

УДК 005.71:005/.332.4

Ю. С. Гринчук,
 д. е. н., доцент, завідувач кафедри менеджменту,
 Білоцерківський національний аграрний університет
 М. В. Вихор,
 к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
 Білоцерківський національний аграрний університет
 О. І. Шемігон,
 к. с.-г. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
 Білоцерківський національний аграрний університет

DOI: 10.32702/2306-6792.2019.7.3

ПРОГРАМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ

Y. Grynchuk,
 Doctor of Economics, Head of the Department of management,
 Bila Tserkva National Agrarian University
 M. Vykhor,
 Ph.D. in Economics, Associate Professor of the Department of management,
 Bila Tserkva National Agrarian University
 O. Shemigon,
 Ph.D. in Agricultural Sciences, Associate Professor of the Department of management,
 Bila Tserkva National Agrarian University

GROWING COMPETITIVENESS PROGRAMS IN THE SYSTEM OF CORPORATE STRATEGIC MANAGEMENT

Розкрито роль та місце програм підвищення конкурентоспроможності у системі стратегічного управління організаціями. Визначено, що програма підвищення конкурентоспроможності як важливий плановий документ, повинна бути складовою частиною стратегічного плану організації і спрямована на забезпечення реалізації обраної конкурентної стратегії. Досліджені спільні риси та відмінності між категоріями "план", "програма", "проект". Зазначено, що програма, на відміну від плану, розробляється для вирішення конкретної проблеми, чітко визначає цілі, обсяги робіт, терміни їх виконання та виконавців. Організаційно вона може бути реалізована як у рамках існуючої організаційної структури, так і мати окрему структуру управління. Показаний взаємозв'язок між процесом розробки програми підвищення конкурентоспроможності та процесом і етапами стратегічного управління організаціями.

The role and the place of growing competitiveness programs in the system of corporate strategic management has been explored. The competitiveness growth is an important strategic problem of corporate sector working in complicated and dynamic competitive environment. Its guidelines can be applied within the framework of strategic planning, particularly in the process of development and implementation of an appropriate competitive strategy. The growing competitiveness program is an integral part of the strategic plan. It can be considered as a plan document with a clear definition of main development objectives according to the accepted strategy with a specific list of initiatives, deadlines, volumes of necessary resources and dedicated implementation managers. The growing competitiveness program has a complex structure with clear hierarchy of goals, sub-goals and individual tasks. It can be implemented both as in the framework of current corporate management level, so to have its own structure of management with an authorized manager to introduce all program guidelines and corresponding management directives.

Subjects of growing competitiveness programs can be customers, investors, designers, suppliers, contractors, consultants, managers and program dedicated team, as well as banks.

The developing process of growing competitiveness programs is closely connected with various stages of strategic management.

Therefore, it is important to specify all specific advantages of the company's products in relation to competitors at the initial stage of incorporation. You have to define objectives of growing competitiveness activities before setting key strategic goals and tasks. A deep analysis of competitive environment can help to identify strengths and weaknesses of corporate structure in relation to closest competitors at the initial stage of strategic development. The evaluation and selection of optimal competitive strategy is carried out at the stages of identification, strategic assessment of alternatives and determining an optimal strategy for development and implementation a competitiveness growing program.

Ключові слова: конкурентоспроможність, організації, стратегія, стратегічне управління, план, програма, проект, програма підвищення конкурентоспроможності.

Key words: competitiveness, organization, strategy, strategic management, plan, program, project, growing competitiveness progra.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Глобалізація світової економіки та загострення конкурентної боротьби, практично, у всіх сферах бізнесу вимагає впровадження у практику управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств сучасних стратегічних підходів, які б поєднували інструментарій розробки та реалізації стратегії у єдиний управлінський процес, спрямований на одержання визначеного результату.

