

## ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ І РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЬОВОЇ ПРОГРАМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

***Анотація.** Стаття присвячена методиці розробки цільових комплексних програм підвищення конкурентоспроможності підприємств України.*

***Ключові слова:** проблема, цільова комплексна програма, конкурентоспроможність підприємства, управління підприємством.*

***Summary.** The article is devoted to the methodology of the special purpose complex program development and the increase of the Ukraine enterprises competitiveness.*

***Key words:** problem, special purpose of the complex program, the enterprise competitiveness, running an enterprise.*

**Постановка проблеми.** Однією з основних проблем вітчизняних підприємств є зниження їх конкурентоспроможності в умовах глобалізації. На думку автора, особлива роль при вирішенні проблеми підвищення конкурентоспроможності повинна відводитися цільовим програмам підвищення конкурентоспроможності, що розробляються і реалізуються на рівні підприємств, регіонів і галузі.

У той же час доводиться констатувати, що методичні положення програмно-цільового планування й управління не охоплюють усіх особливостей конкретних цільових програм і не враховують змін економічної ситуації і конкретних умов господарювання. Також ще однією проблемою реалізації програмно-цільового підходу є відсутність чіткої послідовності при розробці і реалізації програмних заходів, що, у свою чергу, призводить до неможливості досягнення поставлених цілей. Періодично трапляються ситуації, в яких постали проблеми відразу, без глибокого аналізу, намагаються вирішити шляхом реалізації якої-небудь цільової програми. Трапляється і зворотне — не використовують програмно-цільовий метод там, де він потрібний, намагаються обійтися звичними, але нерезультативними управлінськими рішеннями.

Програмні заходи, спрямовані на досягнення цілей підвищення ефективності підприємства, є дієвим механізмом підвищення їх конкурентоспроможності. У зв'язку із цим для підвищення конкурентоспроможності підприємств потрібне застосування програмно-цільового підходу, який найбільш послідовно і глибоко проявляється за допомогою розробки і практичної реалізації цільових програм.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Терміни «програмно-цільові методи», «програмно-цільове управління» отримують все більшу популярність в сучасній економічній літературі. Під програмою розуміється сукупність намічених дій, операцій, процедур, що підлягають послідовному

виконанню, пов'язаних спільністю вирішуваної проблеми, завдання.

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

Програмно-цільовий підхід застосовується найчастіше в умовах наявності проблемних ситуацій, що не знаходять свого рішення в інерційному режимі функціонування і розвитку програмованої системи. Іншими словами, цей підхід використовується, якщо проблема не усувається в процесі природного функціонування системи, а має тенденцію до загострення.

На думку Б. А. Райзберга і А. Г. Лобко [1], серцевину цього підходу являє перехід від сукупності системно організованих цілей і завдань вирішення проблеми до системи програмних дій з досягнення цілей, рішення цільових завдань, що веде до послаблення або зняття проблеми. Суть програмно-цільового методу полягає в побудові програми дій за допомогою виконання набору процедур, що формують їх склад і дозволяють переконатися в тому, що намічені заходи приводять до досягнення поставлених цілей. При цьому виникає необхідність забезпечувати узгодженість постановки програмних цілей і формованих програмних заходів з їх досягнення впродовж встановленого часу при заданих ресурсних можливостях і обмеженнях.

Крім того, важливою характерною рисою програмно-цільового підходу до рішення складних соціально-економічних проблем є його пристосованість до пошуку ефективних, економічних

варіантів проблемних рішень. Це пов'язано з тим, що в процесі взаємного узгодження цілей, програмних заходів і ресурсних потреб здійснюється не лише їх взаємоузгодження, але і варіантний аналіз шляхів вирішення проблеми і видів використовуваних для цього ресурсів.

З теоретичних досліджень і багаторічного вітчизняного і зарубіжного досвіду виходить, що найбільш успішною формою реалізації програмно-цільового підходу в управлінні об'єктами і процесами соціально-економічної природи, найбільш універсальним інструментом програмно-цільового управління служать цільові програми.

Поняття «цільова програма», «цільова комплексна програма» являє основну категорію програмно-цільового планування і управління. У багатьох роботах, присвячених програмно-цільовому підходу, по-різному даються визначення цього поняття, проте відмінності пропонованих формулювань, за рідкісним виключенням, не носять принципового характеру. Більшість дослідників програмно-цільового планування й управління включають у визначення програми ознаку її цілеспрямованості на вирішення певної проблеми [2]. Під цільовими програмами часто розуміється система або комплекс заходів і адресних завдань, пов'язаних за ресурсами, виконавцями і термінами здійснення [3].

