

*Л. В. Назірна,
аспірант, Національний університет біоресурсів і природокористування України*

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті розглянуті питання ефективного управління конкурентними перевагами сільськогосподарських підприємств з врахуванням специфіки, особливостей та джерел формування ризику в галузі сільського господарства. Визначено основні положення сучасного ефективного управління підприємством, які забезпечать стійкі конкурентні переваги.

The article of the question efficient management of competitive advantages of the agricultural enterprises with taking into account specificity, features and sources of formation of risks in agriculture branch is considered. The basic points of modern efficient management of the enterprise are defined which provides proof competitive advantages.

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, фактори конкурентних переваг, управління конкурентними перевагами.

Key word: competition; competitiveness; competitive advantages; factors of competitive advantages; management of competitive advantages.

ВСТУП

XXI століття несе значні здобутки минулого, а саме: намагання людства зберегти себе, забезпечити безпеку власного існування. Ці процеси призвели до необоротних глобалізаційних, інтеграційних, трансформаційних явищ. Розвиток ринкових відносин відкриває безліч можливостей перед господарюючими суб'єктами, проте посилення конкуренції та вибагливі вимоги споживачів ставлять перед виробниками завдання, які вимагають певної поведінки, певних знань, компетенції та досвіду. Зміна адміністративної системи на демократичний лад відкрила свободу дій структурам господарювання. Одержали розвиток механізми ринкової економіки, формуються ринкові інститути. Однак поспішний перехід на ринкові принципи господарювання та відсторонення держави від здійснення регулюючих функцій не дали бажаних результатів. Кризові явища охопили майже усі галузі та сфери діяльності. У їх основі суб'єктивно-об'єктивні принципи. Одна із них, як зазначає О. Д. Гудзинський, — це розба-

лансованість в системі управління по лінії: "функція — ресурси, обов'язки — право, відповідальність — влада". Особливо відчутно це в аграрному секторі економіки. Сільське господарство є специфічною галуззю, поєднання біологічних ресурсів, технології виробництва та управління забезпечують продовольчу безпеку держави та основу існування суспільства. Тому раціональне поєднання даних складових на сьогоднішній день ставить проблему ефективного управління сільськогосподарським підприємством, а саме — забезпечення потужної управлінської команди у створенні, підтримці та розвитку конкурентних переваг. Управління є найширшою та найскладнішою сферою діяльності, від якої залежать соціально-економічний розвиток як підприємства, так і держави. Тому питання ефективного управління конкурентними перевагами сільськогосподарських підприємств є актуальним.

Багато опублікованих праць, вітчизняних та зарубіжних вчених, присвячено сутності конкурентоспроможності, конкурентних переваг,

їхньої оцінки та шляхів підвищення, це вчені: Г. Азов, П. Беленький, А. Войчак, А. Градов, С. Гаврилюк, Н. Задорожна, А. Зозульов, Ю. Иванов, О. Иванова, Р. Камишніков, Б. Карлоф, М. Книш, Ж.-Ж. Ламбен, П. Орлов, В. Павлова, М. Портер, Р. Фатхутдінов, А. Челенков, А. Шегда та багато інших. Безпосередньо питаннями конкурентоспроможності та конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств займаються вітчизняні-науковці, а саме: О. Гудзинський, С. Кваша, О. Нужна, О. Шкільний, О. Шпичак та інші. Проте, питання управління конкурентними перевагами сільськогосподарських підприємств з урахуванням їх специфіки та особливостей не достатньо висвітлені і потребують подальших досліджень.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є обґрунтування ефективного управління конкурентними перевагами сільськогосподарських підприємств з урахуванням специфіки та особливостей сільського господарства.

РЕЗУЛЬТАТИ

Проблема ефективного управління підприємством, а саме потужної управлінської команди у забезпеченні конкурентних переваг є важливою. Процес становлення менеджменту як науки управління сягає історичних глибин і має свою специфіку на кожному етапі його розвитку. Перехід від досвіду управління адміністративно-командної системи до західних моделей управління не дає значних результатів. Цьому, перш за все, передують національні, географічні особливості країни, менталітет, набуті знання, а також потрібне усвідомлення множини компонентів на різних рівнях управління та взаємозв'язків між ними для досягнення збалансованості. Тому поєднання теоретичних здобутків та практичного досвіду щодо управління підприємствами в цивілізованих країнах повинно стати основою для створення повноцінної вітчизняної системи управління. На сьогоднішній день рівень менеджменту в аграрному виробництві "не дозволяє вести мову про відтворення сільського господарства країни, використовуючи внутрішні його резерви. Хоча ці резерви є, про що свідчить досвід окремих господарств, які в умовах нестабільності і відсутності цільової підтримки держави працюють стабільно і створюють перспективи подальшого розвитку" [3, с. 981].

