

## МОДЕРНІЗАЦІЯ ВАЖЕЛІВ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

***Анотація.** Розглянуто теоретико-методологічні та практичні аспекти модернізації важелів управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств, здійснено моніторинг існуючих проблем у контексті реалій сучасної економічної науки та дисбалансів економічного простору, а також окреслено передумови й домінанти модернізації важелів управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств.*

***Ключові слова:** модернізація, важелі, управління, конкурентоспроможність, сільськогосподарські підприємства*

Rizhman L.

## MODERNIZATION OF INSTRUMENTS BY COMPETITIVENESS OF THE AGRICULTURAL ENTERPRISES

***Summary.** Some theoretical, methodological and practical approaches of modernization of levers management by competitiveness of the agricultural enterprises are considered in detail. Real problems monitoring is made together with investigation of disbalances in economy and trade. Dominating idea as to the lever management modernization by competitiveness of the agricultural enterprises is determined.*

***Keywords:** modernization, levers of management, competitiveness, agricultural enterprises*

### 1. Вступ

Методи ведення господарської діяльності сільськогосподарських підприємств, й зокрема, форми конкурентоспроможності, характеризуються недосконалістю й обмеженістю. Організаційний консерватизм управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств, а також процесами вдосконалення якості продукції, зумовив потребу пошуку нових механізмів і методів модернізації важелів управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств.

Мета статті – науковий пошук теоретико-методичного й практичного забезпечення модернізації важелів управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств.

### 2. Огляд літературних джерел і публікацій

Серед вітчизняних і зарубіжних науковців вагомих вклад у розвиток сучасної теорії конкурентоспроможності внесли В. Андрійчук, В. Амбросов, В. Галушко, Х. Гринько [2], О. Гудзь [3, 4], І. Гуторова [5], Є. Жданко [6], Г. Калетник, С. Кваша, М. Кропивко, Г. Кулешова [7], І. Лукінов, М. Малік [8], В. Онегіна, Н. Правдюк, П. Стецюк, Н. Тарнавська [9], В. Ткаченко, О. Шпичак та ін. А також російські вчені Азов Г. Л., Воронов А. О., Корчагіна Є. В., Кулібанова В. В. та ін. Серед зарубіжних учених Портер М., Майкл Є., Пейс П. В., Стефан Є. Г. та інші, які досліджували проблему конкурентоспроможності підприємств у сфері матеріального і нематеріального виробництва. Проте, принципи функціонування сільськогосподарських підприємств у ринковому середовищі та проблема модернізації важелів управління їх конкурентоспроможності

практично не досліджуються з точки зору галузевої специфіки.

### 3. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю

При прийнятті технологічних, господарських і управлінських рішень щодо забезпечення виробництва конкурентоспроможної сільськогосподарської продукції необхідна своєчасна й об'єктивна оцінка результатів економічної та господарської діяльності виробничих підрозділів і сільськогосподарських підприємств. А це потребує розробки підходів щодо модернізації важелів управління кредитоспроможністю сільськогосподарських підприємств та одного з її основних внутрішніх факторів – собівартості продукту, що виготовляється за відповідний період на певному етапі сільськогосподарського виробничого процесу.

Конкурентоспроможність як похідна конкуренції – це мірило спроможності об'єктів або суб'єктів до самовираження і самоствердження в умовах конкурентної боротьби [1]. Основою економічної діяльності є динамічний, цілеспрямований процес забезпечення самовдосконалення через систему економічної життєздатності сільськогосподарського підприємства, підґрунтям якої слугує необхідний рівень конкурентоспроможності, з її характерною ознакою і змістом – наявністю реалізаційних факторів та елементів.

У сучасних умовах конкуренція відбувається на мікрорівні (товар, підприємство), мезорівні (галузь), макрорівні (національна економіка) і мега-рівні (світова економічна система) та є необхідною умовою ефективного функціонування сільськогосподарських підприємств [7]. Аналіз різних шкіл

теорії конкуренції дозволив відокремити новітні підходи до визначення характеру цієї категорії, серед яких: “соціальний” (конкуренція є специфічною формою співіснування, співробітництва бізнесових та урядових структур); “екологічний” (умови ведення бізнесу знаходяться у тісному зв’язку з екологічною системою, яка розвивається циклічно); “інноваційний” (умови ведення бізнесу та формування конкурентних переваг визначаються особливостями інноваційного розвитку економіки та суспільства) тощо. Майже усі проаналізовані економічні школи визначають вирішальний вплив на рівень конкурентоспроможності національної економіки інноваційних чинників, які створюють умови для збереження та накопичення конкурентних переваг високого рівня [10]. Посилення міжнародної конкуренції, поглиблення процесів інтернаціоналізації та транснаціоналізації, подальша інтеграція національних економік до глобального економічного середовища суттєво впливають на конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств.

