до зменшення. Зокрема, за період з 1990 року по 2016 рік включно падіння цього показника по площі виноградників в плодоносному віці у всіх категоріях господарств склало 70,2% – з 143,3 тис. га до 42,7 тис. га відповідно¹⁴¹.

¹⁴¹ Рослинництво України. 2016 рік. Статистичний збірник. Державна служба статистики України. – К., 2017. – 166 с.

СПИСОК ВИКОНАВЦІВ

Науковий доробок авторів колективної монографії щодо формування теоретичних, методологічних, методичних і прикладних засад щодо проблем, стратегій та моніторингу економіки Південного регіону:

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

к.е.н., доцент Демченко О.Г. – п. 1.1 – 0,54 д.а.

к.е.н., доцент Осадчий О.Д., к.е.н., доцент Шульга М. – п. 1.2 – 0,86 д.а.

РОЗДІЛ 2. РЕГІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ РІЗНИХ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИХ ФОРМ ТА ФОРМ ВЛАСНОСТІ

д.е.н., професор Ушкаренко Ю.В. – п. 2.1 – 0,6 д.а.

к.е.н., доцент Юрченко В.В., ст. викладач Юрченко А.Ю. – п. 2.2 – 1,62 д.а.

аспірант Кримцева Т.І. – п. 2.3 – 0,54 д.а.

к.е.н., ст. викладач Чмут А.В., к.е.н., доцент Федорова Т.В. – п. 2.4 – 0,48 д.а.

ст. викладач Сита Є.М. – п. 2.5 – 0,57 д.а.

РОЗДІЛ 3. ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ТА ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

к.е.н., доцент Жнакіна Е.Г. – п. 3.1 – 0,59 д.а.

к.е.н., доцент Мельникова К.В. – п. 3.2 – 0,67 д.а.

к.е.н., асистент Карнаушенко А.С. – п. 3.3 – 0,54 д.а.

РОЗДІЛ 4. ОРГАНІЗАЦІЯ ЕФЕКТИВНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В СИСТЕМАХ ОПЕРАЦІЙНОГО ТА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

д.е.н., професор Шашкова Н.І., к.е.н., доцент Соловйов А.І. – п. 4.1. – 1,26 д.а.

к.е.н., професор Тяхтенко Н.А., к.е.н., доцент Синякова К.М. – п. 4.2. – 0,71 д.а.

РОЗДІЛ 5. УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ РЕГІОНУ

к.е.н., доцент Ковальов В.В., к.е.н., доцент Федорчук О.М., к.е.н., доцент Олексенко С.В. – п. 5.1 – 1,02 д.а.

к.е.н., ст. викладач Фурдак М.М. – п. 5.2 – 0,98 д.а.

РОЗДІЛ 6. ШЛЯХИ, ЧИННИКИ ТА РЕЗЕРВИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РЕГІОНУ

д.е.н., професор Мохненко А.С. – п. 6.1. – 0,53 д.а.

к.е.н., доцент Макуха С.С. – п. 6.2. – 1,41 д.а.

аспірант Антош Н.А. – п. 6.3 – 0,36 д.а.

РОЗДІЛ 7. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

к.г.н., доцент Казакова Н.А., студент Кравець М.А. – п. 7.1 – 0,49 д.а.

к.е.н., доцент Федяєва М.С. – п. 7.2 – 0,53 д.а.

к.е.н., доцент Петренко В.С. – п. 7.3 – 0,43 д.а.