У нормативних документах, що регламентують розробку і реалізацію цільових програм, вказується на те, що державні цільові програми є пов'язаними за ресурсами, виконавцями і термінами здійснення комплексу науково-дослідних, дослідно-конструкторських, виробничих, соціально-економічних, організаційно-господарських та інших заходів, що забезпечують ефективне рішення завдань у сфері державного, економічного, екологічного і культурного розвитку України. Принципово важливою є вказівка на те, що цільові програми є ефективним засобом комплексного, всебічного рішення поставлених проблем, а також покликані забезпечувати можливість повного охоплення усіх заходів, необхідних для їх вирішення [4].

Але жоден з нормативно-правових актів не встановлює чіткої структури та методики цільових комплексних інвестиційних програм. Саме тому розв'язання проблеми розробки цільових комплексних програм вимагає більш ґрунтовного дослідження [5].

**Метою статті** є методика розробки цільових комплексних програм з підвищення конкурентоспроможності підприємств України.

Для досягнення мети розглянемо особливості процесу розробки і реалізації цільової програми підвищення конкурентоспроможності, які визначають їх структуру і зміст.

**Виклад основного матеріалу.** Під цільовою програмою підвищення конкурентоспроможнос-

ті автором розуміється сукупність погоджених за змістом, скоординованих в просторі і в часі, забезпечених матеріальними, трудовими, фінансовими, інформаційними ресурсами, затверджених і погоджених керівництвом підприємств і представниками органів влади, намічених до планомірного проведення різнохарактерних заходів (дій), спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах глобалізації.

Об'єктами цільового програмування в широкому сенсі можуть виступати функціонування підприємств, зовнішнє оточення підприємств, умови конкуренції та інституціональне середовище. Суб'єкти розробки і реалізації програмно-цільових заходів можна класифікувати за декількома критеріями:

1) за характером участі в програмно-цільових заходах — на розробників, виконавців і користувачів;

2) за організаційно-правовим статусом — на підприємства, об'єднання підприємств (галузеві і регіональні) і органи державної влади різних рівнів.

Послідовність розробки і реалізації заходів за цільовим програмуванням наведена на рис. 1. На стадії 1.01 першого етапу розробки цільової програми підвищення конкурентоспроможності на підставі результатів господарської діяльності підприємства та його конкурентоспроможності відбувається виявлення й опис проблемної ситуації. Далі ведеться аналіз проблемної ситуації, який закінчується попереднім формулюванням проблеми у сфері конкурентоспроможності. Це обумовлено тим, що добитися бажаного результату при вирішенні проблеми можна тільки у тому випадку, якщо вона добре досліджена, правильно сформульована. Ця робота покладається на координаційну комісію з конкурентоспроможності (в подальшому — комісія з конкурентоспроможності), яку необхідно створити на підприємстві.

Наступний етап полягає в поданні проблеми на розгляд комісії з конкурентоспроможності підприємства, яка у свою чергу проводить аналіз зв'язку проблеми у сфері конкурентоспроможності з іншими проблемами підприємства, виокремленням проблем нижчого рівня і дослідженням їхнього взаємозв'язку. Результатом цього є остаточне уточнення і розгорнуте формулювання проблеми.

На наступному етапі фахівцями комісії з конкурентоспроможності аналізуються можливості вирішення проблеми без застосування програмно-цільового методу, тобто звичайними способами і методами.

Далі формуються укрупнені цілі майбутньої цільової програми підвищення конкурентоспроможності. Мета — бажаний стан системи або результати її діяльності.

У загальному виді цільове завдання підвищення конкурентоспроможності може ставитися або як завдання досягнення максимально