При цьому, слід відмітити, що підвищення конкурентоспроможності підприємства є складним перманентним процесом, який, не може бути завершеним чи зупиненим. Це зв'язано із тим, що конкурентне середовище, у якому працюють підприємства, постійно змінюється. Але, з іншого боку, у цьому процесі необхідно визначитися локальні кінцеві цілі, досягнення яких повинне здійснюватися у рамках визначених планів і програм, спрямованих на реалізацію розроблених підприємствами конкурентних стратегій. Найбільш поширеними плановими документами, при цьому, є програми підвищення конкурентоспроможності підприємств.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемі впровадження стратегічних підходів до управління організаціями приділяли увагу такі зарубіжні та вітчизняні вчені: як, І. Ансофф, П. Дойль, Б. Карлоф, М. Портер, А. Томпсон, А. Срикленд, І. Болховітіна, В. Геєць, В. Горбулін, З. Шершньова та ряд інших. Не менш значна увага приділялась вітчизняними науковцями методам реалізації конкурентних стратегій, зокрема, в частині розробки програм конкурентоспроможності. Це такі вчені, як О. Вареник, О. Коваленко, О. Житкевич, О. Азарова, А. Довгань, В. Липов та інші.

Та, не зважаючи на значну кількість досліджень зазначеної проблеми, окремі аспекти розробки і реалізації програм конкурентоспроможності, а також забезпечення їх відповідності базовим та конкурентним стратегіям підприємств потребують подальших досліджень.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є дослідження місця та значення програм підвищення конкурентоспроможності у системі стратегічного управління, а також визначення теоретико-методичних підходів до їх розробки та реалізації у підприємствах.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Завдання із підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств є одним із центральних у системі стратегічного управління. На це вказували, зокрема А. Томпсон і А. Стрикленд, визначаючи стратегію як план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення поставлених цілей. Саме обрана стратегія, на думку авторів, визначає методи конкуренції і ведення бізнесу компанії [1, с. 32]. Розробка та реалізація стратегії підприємств здійснюється у системі стратегічного планування. Як зазначала З.Є. Шершньова "стратегічне планування — це систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля усієї організації, спрямовані на розробку стратегії, формування їх у вигляді стратегічних планових документів різного типу, організацію виконання цих стратегічних планів, проектів і програм" [2, с. 420—421].

У цьому зв'язку з'являється необхідність у уточненні категорій "план", "програма", "проект", так як з одного боку, всі вони є результатом процесу планування, але, з іншого — кож-

на із цих категорій має своє місце і призначення у системі планування, та має специфічні особливості, які відрізняють її від інших.

Планування, на думку переважної більшості фахівців, є функцією менеджменту сутя якої полягає у визначенні цілей об'єкту управління, розробці програми його дій у вигляді прогнозів, стратегічних, тактичних і оперативних планів, які мають на меті передбачити бажаний майбутній стан організації та способи його досягнення за умови раціонального використання залучених для цих потреб ресурсів [3–5].

Кінцевим результатом планування є планове рішення або план. Можна погодитись із думкою В.М. Нелепа, який зазначав, що план — це система взаємозв'язаних цілей, завдань, шляхів і методів їх досягнення, розрахунків, що мають на меті передбачити майбутній стан організації у конкретному часовому періоді [5, с. 5].

План підприємства, має, як правило, комплексний багатоцільовий характер і не дає відповіді на питання, яким є кінцевий перелік завдань, робіт і виконавців, необхідних для досягнення кожної конкретної цілі плану, який обсяг ресурсів для цього необхідний та у які терміни може бути досягнута та чи інша ціль. У плані, у більшості випадків, не визначаються конкретні виконавці, а обсяг ресурсів, необхідний для реалізації планів, визначається укрупнено. Виконання плану передбачається в рамках діючої у підприємстві структури управління (табл. 1).

