

**Анотація.** В статті рассмотрено и определено основные формы долгосрочного стимулирования высшего руководства акционерного общества.

**Ключевые слова:** стимулирование, руководство, акционерное общество

**Summary.** In the article it is considered and certain the basic forms of long-term stimulation of top management of joint-stock company.

**Keywords:** stimulation, management, joint-stock company

*Рецензент д.е.н., професор ХНЕУ Українська Л.О.  
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Плєтнікова І.Л.*

УДК 656.078.8:629.48

## РОЗРОБКА ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОГРАМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВАГОНОРЕМОНТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

*Дикань В.Л., д.е.н. професор,  
Коковіхіна О.О., аспірант (УкрДАЗТ)*

*В статті представлена блок-схема процесу розробки та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності вагоноремонтного підприємства, що дозволить вищеназваним підприємствам після проведення реформування залізничного транспорту застосовувати її для одержання практичних результатів.*

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, підприємства, залізничний транспорт

**Постановка проблеми та її зв'язки з науковими та практичними завданнями.** Трансформація економічних стосунків у сфері ремонту вантажних вагонів в умовах реформування залізничного транспорту і розвитку ринку ремонту вантажних вагонів обумовлює необхідність нових підходів до управління вагоноремонтним комплексом з ціллю забезпечення його конкурентоспроможності.

В ході реформування галузі і появи приватних вагоноремонтних підприємств усі вагонні депо відчують конкурентний тиск. І головне в цій ситуації бути теоретично озброєним. У зв'язку з цим проблема управління конкурентоспроможністю вагоноремонтних підприємств набуває особливої актуальності.

Підвищення конкурентоспроможності являє собою процес змін, і як будь-який процес, особливо той, який викликає певні протидії, він потребує управління. Управління конкурентоспроможністю вимагає довгострокового визначено напрямку розвитку

підприємства, тобто стратегії, яка в свою чергу вимагає певного плану, або програми.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Теорія конкурентних стратегій висвітлюється на сьогодні у багатьох працях [1-3]. Визначенню основних засад та принципів побудови стратегії підприємства присвячені наукові роботи таких вчених П.Г. Клівець, М.В. Володькіна, Л.С. Селіверстова [4-6]. Питанням стратегічного планування діяльності залізничного транспорту присвячена робота Сича Є.М. та Богомолової Н.І [7]. Основні положення стратегічного розвитку вагонних депо висвітлені в роботі Нескуби Т.В. [8]. Таким чином, на сьогоднішній день більшість досліджень присвячені вибору стратегії і недостатньо уваги приділено процесам її реалізації. Що ж стосовно підприємств вагоноремонтного сектору залізничного транспорту, то на сьогодні вони майже не виступають об'єктами досліджень в працях науковців-економістів.

**Мета статті.** Розробка та реалізація програми підвищення конкурентоспроможності

вагоноремонтного підприємства, як складової конкурентної стратегії підприємства.

**Основний матеріал дослідження.** Вітчизняні та закордонні підприємства розробляють та реалізують велику кількість програм підвищення конкурентоспроможності, кожна з яких є, як правило, унікальним набором заходів і процедур, адаптованих до умов діяльності конкретного підприємства. Це зумовлене різноманітністю, комплексністю та багатоаспектністю проблем і цілей, що постають перед тими чи іншими суб'єктами господарювання, а також відмінностями оточення, в якому їм доводиться діяти.

На практиці кількість етапів розробки програми підвищення конкурентоспроможності дещо зростає, однак їх зміст та послідовність, як правило, такі (рис1).

Будь-яка програма або проект складається з процесів. Процес – це сукупність дій, які приносять результат. Процеси управління програмою (проектом) можуть бути розподілені на шість основних груп, які реалізують різноманітні функції управління.

Процеси ініціювання – прийняття рішень щодо початку виконання програми (проекту).



Рисунок 1 - Укрупнена декомпозиція процесу розробки програми підвищення конкурентоспроможності

Процеси планування – визначення цілей і критеріїв успіху програми (проекту) і розробка робочих схем їх досягнення.

Процеси виконання – координування людьми та іншими ресурсами для виконання плану.

Процеси аналізу та контролю – визначення відповідності плану і виконання програми

(проекту) встановленим цілям і критеріям успіху та прийняття рішень щодо необхідності застосування корегуючих дій.