Ретроспективний аналіз економічних шкіл (американська, британська, скандинавська), окремих теорій (конкурентних переваг, чотирьох стадій розвитку націй тощо) і концепцій (регіональних кластерів, еkleктичної парадигми, взаємодії ланцюга додатку вартості та кластера, техноекономічної парадигми) дозволяє виявити фактори, що впливають на рівень конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

На рівень конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств впливають фактори зовнішнього та внутрішнього середовища; суб’єктивні та об’єктивні; за наслідками факторних впливів вони розрізняються на позитивні і негативні; за часом впливу – статичні й динамічні; а також виявляються на всіх стадіях життєвого циклу сільськогосподарської продукції: проектування, виробництво, перевірка, коректування. Поруч із загальними чинниками, що впливають на конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств, виявлено специфічні, серед них: природні фактори, кліматичні умови, територіальна приналежність, сезонність, попит на сільськогосподарську продукцію, рівень платоспроможності економічних суб’єктів і населення в країні.

У процесі аналізу зовнішніх чинників конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, визначено, що у результаті зміни системи правовідносин власності у середині галузі, наряду з появою можливостей, притаманних ринковій економіці: право підприємств більш гнучко реагувати на потреби споживачів, самостійно приймати рішення; створення умов для експортної діяльності; формування ринкового цінового механізму регулювання попиту та пропозиції; поширення альтернатив споживчого вибору тощо. Основними внутрішніми факторами, які забезпечують економічну конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств, є якість і собівартість, що мають за основу економічно-технологічну організацію виробництва й мотивацію праці. Водночас, спостерігаються й негативні тенденції, які характеризуються зни-

женням якості сільськогосподарської продукції, відсутністю належного контролю за використанням природних ресурсів, зниженням потенціалу матеріально-технічної бази.

#### **4. Діяльність сільськогосподарських підприємств та основні підходи до модернізації важелів управління їх конкурентоспроможністю**

Конкуренція серед сільськогосподарських підприємств спричиняє значну диференціацію пропозиції сільськогосподарської продукції щодо спектру їх складових, рівня якості й ціни. Виробництво сільськогосподарської продукції залежить від багатьох об’єктивних і суб’єктивних факторів, основними з яких є продовольча доступність. Споживання продукції можна визначити і в показниках інтегральної продукції [2]. Річний показник спожитої сумарної інтегральної продукції тваринного походження на одного жителя України становив у 1990 р. 176,9, а у 2011 р. – 109,7 кг. Основною причиною зниження показника є рівень продовольчої доступності, який залежить від рівня заробітної плати і ціни на продукти харчування. Коефіцієнт продовольчої доступності продуктів споживання знизився у 2011 році, порівняно з цим же показником 1990 року, у 2,3 рази.

Собівартість сільськогосподарської продукції, як аргумент конкурентоспроможності, дає уявлення про сукупні усереднені витрати на виробництво та реалізацію продукції тваринництва у всіх сільськогосподарських підприємствах. На собівартість певного виду сільськогосподарської продукції як на один із ціноутворюючих показників економічної діяльності має вплив велика кількість різних за значенням і походженням чинників [3]. Зовнішні чинники залежать від економічного, політичного й соціального становища в країні, внутрішні – як від підгалузі виробництва, так і від господарських і технологічних особливостей виробника продукції. Рівень показника собівартості сільськогосподарської продукції вказує на ступінь розвитку технологічної системи, використання робочого часу, продуктивність праці, продуктивність сільськогосподарських тварин, використання кормової бази, адміністративні витрати та схему структуризації статей собівартості, а також ставлення держави до питання необхідності розвитку цієї галузі. Структура собівартості сільськогосподарської продукції за статтями витрат дозволяє оцінити економічний стан підприємства – виробника продукції, отримати уявлення про джерела перевитрат або економії, висвітлює загальний рівень необхідності оптимізації (мінімізації) витрат за допомогою економічних, організаційних, управлінських і технологічних важелів.

Технологічна взаємодія матеріальних ресурсів з виробництвом конкурентоспроможної сільськогосподарської продукції має циклічний характер [4]. За цикл виготовлення сільськогосподарської продукції витрачаються необхідні для цього обсяги ресурсів різних категорій, які оцінюються певними вартісними витратами, і ця оцінка подається у вигляді собівартості. Від собівартості і ціни сільськогосподарської продукції залежить економічна й фінансо-

ва результативність економічної та господарської діяльності сільськогосподарського підприємства.