Програма, на відміну від плану, спрямована на вирішення конкретної комплексної чи одиначної проблеми, що стоїть перед органі-

Таблиця 1. Порівняльна характеристика планів, програм та проектів

	План	Програма	Проект
1. За кількістю цілей	Багатоцільовий	Моноцільова із чітко вираженою ієрархією цілей	Моноцільовий
2. За спрямованістю	Описує майбутнє організації або її частини	Визначає шляхи вирішення окремої проблеми чи групи споріднених проблем у майбутньому	Визначає шляхи вирішення окремої проблеми
3. За ієрархічною будовою	Система планів вибудована за чіткої ієрархії	Є частиною плану підприємства	Є частиною плану або програми
4. За визначеністю виконавців	Виконавці не визначені	Виконавці визначені	Виконавці визначені
5. За визначеністю ресурсів	Обсяг ресурсів визначений укрупнено	Обсяг ресурсів є детально визначеним і кінцевим	Обсяг ресурсів є детально визначеним і кінцевим
6. За структурою управління	Структура управління не визначена	Структура управління автономна	Структура управління автономна
6. За часовою визначеністю	Визначений загальний часовий період	Визначений чіткий графік та кінцевий термін виконання робіт	Визначений чіткий графік та кінцевий термін виконання робіт

Джерело: розроблено на основі [6].

зацією. У зв'язку із цим програма є більш спеціалізованим і конкретизованим плановим документом ніж план, і у такій своїй якості, є частиною стратегічного чи тактичного плану підприємства. Таким чином, програму можна розглядати як частину (підсистему) у системі планів підприємства, яка спрямована на вирішення важливої проблеми для підприємства і розробляється у вигляді комплексу взаємозв'язаних завдань і заходів, узгоджених за термінами виконання, складом виконавців та фінансово-ресурсним забезпеченням. Відповідно, деякі риси програм є відмінними від планів. Зокрема програма зорієнтована на досягнення конкретної цілі, тому вона має моноцільовий характер. Але враховуючи той факт, що багато програм є комплексні, у яких досягнення визначеної цілі передбачає вирішення кількох взаємозв'язаних проблем, для них може бути характерна ієрархія цілей (рис. 1).

У програмі повинен бути чітко визначений перелік цілей, підцілей, завдань, робіт, по-



Рис. 1. Дерево цілей комплексної програми підприємств

Джерело: [7, с. 227].

слідовність та графіки їх виконання, обсяги матеріальних і фінансових ресурсів, необхідних для реалізації програми, а також перелік виконавців із точним визначенням завдань, які вони забезпечують.

Організаційно, програма може реалізовуватись як у рамках діючої структури управління підприємством, так і мати власну структуру управління на чолі із керівником, якому надаються необхідні повноваження із реалізації програми та відповідний апарат управління програмою.

Складовою частиною або елементом програми може виступати проект. Стандарт Project Management Institute з управління програмами і проектами (PMI) розглядає програму як ряд зв'язаних один з одним проектів, управління якими координується для досягнення переваг і ступеня керованості не доступних при управлінні ними окремо [8, с. 32].

Більшість авторів розглядають проект як сукупність цілеспрямованих, послідовно орієнтованих у часі, одноразових, комплексних нерегулярно повторюваних дій (заходів або робіт), орієнтованих на досягнення кінцевого результату в умовах обмеженості ресурсів і заданості часу їх початку і завершення [9, с. 9].

Таким чином, програма може містити один чи кілька взаємозв'язаних проектів. У першому випадку програма за своїми характеристиками відповідає характеристикам проекту, у другому — вона має, як уже зазначалось, комплексний характер і ієрархічну структуру.

Слід також мати на увазі, що оскільки програма спрямована на вирішення важливої для організації проблеми, яка має стратегічний характер, то її можна розглядати як важливий інструмент реалізації стратегії. Тому зміст і характер кожної програми, які розробляються у підприємстві повинен відповідати обраній стратегії.

Програма підвищення конкурентоспроможності підприємства відноситься до комплексних програм, тому що на конкурентоспроможність впливають значна кількість факторів, таких як якість продукції, витрати на випуск, техніко-технологічний рівень підприємства, кадровий потенціал та інші. Стосовно розвитку кожного із цих факторів може бути розроблена самостійна програма чи проект як невід'ємна складова частина програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Більшість авторів схиляються до думки, що програма підвищення конкурентоспроможності підприємства — це особливим чином організований комплекс робіт, спрямований на

вирішення завдання підвищення конкурентоспроможності підприємства, виконання якого обмежено у часі, а також пов'язано із споживанням конкретних фінансових, матеріальних і трудових ресурсів [8; 10; 11].