<b>Етап 1. Дослідження проблем конкурентоспроможності підприємств</b>	
1.01	Виявлення проблемної ситуації
1.02	Аналіз проблемної ситуації, попереднє формулювання проблеми в галузі підвищення конкурентоспроможності
1.03	Подання проблеми на розгляд комісії з підвищення конкурентоспроможності
1.04	Аналіз зв'язку проблеми у сфері конкурентоспроможності з іншими проблемами підприємства
1.05	Оцінка можливості рішення проблеми без використання програмно-цільового методу
1.06	Визначення укрупнених цілей та завдань цільової програми підвищення конкурентоспроможності
1.07	Визначення сфер функціональної діяльності підприємства, які охоплюються програмою
1.08	Формування висновків щодо доцільності розробки цільової програми для вирішення цієї проблеми
1.09	Оцінка основних характеристик майбутньої цільової програми
1.10	Оцінка приблизних обсягів необхідних ресурсів та строків рішення поставленої проблеми
1.11	Виявлення можливих напрямів рішення проблеми
1.12	Розгляд керівництвом підприємства висновків комісії з конкурентоспроможності та прийняття рішення про розробку цільової програми
<b>Етап 2. Формування та затвердження проекту цільової програми</b>	
2.01	Формування проекту завдання на розробку та здійснення цільової програми підвищення конкурентоспроможності, його розгляд та затвердження
2.02	Деталізація цілей цільової програми підвищення конкурентоспроможності
2.03	Визначення способів досягнення поставлених цілей, формування альтернативних заходів та визначення ресурсних вимог за варіантами
2.04	Виокремлення укрупнених варіантів проекту цільової програми підвищення конкурентоспроможності
2.05	Формування системи критеріїв вибору найліпшого з поданих проектів цільових програм
2.06	Оцінка і вибір оптимального варіанта проекту цільової програми
2.07	Детальна, конкретна проробка обраного варіанта проекту цільової програми
2.08	Формування проекту положення про систему управління цільової програми
2.09	Формування складу та відповідальних виконавців цільової програми та їх завдань
2.10	Оцінка ймовірних результатів реалізації сформованого проекту цільової програми
2.11	Розгляд проекту цільової програми підвищення конкурентоспроможності спільно з отриманими результатами
2.12	Прийняття рішення керівництва про затвердження проекту цільової програми
<b>Етап 3. Реалізація цільової програми</b>	
3.01	Інформування усіх учасників цільової програми підвищення конкурентоспроможності
3.02	Впровадження цільової програми підвищення конкурентоспроможності, здійснення необхідних програмних заходів
3.03	Встановлення механізму контролю над ходом виконання цільової програми
3.04	Оцінка ефективності реалізованих заходів (короткостроковий та середньостроковий періоди)
3.05	Аналіз впливу реалізованих заходів цільової програми
3.06	Здійснення наступних програмних заходів та їх оцінка (довгостроковий період)

Рис. 1. Етапи розробки і реалізації цільової програми підвищення конкурентоспроможності підприємства (джерело: розроблено автором)

можливого цільового результату при заданому обмеженому рівні витрат і часу, або як завдання досягнення заданого результату при найменших витратах ресурсів і можливо коротшого часу.

Укрупнено можна виокремити три групи цілей: стабілізації, розвитку, оновлення. Цілі стабілізації полягають у збереженні системи, забезпеченні її стійкості, закріпленні досягнутого рівня виробництва, споживання, використання ресурсів, збереженні темпів приросту виробництва, збереженні частки ринку, підтримці ділових зв'язків і так далі. Цілі розвитку полягають у зміні системи, поліпшенні її властивостей, створенні додаткових елементів, яких ця система не має, а також в досягненні нового стану, до якого прагне система.

Наприклад, процеси інтеграції і диверсифікації, освоєння виробництва нових видів продукції, вихід на нові ринки і освоєння нових видів діяльності, підвищення ефективності функціонування підприємства для досягнення конкурентних переваг.

Цілі оновлення — створення принципово нової системи на основі існуючої або замість неї, здатної виконувати ті ж або ширший круг функцій, із прогресивнішою структурою, що володіє, функціонує ефективніше і якісно. Кінцева мета майбутньої цільової програми підвищення конкурентоспроможності в цьому випадку може бути сформульована як підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі його реструктуризації або реорганізації.

На наступному етапі відбувається визначення сфер функціональної діяльності підприємства, що охоплюються програмою. Залежно від передбачуваної спрямованості цільової програми підвищення конкурентоспроможності вона може охоплювати виробничу, маркетингову, збутову, фінансову, інвестиційну діяльність, матеріально-технічне забезпечення.

Потім проектна група, що складається з провідних фахівців-експертів, визначає можливі приблизні напрями вирішення сформульованої програмної проблеми. Після чого визначаються зразкові обсяги необхідних ресурсів і терміни вирішення проблеми.