Процеси керування – визначення необхідності корегуючих дій, їх погодження, затвердження і застосування.

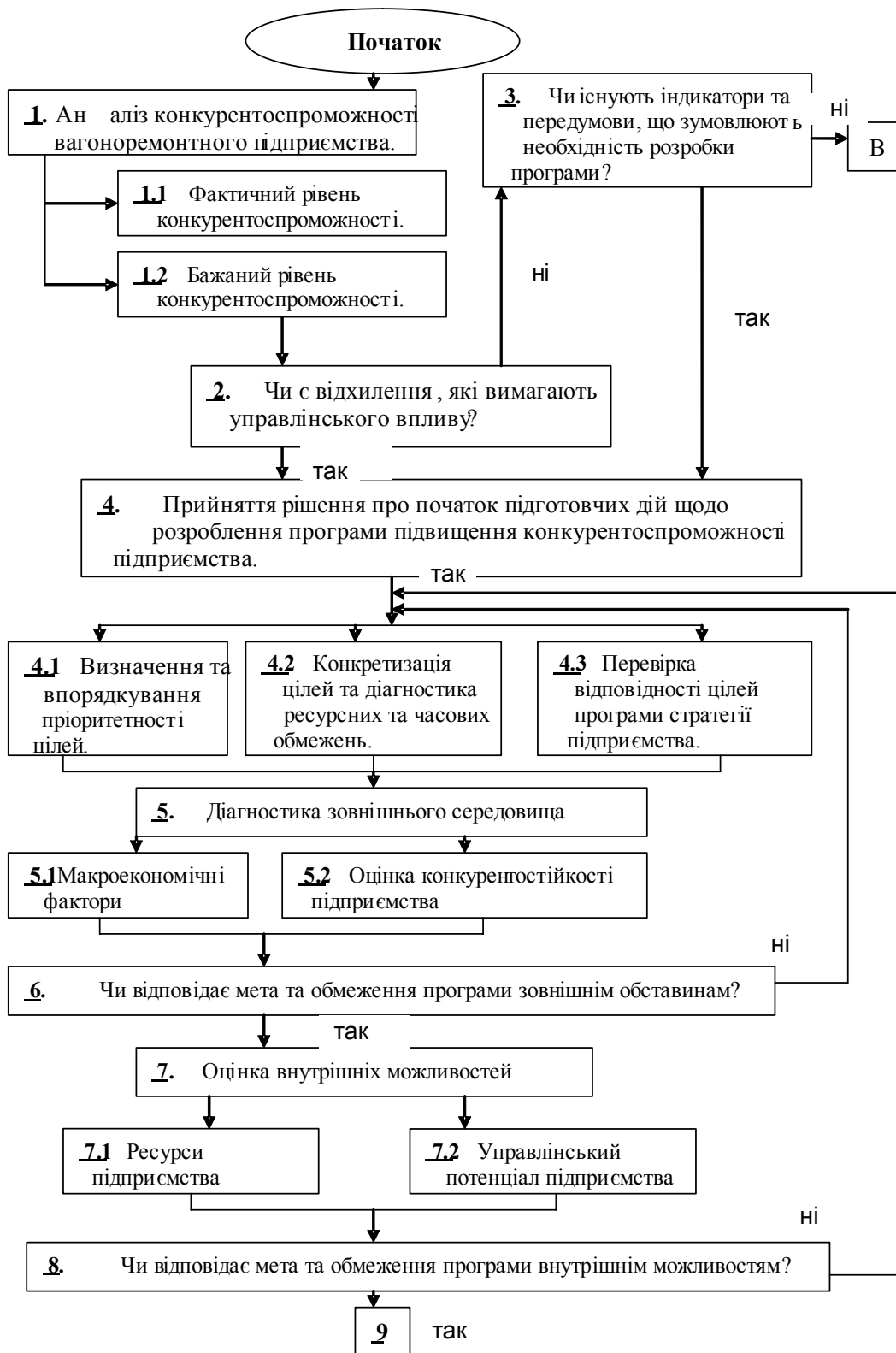


Рисунок 2 - Блок-схема процесу розробки та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства(початок)