Фахівці відмічають, що програми підвищення конкурентоспроможності, як інструмент удосконалення складної соціотехнічної системи організації, характеризуються цільовою спрямованістю та складністю мети, багатозначністю та невизначеністю середовища, складною організаційною структурою із залученням великої кількості виконавців і організація їх кооперації, складною динамікою функціонування та великими термінами розробки, суттєвими ризиками успішного виконання [12, с. 179].

Суб'єктами програми підвищення конкурентоспроможності можуть виступати:

1. Головний учасник — це Замовник, тобто майбутній власник та користувач результатів програми. Для програми підвищення конкурентоспроможності підприємства Замовником найчастіше виступають власники підприємства чи вища ланка менеджменту.

2. Інвестор — це сторона, яка вкладає грошові ресурси в програму. Інвестором, у більшості випадків, може виступати сам Замовник.

3. Проектувальник — розробник проектної звітної документації.

4. Постачальник, який відповідає за матеріально-технічне забезпечення програми (проекту).

5. Підрядник — юридична особа, яка несе відповідальність за виконання робіт згідно з контрактами.

6. Консультант.

7. Керівник програмою (проектом) — це зазвичай менеджер проекту, тобто фізична особа, котрій Замовник делегує повноваження з керівництва роботами за програмою (проектом) (планування, контроль та координування робіт учасників програми).

8. Команда програми (проекту) — це організаційна структура під керівництвом менеджера проекту, яка створюється на період упровадження програми (проекту) для ефективного досягнення її цілей.

9. Банк як інвестор (чи один з основних інвесторів) [13].

Серед основних засобів підвищення конкурентоспроможності підприємства можна виділити:

— промисловий інжиніринг: комп'ютеризація та автоматизація процесів на підприємстві, забезпечення гнучкості виробничого процесу;

- організаційний розвиток;
- економічні засоби: управління запасами, фінансами;
- біхевоїристські засоби [13].

Як справедливо відмітили О.В. Коваленко та Д.М. Мисенко, "підвищення конкурентоспроможності становить процес змін, здійснення якого вимагає стратегічного підходу, оскільки зміни торкаються всіх основних організаційних складових, включаючи структуру кадрів, кваліфікацію, технологію, устаткування, продукцію, ринки збуту. Це викликає необхідність розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності" [14, с. 7]. Таким чином, процес розробки програми підвищення конкурентоспроможності тісно ув'язаний із загальним процесом стратегічного управління у підприємстві (табл. 2).

Серед основних етапів процесу стратегічного управління, які взаємозв'язані із етапами розробки програми підвищення конкурентоспроможності, можна виділити такі:

1. Формування, або уточнення місії організації як загального довготермінового орієнтиру її діяльності. На цьому етапі, крім іншого, у місії вказуються особливі переваги для споживача продукту чи послуги підприємства як основи формування конкурентних переваг.

2. Формулювання або уточнення цілей організації, які кількісно визначають її майбутній стан в конкретний момент часу. Фахівці зауважують, що організація визначає для себе множину цілей серед яких називають економічні, ринкові, виробничі, соціальні, кадрові та інші. Цілі підвищення конкурентоспроможності знаходять своє відображення у групі ринкових цілей через визначення бажаних параметрів обсягів продаж, долі ринку, якості продукції та інше.

3. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища організації. Цей етап передбачає збір і обробку всієї доступної інформації про стан, тенденції розвитку факторів зовнішнього середовища, які мають суттєвий вплив на організацію, а також визначається характер їх впливу. Складовою частиною такого аналізу є аналіз конкурентного середовища у процесі якого виявляють головних конкурентів, оцінюють їх конкурентні позиції, форми і методи конкурентної боротьби, їх сильні і слабкі сторони, можливі дії у майбутньому.