Далі робиться ретельна оцінка основних характеристик майбутньої цільової програми і формування аргументованого укладення комітету з підвищення конкурентоспроможності про доцільність розробки цільової програми для вирішення цієї проблеми. Остаточне рішення про розробку цільової програми підвищення конкурентоспроможності приймається керівником підприємства, колегіальним органом союзу виробників або керівником виконавчого органу влади. Рішення оформляється нормативним актом: наказом по підприємству або постановою органу влади.

Оцінка доцільності застосування цільового програмування здійснюється у декілька етапів:

1. Після формулювання проблеми у сфері підвищення конкурентоспроможності виявляються ознаки проблеми, що вимагають застосування програмно-цільового підходу.

2. Виявляються можливі випадки успішного рішення цих проблем з використанням програмно-цільового підходу.

3. Перевіряється відповідність умов постановки і вирішення проблеми виявленим випадкам.

4. Аналізуються і розробляються можливі напрями вирішення проблеми у сфері підвищення конкурентоспроможності.

5. Визначаються умови переваги програмно-цільового підходу для вирішення цієї конкретної групи проблем.

6. Прогнозуються і аналізуються результати ефективності застосування програмно-цільового методу в короткостроковій і довгостроковій перспективі.

У разі задовільних рішень за кожним із цих пунктів приймається рішення про використання цільової програми підвищення конкурентоспроможності.

При цьому можна виокремити такі умови, які визначають необхідність застосування програмно-цільового методу у сфері підвищення конкурентоспроможності і поліпшення функціонування підприємства: неможливо комплексно розв'язати проблему в прийнятні терміни; традиційні звичайні способи усунення пробле-

ми або не застосовні, або вже не діють, а звичні управлінські рішення не дають бажаного ефекту. Особливо слід вказати на нові загрози, що породжуються глобалізацією.

Далі розглянемо другу стадію, яка розпочинається з етапу формування проекту завдання на розробку і здійснення цільової програми підвищення конкурентоспроможності. Часто подібні завдання не мають глибокого опрацювання, що викликає необхідність постійного уточнення яких-небудь питань. Тому проект завдання повинен містити формулювання проблеми, цілей підвищення конкурентоспроможності, кінцеві показники, на які повинні вийти цільова програма, стратегії усунення проблеми, обсяг допустимих ресурсів, етапи і терміни підготовки проекту цільової програми, а також склад розробників і виконавців програмних заходів. Потім проект піддається ретельному розгляду і затверджується.

На наступному етапі відбувається деталізація, декомпозиція укрупнених цілей програми. Відмітимо, що важливою особливістю програмно-цільового методу є формування «дерева цілей», відповідно до якого визначається комплекс різнохарактерних заходів з досягнення поставлених цілей. Під «деревом цілей» програми розуміється встановлення їхньої ієрархії, впорядкування і взаємозалежність.

Наприклад, для цільової програми стосовно розробки нової продукції головною метою буде підвищення ефективності процесу конструкторських і наукових розробок: збільшення кількості розроблених виробів, скорочення терміну впровадження й освоєння інновацій, запобігання впровадженню помилкових виробів і розробок на початкових стадіях процесу, збільшення зацікавленості персоналу в розробці і здійсненні інновацій і так далі.

Для цільової програми у сфері підвищення конкурентоспроможності матеріально-технічного постачання і логістичної діяльності метою є підвищення ефективності матеріально-технічного забезпечення, яка може деталізуватися на цілі нижчого рівня: скорочення рівня запасів на певну величину, скорочення витрат на операції вантаження-розвантаження; вдосконалення механізму доставки запасних частин машин і устаткування; зниження залежності від постачальників через розширення їх кількості, зниження адміністративно-управлінських витрат і так далі.

Для цільової програми підвищення конкурентоспроможності стосовно виробничої діяльності головною метою є вдосконалення організації виробництва, яка також деталізується на такі основні цілі нижчого рівня: підвищення продуктивності та якості праці робітників; поліпшення використання основних фондів і виробничих потужностей; скорочення тривалості виробничого циклу і запасів

товарно-матеріальних цінностей; раціоналізація інформаційних потоків; забезпечення стабільності випуску продукції високої якості, скорочення браку, реклаमाції і так далі.