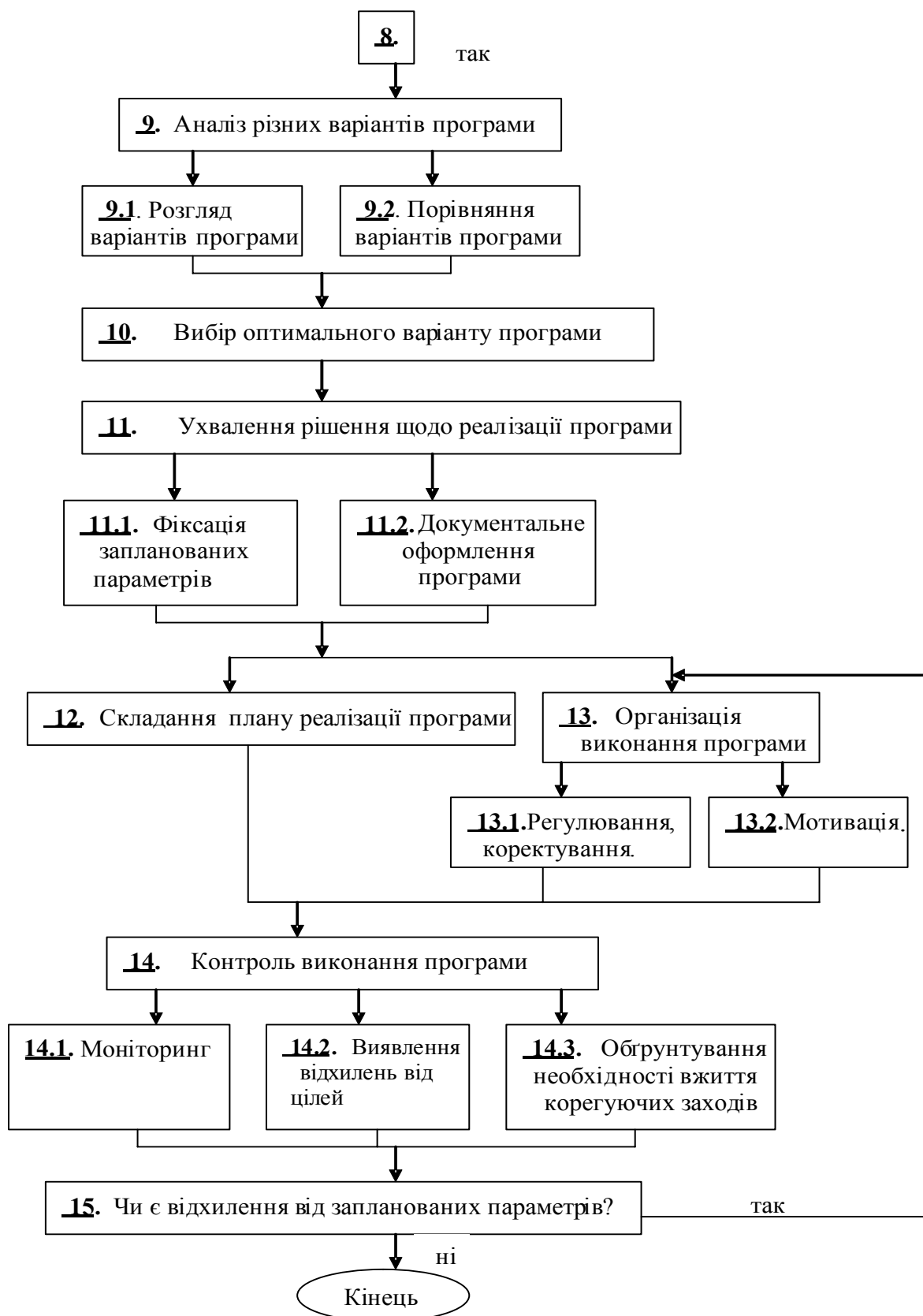


Рисунок 2 - Блок-схема процесу розробки та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства(закінчення)

**Завершальні процеси** – формалізація виконання програми (проєкту) і доведення її результатів до всіх зацікавлених сторін.

Процеси управління програмою накладаються один на одного і відбуваються з різною інтенсивністю на всіх стадіях програми.

Крім того процеси управління проєктами пов'язані завдяки своїм результатам – результат виконання одного стає висхідною інформацією для іншого. І, нарешті, є взаємозв'язок між групами процесів різноманітних фаз програми.