4. Стратегічний аналіз внутрішнього середовища організацій. У рамках цього етапу зби-

Таблиця 2. Взаємозв'язок етапів стратегічного управління та розробки програми підвищення конкурентоспроможності підприємства

	Етапи процесу стратегічного управління в організаціях	Етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності
1.	Формулювання або уточнення місії організації	Визначення у місії особливих переваг продукту фірми для споживача
2.	Формулювання або уточнення цілей організації	Формулювання або уточнення цілей підвищення конкурентоспроможності
3.	Стратегічний аналіз зовнішнього середовища організації	Стратегічний аналіз конкурентного середовища
4.	Стратегічний аналіз внутрішнього середовища організації	Стратегічний аналіз сильних і слабких сторін організації із застосуванням бенчмаркінгу
5.	Визначення критеріїв і обмежень	Визначення критеріїв та обмежень у підвищенні конкурентоспроможності
6.	Виявлення стратегічних альтернатив	Виявлення альтернативних варіантів підвищення конкурентоспроможності
7.	Оцінка стратегічних альтернатив	Оцінка альтернативних варіантів підвищення конкурентоспроможності
8.	Вибір та розробка стратегії	Вибір та розробка найбільш ефективної конкурентної стратегії
9.	Реалізація стратегії	Розробка та реалізація програми підвищення конкурентоспроможності
10.	Аналіз, контроль за ходом реалізації стратегії, внесення необхідних коректив	Аналіз, контроль за ходом виконання програми підвищення конкурентоспроможності, внесення необхідних коректив

Джерело: розроблено автором.

рається і обробляється вся необхідна інформація про стан самої організації та окремих її частин, виявляються внутрішні можливості досягнення поставлених цілей. Складовою частиною цього аналізу є виявлення сильних і слабких сторін організації у порівнянні із конкурентами із застосуванням бенчмаркінгу як порівняльного конкурентного аналізу.

5. Визначення обмежень і критеріїв. На цьому етапі менеджери фірми, на основі аналізу зовнішньої і внутрішньої інформації, визначають обмеження, які ускладнюють або унеможливають досягнення поставлених цілей, у тому числі і цілей підвищення конкурентоспроможності, а також критерії, згідно з якими визначатиметься рівень досягнення цілей. При цьому менеджери виявляють і аналізують економічні, правові, екологічні, фінансові, інвестиційні, техніко-технологічні, кадрові та інші обмеження. Одним із наслідків їх виявлення і оцінки може стати корекція початкових цілей організації.

6. Виявлення стратегічних альтернатив. На цьому етапі менеджери виявляють всі можливі шляхи досягнення поставлених цілей. Відповідно, виявляються можливі альтернативні варіанти конкурентних стратегій, реалізація яких забезпечить підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

7. Оцінка стратегічних альтернатив. На цьому етапі всі виявлені шляхи досягнення цілей оцінюються через призму визначених критеріїв

і обмежень щодо їх придатності для досягнення поставлених цілей. У цьому випадку для подальшого розгляду залишаються ті стратегічні альтернативи, які відповідають критеріям і обмеженням. Одночасно піддаються оцінці і аналізу виявлені на попередньому етапі альтернативні варіанти підвищення рівня конкурентоспроможності організації.

8. Вибір стратегії. На цьому етапі приймається остаточне рішення щодо найбільш оптимального шляху досягнення стратегічних цілей організації. Зокрема здійснюється вибір найбільш ефективної конкурентної стратегії, яка може бути реалізована організацією у рамках програми підвищення конкурентоспроможності.

9. Реалізація стратегії. Цей етап передбачає дії спрямовані на виконання стратегічних планів через розробку тактичних і оперативних планів і програм, політичних установок, процедур, правил з використанням бюджетування та методів цільового управління. На цьому етапі здійснюється розробка програми підвищення конкурентоспроможності як інструменту реалізації обраної конкурентної стратегії та визначаються заходи із її реалізації.