Наступний етап полягає у визначенні способів досягнення поставлених цілей і формуванні альтернативних заходів. При цьому необхідно враховувати те, що одні і ті ж цілі підвищення конкурентоспроможності можуть бути досягнуті за допомогою застосування декількох засобів і методів. Тому слід встановити досить повний перелік можливих шляхів досягнення поставлених цілей, на підставі яких формуються різні варіанти заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Потім для кожного варіанта вирішення проблеми, що включає різнохарактерні заходи, формуються відповідні обсяги ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових і так далі), необхідних для здійснення цільової програми підвищення конкурентоспроможності на усіх її етапах, починаючи від розробки і завершуючи випуском і споживанням програмного продукту. При цьому важливо чітко визначити, який обсяг кожного виду ресурсів і в який момент часу знадобиться при заданих цілях і обраних стратегіях підвищення конкурентоспроможності. Потреби визначаються відповідно до змісту заходів і виду ресурсного забезпечення, спираючись на нормативи витрачання ресурсів.

У разі неможливості забезпечення цільової програми підвищення конкурентоспроможності усіма необхідними ресурсами перед розробниками повинне ставитися завдання перегляду її цілей і стратегії. Звідси витікає, що ресурсне забезпечення відіграє важливу роль при розробці і реалізації цільової програми.

На наступному етапі відбувається виокремлення укрупнених варіантів проекту цільової програми підвищення конкурентоспроможності — ув'язка проблеми, цілей, стратегії, заходів і ресурсів. Після цього формуються критерії, показники вибору найкращого із поданих проектів цільової програми підвищення конкурентоспроможності, на підставі яких відбуваються оцінка і вибір оптимального варіанта програми. У загальному виді критерієм є очікуваний рівень конкурентоспроможності, що розкривається через систему показників.

Для ухвалення рішення щодо вибору оптимального варіанта цільової програми підвищення конкурентоспроможності можуть бути використані такі основні показники, що характеризують окремі сторони конкурентоспроможності:

- 1) кількість витрат і термін їх окупності;
- 2) рівень витрат на виробництво після реалізації заходів;
- 3) підвищення продуктивності праці та умовне вивільнення чисельності працівників;

- 4) скорочення матеріаломісткості;
- 5) підвищення споживчих якостей продукції;
- 6) збільшення долі продукції підприємства на ринку;
- 7) освоєння підприємством нових ринків збуту;
- 8) впровадження систем менеджменту якості і сертифікація продукції;
- 9) приріст прибутку або рівня рентабельності.

Вибір показників визначається поставленими в програмі цілями. Для визначення значущості критеріїв оцінки може бути використаний метод експертних оцінок. Вибір оптимального і найбільш ефективного варіанта з поданих проектів цільових програм підвищення конкурентоспроможності можна здійснити за допомогою методу порівнянь.

Наступний етап полягає в детальній обробці обраного варіанта програми і уточнення усіх нез'ясованих питань, що залишилися. Потім відбувається створення системи управління цільовою програмою підвищення конкурентоспроможності, а також формування складу відповідальних виконавців та їх завдань.

На увесь період розробки і реалізації цільової програми необхідно створювати спеціальний орган управління, функції якого охоплювали б такі питання, як організація і планування робіт, координація діяльності усіх виконавців, облік і контроль виконання програмних заходів. Базою при його створенні може служити той підрозділ, для якого розробляється програма.

Для управління цільовою програмою підвищення конкурентоспроможності пропонується створювати координаційні комісії. Базою для формування цих органів управління можуть служити підприємства, галузеві об'єднання виробників, виконавчі органи влади, які курують питання промислового виробництва. Керівник комісії і усі члени комісії координують і контролюють декілька напрямів підвищення конкурентоспроможності. Найвідповідальніші, значиміші і ключові питання управління цільовою програмою підвищення конкурентоспроможності приймаються більшістю голосів координаційної комісії.

Важливим є питання висунення керівників основних функціональних напрямів. На підприємстві ці напрями можуть очолюватися провідними фахівцями централізованих служб заводоуправління. Кожен із цих керівників підкоряється одному із членів координаційної комісії і має у своєму підпорядкуванні відповідальних виконавців — безпосередніх учасників реалізації програмних заходів. Основні функціональні напрями цільової програми підвищення конкурентоспроможності підприємства наведені на рис. 2. Кожен функціональний напрям реалізується за допомогою низки програм.

Склад конкретних заходів функціональних напрямів цільової програми підвищення конку-

Функціональні напрями цільової програми підприємства	Техніка і технологія
	Управління
	Організація виробництвом
	Управління персоналом
	Управління фінансами
	Управління маркетингом
	Управління інноваціями

Рис. 2. Функціональні напрями цільової програми підвищення конкурентоспроможності підприємства (джерело: розроблено автором)

рентоспроможності може відрізнятися на підприємствах і визначається актуальними проблемами конкурентоспроможності підприємств.