В реальній програмі фази можуть не тільки передувати одна одній, але і накладатись. Повторення ініціювання на різних фазах програми допомагає контролювати актуальність її виконання. Якщо актуальність програми сходить нанівець, наступна ініціація дозволяє вчасно це виявити і запобігти додатковим витратам.

На рис. 2 представлена детально розроблена блок-схема процесу розробки та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства, яка містить такі етапи:

1. На першому етапі проводимо оцінку конкурентоспроможності вагоноремонтного підприємства. Методика для оцінки конкурентоспроможності, дозволяє провести аналіз конкурентоспроможності окремого депю у порівнянні з основними конкурентами і оцінити загальні тенденції на ринку вагоноремонтних послуг. Виявляємо на даному етапі фактичний та бажаний рівень конкурентоспроможності підприємства.

2. На другому етапі відповідаємо на питання: «Чи є відхилення, які вимагають управлінського впливу?». Якщо відповідь позитивна, переходимо до четвертого етапу, якщо ні – переходимо до третього етапу.

3. На третьому етапі аналізуються індикатори та передумови, що зумовлюють необхідність розробки програми з ціллю своєчасного реагування на зовнішні та внутрішні впливи. Якщо визначенні індикатори і передумови існують переходимо до 4 етапу, якщо ні – завершуємо розпочату діяльність.

4. На четвертому етапі приймається рішення про початок підготовчих дій щодо розроблення програми підвищення конкурентоспроможності підприємства. На цьому етапі закладаються основи процесу опрацювання та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності. Тому як цілі, які визначаються і впорядковуються на даному етапі, повинні бути конкретними, досяжними та слугувати орієнтирами. Паралельно з конкретизацією цілей і діагностикою обмежень

відбувається зіставлення програми і стратегії підприємства. Тому як програма це є порядок дій щодо досягнення певних цілей, а стратегія – це є направленість дій щодо досягнення певних цілей.

5. На п'ятому етапі проводимо оцінку зовнішнього середовища. Для цього аналізуємо макроекономічні фактори (5.1), тому як обсяг роботи вагоноремонтного підприємства напряму залежить від вантажообігу, який в свою чергу залежить від ВВП.

6. На шостому етапі визначимо чи відповідає мета та обмеження зовнішній обстановці, якщо ні – необхідно повернутися до 4 етапу, якщо так – переходимо до 7 етапу.

7. На даному етапу проводимо оцінку внутрішніх можливостей підприємства по ресурсам (7.1) та управлінським можливостям (7.2).

8. Якщо внутрішніх можливостей достатньо для здійснення програми переходимо до 9 етапу, якщо ні – повертаємося до 4.

9. На дев'ятому етапі шляхом розглядання різних варіантів програми підвищення конкурентоспроможності та їх порівняння відбувається аналіз варіантів програми.

10. На десятому етапі шляхом всебічного обговорення обирається найкращий варіант програми підвищення конкурентоспроможності.

11. Після фіксації запланованих параметрів та документального оформлення програми відбувається ухвалення рішення щодо реалізації програми.

12. Наступним кроком є складання плану реалізації програми і паралельно відбувається

13. етап – організація виконання програми, який визначає процеси регулювання, корегування, мотивації усіх задіяних у програмі осіб.

14. Важливим етапом програми є контрольний де здійснюється моніторинг, виявлення відхилення і обґрунтування необхідності вжиття заходів, які корегують.

15. Останній етап є вирішальним. Тому як саме тут від відповіді на питання – «Чи є відхилення від запланованих параметрів?» – залежить доля програми. Якщо відповідь так – повертається до 13 етапу. Якщо ні – кінець.

Для визначення **ефективності програмних заходів** нами вводиться коефіцієнт ефективності  $K_{EP}$ :

$$K_{EP} = (\Delta K_{СПi} * V_{P3(i-1)}) / (\Delta K_{СП(i-1)} * V_{P3i}) \quad (1)$$

де  $i$  - поточний період часу (рік);

$\Delta K_{СП\ i}$  і  $\Delta K_{СП\ (i-1)}$  - зміни конкурентоспроможності підприємства, як основного цільового показника програмних заходів в поточному та попередньому році відповідно;

Пропонуємо при розрахунку конкурентоспроможності підприємства використовувати наступну модель:

$KП=f(KПот; KПоз);$  де

$KП$ - конкурентоспроможність підприємства;

$KПот$ - конкурентний потенціал;

$KПоз$ - конкурентна позиція;

Дана модель дозволяє більш точно оцінити конкурентоспроможність підприємства оскільки оцінює як досягнутий рівень (конкурентна позиція) так і потенційні можливості (конкурентний потенціал).