10. Зворотній зв'язок (аналіз, контроль) передбачає встановлення постійного спостереження за ходом розробки та реалізації стратегічних планів з метою внесення необхідних коректив. Відповідно, здійснюється контроль за ходом реалізації програми підвищення конкурентоспроможності та вносяться, за потреби, необхідні корективи.

Більш детально процес розробки та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності розкритий О.Ф. Вареник та В.М. Марченко. У цьому процесі автори виділили три стадії: дослідження проблеми конкурентоспроможності; формування та затвердження проекту цільової програми підвищення конкурентоспроможності: реалізація цільової програми підвищення конкурентоспроможності [15, с. 52].

Кожна стадія передбачає проходження відповідної кількості етапів. Перша стадія розпочинається етапом виявлення проблемної ситуації і завершується прийняттям рішення вищим керівництвом щодо розробки цільової програми. Друга стадія розпочинається формуванням проекту завдання на розробку та здійснення цільової програми і завершується прийняттям рішення вищим керівництвом про затвердження цільової програми підвищення конкурентоспроможності. Третя стадія розпочинається інформуванням

усіх учасників цільової програми підвищення конкурентоспроможності і завершується аналізом результативності цільової програми і здійсненням наступних програмних заходів на майбутнє.

Зауважимо, що запропоновані підходи визначення етапів процесу розробки та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства взаємодоповнюють один одного і є, як уже відмічалось, складовою частиною загального процесу стратегічного управління підприємством.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності входить у число головних стратегічних пріоритетів організацій, які функціонують у жорсткому конкурентному середовищі. Основою її ефективного вирішення повинна стати методологія стратегічного управління, яка передбачає розробку та реалізацію ефективної конкурентної стратегії. У свою чергу, одним із найбільш ефективних інструментів реалізації обраної конкурентної стратегії є програма підвищення конкурентоспроможності яка, по суті своїй, повинна стати частиною стратегічного плану організації. Вона повинна містити конкретні цілі, перелік робіт і термінів їх виконання, ресурсів та виконавців, які у комплексі зможуть забезпечити виконання програми та досягнення намічених цілей. Подальші дослідження повинні бути спрямовані як на вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю організацій.

Література:

1. Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. — 12-е изд.; пер с англ. — М.: Издат. дом Вильямс, 2009. 928 с.
2. Шершеньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. — 2-е вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. 699 с.
3. Богацька Н., Говдуш І. Сутність процесу планування в економічній діяльності підприємств: [www.rusnauka.com / 28_PRNT_2009/Ekonomiks/52957.doc.htm/](http://www.rusnauka.com/28_PRNT_2009/Ekonomiks/52957.doc.htm/)
4. Тарасюк Г. М. Організаційні аспекти планування діяльності підприємств в ринкових умовах. Вісник ЖДТУ. — 2007. — № 2 (40). — С. 225—234.
5. Нелеп В.М. Планування на аграрному підприємстві: підручник. — 2-ге вид., перероб і допов. — К.: КНЕУ, 2004. — 495 с.

6. Решетняк О.І. Планування та контроль на підприємстві: навч. посіб. — Нар. укр. акад. — Х.: Вид-во НУА, 2012. — 348 с.

7. Циганок О.О. Основні етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності. Труды Одесского политехнического университета, 2009. — Вып 1 (31). — С. 225—230.

8. Сухонос М.К., Старостіна А.Ю. Використанні інноваційних систем управління при формуванні і розвитку енергоспоживання підприємств комунальної сфери. Енергозбереження, енергетика, энергоаудит, 2010. — № 3 (73). — С. 32—35.

9. Управління проектами: навч. посіб. / Укладачі: Л.Є Довгань, І.П. Малик. — К.: КПІ ім. І. Сікорського, 2017. — 420 с.

10. Костєв О.І. Програма підвищення конкурентоспроможності підприємства: www.rusnauka.com/1_NIO_2013/Economics/6_124878.doc.htm

11. Иванов Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночной экономики: монография. — Х.: ХГЭУ, 1997. — 246 с.