Характерним технологічним оціночним показником землі як основного технологічного „конвеєра” є родючість, що безпосередньо залежить від рівня культури ведення землеробства. Економічним показником продуктивності землі є собівартість продукції рослинництва. Корми як матеріальний ресурс, що формує продукцію тваринництва, знаходяться на першому місці в структурі її собівартості. Зменшення обсягів виробництва продукції рослинництва призвело до зменшення обсягів виробництва ґрунтообробної та збиральної техніки. Порівняно з 1990 роком у 2011 році виробництво тракторів скоротилося в 20 разів, виробництво сівалок – у 8 разів. Кількість наявних одиниць потужності тракторів на одиницю площі сільськогосподарських угідь зменшилася у 2011 році порівняно з 1990 роком в 1,3 рази. Скорочення поголів'я сільськогосподарських тварин призвело також до різкого скорочення потреби у виробничих потужностях. Водночас сумарний показник уведення потужностей для птиці за 2000–2011 роки включно зріс у 12,4 рази. Поголів'я основних видів сільськогосподарських тварин за останні 20 років значно скоротилося.

Удосконалення структури собівартості сільськогосподарської продукції через деталізацію витратного механізму, контролю за видами витрат неможливе без удосконалення обліково-аналітично-планової системи та системи управління. Ураховуючи це, для впровадження нових принципів господарювання потрібен подальший розвиток ділової ініціативи та підприємництва на рівні провідних технологів, фахівців і керівників різних рівнів та їх технологічно-управлінських функцій [5].

Враховуючи сучасний стан функціонування сільськогосподарських підприємств у контексті перспективної політики сталого розвитку аграрної сфери, потрібно дотримуватися наступних основних принципів: 1) відповідність потребам населення; 2) екологічна безпека сільських територій; 3) економічна доцільність, що передбачає прибутковість діяльності сільськогосподарських підприємств і економічну вигоду для регіону. Задля встановлення рівноваги перерахованих вимог доцільно використовувати трьохмодульну матрицю модернізації важелів управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств, яка передбачає злагоджені дії на рівнях держави, галузі й окремого сільськогосподарського підприємства.

На практиці сільськогосподарські підприємства використовують лише окремі розрізнені функції маркетингу, слабо організовано співпрацю з посередниками, інновації запроваджується недостатньо активно [6]. Для модернізації важелів управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства важливо комплексне застосування окремих важелів, підпорядкованих єдиній меті – гармонізації інтересів виробника й споживача шляхом комплексних зусиль з виробництва, реалізації й просуванню сільськогосподарської продукції. Модернізація важелів управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства повинна базуватися на таких принципах: 1) ви-

користання сучасного інструментарію управління; 2) врахування взаємодії споживача з оточенням; 3) партнерські відносини між споживачем і підприємством.

У процесі модернізації важелів управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства для завдання кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності доцільно використовувати бенчмаркінг, який являє собою систематичну діяльність, спрямовану на аналіз характеристик підприємства та їх зіставлення з характеристиками підприємства-лідера у аграрній сфері, дослідження специфічних продуктів, що дає можливість покращення виробничих процесів або адміністративних методів на прикладі розвитку конкурентів. На першому етапі бенчмаркінгу слід проводити діагностику конкурентоспроможності за соціальними, економічними і екологічними параметрами.

Другий етап має передбачати перейняття досвіду – розробку й впровадження методів управління і технологій, які можуть імітуватися у процесі господарської діяльності, а також моніторинг установлених оціночних показників результатів роботи сільськогосподарського підприємства. Маркетингова діяльність дозволить підвищити попит на сільськогосподарську продукцію, якщо буде проводитись у комплексі.

Прогнозування та встановлення ціни повинні базуватися на результатах маркетингових досліджень, у тому числі, враховуючи підсумки проведених розрахунків за методикою аналізу чутливості попиту. В такому разі проводиться моделювання ціни, засноване на обчисленні і маневруванні питомих ваг якісних складових послуги. Таке моделювання дозволяє: 1) визначити резерви збільшення доходу; 2) обрати пріоритетні напрями розвитку продукту; 3) прогнозувати зміну поведінки конкурентів; 4) перейняти досвід в аспекті політики цін і якісних характеристик продукту. Подальшими діями підприємства має стати обчислення доцільності затрат на підвищення якості структурних складових продукції і зміни її ціни. Уведення в організаційну структуру сільськогосподарського підприємства системи технологічного управління через формування системи категорій провідних і допоміжних служб, основних структурних підрозділів і допоміжних дасть можливість визначитися з пріоритетною роллю керівників і спеціалістів провідних служб у вдосконаленні схеми оперативної обліково-аналітично-планово-контрольної системи та системи управління сільськогосподарського підприємства, системи, що дозволить оперативно відслідковувати собівартість виробленої продукції на кожному з часово-технологічних етапів її виготовлення. Потреба в спеціалізованій інформації потребує розробки і відпрацювання спеціалізованої схеми обліку та звітності, які повинні стати основою оперативного аналізу в оперативному управлінні спеціалізованої служби та всього підприємства, що займається виробництвом сільськогосподарської продукції. Потрібно удосконалювати загальну схему обліку. Кожній спеціалізованій службі необхідно мати свою економічно-спеціалізовану схему обліку, адекватну загальногосподарській схемі внут-

рішньогосподарського обліку, що забезпечить оперативність об'єктивної інформації, враховуючи різні технологічні, господарські, фінансові, ситуативні й тактично-стратегічні процеси. Схема економічно-спеціалізованого обліку слугуватиме забезпеченню потреб щодо збору й систематизації фактів, які дають можливість робити відповідні висновки й приймати необхідні управлінські рішення.