$V_{PЗ\ i}$  і  $V_{PЗ\ (i-1)}$  - обсяги фінансування програмних заходів у поточному і попередньому інтервалах часу;

якщо  $K_{ЕП} = 1$ , ефективність заходів на протязі двох останніх років не змінилася,

якщо  $K_{ЕП} > 1$ , ефективність заходів зростає,

якщо  $K_{ЕП} < 1$ , ефективність заходів падає.

Даний коефіцієнт певною мірою дозволяє оцінити ефективність програмних заходів з точки зору досягнутих результатів. А саме показує, наскільки вкладені кошти вплинули на зміну результуючого цільового показника. Тобто при розробці схем і напрямів витрачання коштів підприємство повинно орієнтуватися на зміну певного цільового показника.

На підприємстві, яке збирається впроваджувати програму підвищення конкурентоспроможності, доцільно створити команду людей, діяльність яких буде спрямовано на розробку і впровадження цієї програми (міжфункціональна команда). Вони мають бути звільнені від усіх або більшості своїх звичайних обов'язків, а також мати нестандартне, творче мислення. Менеджери вищої ланки, чия влада і повноваження можуть бути важелем у підтримці команди, теж включаються до команди, яка займається впровадженням змін.

До здійснення будь-яких змін на підприємстві необхідно підходити комплексно (з

урахуванням розвитку внутрішнього і зовнішнього середовища) і послідовно, на основі визначеного плану. Як показує практика, впровадження великої кількості незначних змін має більше шансів на успіх, ніж рідкі, але кардинальні зміни.

**Висновки.** Підсумовуючи вищесказане, варто зазначити, що створення та реалізація програм підвищення конкурентоспроможності є найголовнішим інструментом комплексного вдосконалення діяльності організації. Виходячи з того, до якої міри досконало розроблена програма та наскільки послідовно реалізована, можна робити висновок про шанси підприємства досягти високих результатів у коротко- та довгостроковому періодах.

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

- 1.Кныш М. И. Конкурентные стратегии: Учеб. пособие. — СПб.: Б. и., 2000. - 284 с.
- 2.Шевченко Л.С. Конкурентное управление: Уч. пособие. – Харьков: Эспада, 2004. – 520с.
3. Боровских Н. Конкурентные стратегии: меодология формирования и развития // Маркетинг. – 2005. – С. 37-48.
- 4.Клівець П.Г. Стратегія підприємства: Навч. Посіб. – К.: Академвидав, 2007. – 320с.
- 5.Володькіна М.В. «Стратегический менеджмент»: Учебное пособие. – К: знання-Прес, 2002.-149с.
6. Селиверстова Л.С. Шляхи формування ефективної стратегії підприємства// Актуальні проблеми економіки. – 2008. - №7(85). – с.133-136.
7. Сич Є.М., Богомоллова Н.І. «Стратегія розвитку залізничного транспорту України»// Збірник наукових праць Київського університету економіки і технологій транспорту: Серія «Економіка і управління». –Вип.7.- КУЕТТ.2005. – С98-104.
- 8.Нескуба Т.В. «Стратегія розвитку підприємства вагоноремонтного господарства залізничного транспорту України в умовах реформування галузі» //Вісник економіки транспорту і промисловості - 2009. - №26 - с.122-125.

**Анотація.** В статті представлена блок-схема процесу розробки і реалізації програми підвищення конкурентоспроможності вагоноремонтного підприємства, котра дозволить вищеназваним підприємствам після проведення реформування залізничного транспорту використовувати її для отримання практичних результатів.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, предприятия, железнодорожный транспорт

**Summary.** In the article the presented development and realization of the program of increase of competitiveness of repair of carriages enterprise which will allow to the afore-named enterprises after the lead through of reformation of railway transport to apply it for the receipt of practical results process chart.

**Keywords:** competitiveness, enterprises, railway transport

*Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Якименко Н.В.*