Взаємозв'язки суб'єкта і об'єкта управління цільової програми підвищення конкурентоспроможності наведені на рис. 3.

Вибір і затвердження складу відповідальних виконавців цільової програми підвищення конкурентоспроможності здійснюються за пропозицією керівників кожного з функціональних напрямів. Це пояснюється тим, що начальники підрозділів

Координаційна комісія — суб'єкт управління						
складається з відповідальних виконавців за функціональними напрямими цільової програми підвищення конкурентоспроможності підприємства						
техніка і технологія	управління	організація виробництва	управління виробництвом	управління фінансами	управління маркетингом	управління інноваціями
Заходи — об'єкт управління						
модернізація виробництва	підвищення конкурентоспроможності	матеріально-технічне забезпечення	підготовка кадрів	забезпечення платоспроможності	дослідження ринків	розробка нових товарів
підвищення ефективності використання обладнання	врегулювання відносин менеджерів та власників	оперативне управління	вдосконалення системи мотивації	забезпечення кредитоспроможності	формування іміджу підприємства	вдосконалення технології виробництва
		управління якістю	кадрове забезпечення		розвиток торгових марок	

Рис. 3. Суб'єкт і об'єкт управління цільової програми підвищення конкурентоспроможності підприємства (джерело: розроблено автором)

мають якнайповнішу інформацію про своїх підлеглих, що дозволяє зробити їм правильний вибір і відібрати найбільш гідних співробітників в якості відповідальних виконавців програми. Після затвердження конкретних кандидатур необхідно формально виокремити цих співробітників серед іншого персоналу, що особливо необхідно для підтвердження пріоритетності виконання робіт з реалізації заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємств. При цьому слід сказати, що затверджені відповідальні виконавці програмних заходів фактично очолюють цю діяльність у своїх підрозділах.

Друга стадія закінчується на етапі затвердження керівництвом підприємства або суб'єктом управління цільової програми підвищення конкурентоспроможності з її цілями, заходами, ресурсним забезпеченням, виконавцями і системою управління, після чого настає третя стадія, що полягає у безпосередній реалізації затвердженої програми.

**Висновки.** Програмно-цільовий підхід є потужним інструментом рішення управлінських завдань, що стоять перед підприємствами і галузями економіки. Проте в практичній реалізації цього методу зустрічається низка системних недоліків. У зв'язку з цим необхідно розглянути можливість використання програмно-цільового

підходу для підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Розробка цільової програми підвищення конкурентоспроможності включає три етапи: аналітичний, проектний і реалізаційний, закономірності яких розглянуті і вивчені. Функціональні напрями цільової програми підвищення конкурентоспроможності реалізують за допомогою комплексу заходів, склад яких визначається органом управління — координаційною комісією з конкурентоспроможності.

Організаційний механізм формування і реалізації цільового програмування є розподілом повноважень і обов'язків суб'єктів управління цільової програми. В якості органу, що ініціює комплекс вищевикладених заходів, можуть виступати керівництво підприємств, колегіальні органи внутрішньогалузевих і міжгалузевих об'єднань виробників, регіональні органи влади.

#### Література

1. Райзберг Б. А. Сучасний економічний словник [Текст] / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовський, Е. Б., Стародубцева. — М. : Инфра-М, 2003. — 480 с.
2. Абрамов Л. К. Цільові програми та механізми із забезпечення прозорості у процесі їх

реалізації : навч. посіб. [Текст] / Л. К. Абрамов, Т. В. Азарова ; Ін-т соціокульт. менедж. — Кіровоград, 2010. — 100 с.

3. Куранда Т. К. Цільові програми в системі державного управління науково-технологічним розвитком [Текст] / Т. К. Куранда, Н. І. Вавіліна // НТІ. — 2011. — № 2. — С. 12–17.

4. Закон України «Про державні цільові програми» № 1621-IV від 18.03.2004 р. [Електронний ресурс] / Офіційний сайт Верховної Ради

України. — Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1621-15/print1379034386707469>.

5. Білоног Т. В. Методологія розробки комплексних інвестиційних програм [Електронний ресурс] / Т. В. Білоног // Збірник наукових праць Таврійського агротехнічного університету (економічні науки). Офіційний сайт Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського. — Режим доступу : [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/znptdau/2012\\_2\\_5/18-5--03.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/znptdau/2012_2_5/18-5--03.pdf).