12. Цибульська Е.І. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. / Нар. укр. акад. — Харків: Вид-во НУА, 2018. — 320 с.

13. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб.: <http://posibniki.com.ua/post-rozrobka-ta-zabezpechennya-realizacii-program-pidvischennya-konkurentospromozhnosti>

14. Коваленко О.В., Мисенко Д.М. Розробка заходів із підвищення конкурентоспроможності в сучасних умовах: www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_8_005.pdf

15. Вареник О.Ф., Марченко В.М. Особливості розробки і реалізації цільової програми підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу, 2014. — № 3 (27). — С. 57—62.

References:

1. Tompson, A. and Striklend, A. (2009), *Strategicheskij menedzhment: koncepcii i situacii dlja analiza* [Economic management: concepts and situations for analysis], Izdat. dom Vil'jams, Moscow, Russia.

2. Shershn'ova, Z.Ye. (2004), *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management], KNEU, Kyiv, Ukraine.

3. Bohats'ka, N. and Hovdush, I. (2009), "The essence of the planning process in the economic activity of enterprises", available at: www.rusnauka.com/28_PRNT_2009/Economics/52957.doc.htm (Accessed 05 March 2019).

4. Tarasiuk, H.M. (2007), "Organizational aspects of enterprise activity planning in market conditions", *Visnyk ZhDTU*, vol. 2 (40), pp. 225—234.

5. Nelep, V.M. (2004), *Planuvannia na ahrarnomu pidpryemstvi* [Planning at an agrarian enterprise], KNEU, Kyiv, Ukraine.

6. Reshetniak, O.I. (2012), *Planuvannia ta kontrol' na pidpryemstvi* [Planning and control at the enterprise], *Vyd-vo NUA*, Kharkiv, Ukraine.

7. Tsyhanok, O.O. (2009), "The main stages of developing a program for improving competitiveness", *Trudy Odesskoho polytekhnicheskoho unyversyteta*, vol. 1 (31), pp. 225—230.

8. Sukhonos, M.K. and Starostina, A.Yu. (2010), "The use of innovative management systems in the formation and development of energy consumption of enterprises in the communal sphere", *Enerhozberezhennia, enerhetyka, enerhoaudyt*, vol. 3 (73), pp. 32—35.

9. Dovhan', L.Ye and Malyk, I.P. (2017), *Upravlinnia proektamy* [Project Management], KPI ім. І. Сікорського, Kyiv, Ukraine.

10. Kostiev, O.I. (2013), "Program for improving the competitiveness of the enterprise", available at: www.rusnauka.com/1_NIO_2013/Economics/6_124878.doc.htm (Accessed 05 March 2019).

11. Ivanov, Ju.B. (1997), *Konkurentosobnost' predpriyatija v uslovijah formirovanija rynochnoj jekonomiki* [Competitiveness of an enterprise in a market economy], HGJeU, Kharkiv, Ukraine.

12. Tsybul's'ka, E.I. (2018), *Konkurentospromozhnist' pidpryemstva* [Competitiveness of the enterprise], *Vyd-vo NUA*, Kharkiv, Ukraine.

13. Omelianenko, T. (2017), "Managing the competitiveness of the enterprise", available at: <http://posibniki.com.ua/post-rozrobka-ta-zabezpechennya-realizacii-program-pidvischennya-konkurentospromozhnosti> (Accessed 05 March 2019).

14. Kovalenko, O.V. and Mysenko, D.M. (2014), "Development of measures to improve competitiveness in modern conditions", available at: www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_8_005.pdf (Accessed 05 March 2019).

15. Varenyk, O.F. and Marchenko, V.M. (2014), "Features of development and implementation of the target program for improving the competitiveness of enterprises", *Visnyk Berdians'koho unyversytetu menedzhmentu i biznesu*, vol. 3 (27), pp. 57—62.

Стаття надійшла до редакції 13.03.2019 р.