### 5. Висновки

Отже, на рівні сільськогосподарського підприємства необхідним є застосування організаційно-економічного механізму модернізації важелів управління його конкурентоспроможністю із погляду сучасної теорії менеджменту на базі системного підходу. Елементами такого механізму виступають: суб'єкт як рушійна сила, що з визначеною метою запускає в дію даний механізм; цілі як заплановані бажані результати дії механізму; методи як інструментарій, способи й технології процесів досягнення поставленої мети; засоби як сукупність видів і джерел ресурсів, що використовуються для досягнення цілей; об'єкти, як господарське середовище та економічні явища. Мета запровадження механізму у практику – об'єднання процесів керування, функцій й заходів щодо модернізації важелів управління конкурентоспроможністю підприємства в єдину систему цілеспрямованих управлінських впливів. У такому механізмі дії щодо зовнішнього середовища полягають у такому: моніторинг чинників зовнішнього середовища, їхнього впливу й ступеня чутливості до них; трансформація отриманої інформації про ризики, вимоги й можливості в локальні та глобальні цілі підприємства, досягнення яких виражено виявом позитивних ефектів, у тому числі й на зовнішнє середовище; запровадження механізму у дію; системна оцінка ефектів й вдосконалення процесів.

Соціально-економічна ситуація на селі і сільськогосподарському виробництві потребує негайних, неординарних еволюційних змін, в основу яких має бути покладена мотивація праці, зміна підходів у розумінні та оцінці виробничого процесу, ролі, місця й відношення до цього процесу селянина-працівника, а також його безпосередньої участі в розподілі результатів його праці. Без таких змін не може бути й мови про конкурентоспроможність сільськогосподарської продукції, а звідси – і про забезпечення необхідного рівня продовольчої безпеки та продовольчої незалежності країни.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гохберг О. Ю. Конкурентоспроможність бізнесу: теоретико-методологічні основи аналізу /
- О. Ю. Гохберг // Вісник Львівської державної фінансової академії. – 2010. – № 18. – С. 50-57.
2. Гринько Х. В. Механізм формування конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на міжнародних ринках : монографія / Х. В. Гринько. – Кривий Ріг : Видавничий дім, 2005. – 324 с.
3. Гудзь Е. Е. Повышение конкурентоспособности АПК Украины с помощью интеграционных процессов: финансовый механизм / Е. Е. Гудзь // Материалы II Международной научно-практической конференции „Экономический рост республики Беларусь: глобализация, инновационность, устойчивость”. – Минск : БГЭУ, 2009. – Т. 2. – С.11-12.
4. Гудзь О. Є. Формування та механізм реалізації стратегії управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства / О. Є. Гудзь, О. С. Степасюк // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія „Економіка, аграрний менеджмент, бізнес” / [редкол. : Д. О. Мельничук (відп. ред.) та ін]. – К. : ВЦ НУБіП України, 2011. – Вип. 168. – Ч.1 – С. 194-203.
5. Гуторова І. В. Фактори, що формують конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств / І. В. Гуторова // Вісник СНАУ. – 2008. – № 7/2 (30). – С. 94-98. – (Серія „Економіка та менеджмент”).
6. Жданко Є. С. Забезпечення конкурентоспроможності й розвитку підприємств в кризових умовах: проблеми та рішення / Є. С. Жданко // Проблеми розвитку внешнеэкономических связей и привлечение иностранных инвестиций: региональный аспект: сб. науч. трудов. – Донецк : ДонНУ, 2008. – 1156 с.
7. Кулешова Г. М. Конкуренція і конкурентоспроможність в агропромисловому виробництві / Г. М. Кулешова // Економіка АПК. – 2008. – № 3. – С. 126-132.
8. Малік М. Й. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми : монографія / М. Й. Малік, О. А. Нужна. – К. : Інститут аграрної економіки, 2007. – 270 с.
9. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика : монографія / Н. П. Тарнавська. – Тернопіль : Економічна думка, 2008. – 570 с.
10. Яців І. Конкурентні відносини в аграрному секторі України / І. Яців // Вісник Львівського національного аграрного університету : економіка АПК. – 2010. – № 1 (2). – С. 9-14.