Посилення конкуренції та глобалізаційних процесів вимагають від керівництва нового по-

гляду на ту чи іншу ситуацію. Поняття конкуренції визначається більшістю науковців як суперництво, боротьба у отриманні найвигідніших умов господарювання. Проте ми погоджуємося з позицією О. Д. Гудзинського, він не ототожнює поняття конкуренції та суперництва і зазначає, що "конкуренція цивілізованої ринкової економіки існує тоді, коли той чи інший виробник позбавлений монопольної здатності встановлювати ціни і обсяг товарів на ринку. В умовах конкуренції відсутня можливість впливу на ціну. Суперництво — це певна поведінка виробників на ринку. Однак, слід зазначити, що повнота прояву механізмів конкуренції і суперництва залежить від ринкового середовища, наявності продавців і покупців. [2, с. 19]". Автор також погоджується і підтримує думку в підході до визначення поняття конкуренції Р. А. Фатхутдінова про те, що "конкуренція це не боротьба, а процес управління своїми конкурентними перевагами" [7, с.19].

Становлення ринкового середовища диктує умови існування господарюючих суб'єктів на ринку і витісняє неконкурентоспроможні підприємства, що не в змозі пристосуватися до динамічного середовища, не в змозі оперативно прийняти ефективне та раціональне рішення по забезпеченню сталого розвитку та функціонування. В управлінні як використання основних економічних законів (задоволення потреб людини; закон попиту та пропозиції, а також взаємозв'язок між ними; закон зростання додаткових витрат; спадної прибутковості; закон взаємозв'язку витрат у сферах виробництва і споживання; закон ефекту масштабу виробництва; закон економії часу; закон конкуренції), так і переходу до більш креативних методів управління (нестандартний підхід до тієї чи іншої ситуації) забезпечать створення конкурентних переваг.

Більшість науковців зосереджують свою увагу на пристосуванні підприємства до мінливого зовнішнього середовища, яке різко підвищується в зв'язку з ускладненням всієї системи суспільних відносин (соціальних, економічних, політичних тощо), хоча в останньому і перебуває вся сукупність виробників та споживачів різного рівня ієрархії, що і формують ринкове середовище та конкуренцію.

Таким чином, потрібно підійти з іншого боку до даної ситуації, а саме — формувати погляди керівників на далекоглядність та прогнозованість у майбутнє, орієнтація виробників не повинна зводитися тільки до сьогоднішніх потреб споживачів та суспільства [8]. Пропозиція нової послуги, нового продукту, особливо,



Рис. 1. Сукупність факторів забезпечення конкурентних переваг підприємства як системи

Примітка: розроблено автором.

більш якісного та функціонального і буде формувати майбутню потребу суспільства. При цьому повинні враховуватися екологічні, соціальні та економічні вимоги.

Наявність конкурентоздатного потенціалу підприємства виявляється у конкурентних перевагах, розвиток та підтримка яких залежать від якості управління і реалізуються у нововведеннях та інноваціях. Наявність стійких конкурентних переваг підприємства є результатом системного підходу до управління підприємством, а саме, через весь механізм організаційно-виробничого комплексу: менеджмент, виробництво, НДКР, фінанси, маркетинг, єдиний наскрізний логістичний матеріальний потік, кадри, які нерозривно поєднані між собою та зовнішнім світом (рис. 1). Отже, як зазначають автори, "лише комплексний підхід до розвитку теорії менеджменту дозволить сформувати динамічно-адаптивну розвиваючу систему менеджменту на всіх рівнях управління як цілісність, забезпечити синергійний ефект у процесі взаємодії суб'єктів діяльності як формальних, так і неформальних інститутів" [1, с. 12].

Ефективність управління визначається адекватністю прийнятих керівництвом підприємства рішень, їх відповідність вимогам виробництва та ринку. Тому найбільш важливим елементом і головним джерелом розвитку як підпри-

ємства, так і економіки є людський фактор. Кваліфікація, компетенція, досвід та вміння керівництва організувати доброзичливі стосунки та взаємозв'язки в організації, організувати колектив, який матиме одну мету та оперативно реагуватиме на зміни як негативні, так і позитивні, слугує формуванню міцної конкурентної переваги. Якість системи управління визначається безліччю факторів, але основним є професійно-командний підхід в організації праці працівників, що ґрунтується на мотивації, соціальному забезпеченні, а також забезпеченні сприятливого психологічного клімату, що реалізує індивідуальний потенціал працівника та сприяє ефективному функціонуванню підприємства в цілому. При цьому важлива єдність соціально-економічних інтересів в умовах приватної власності.

Джерела успіху підприємства полягають у вмінні передбачати майбутнє шляхом обґрунтування конкуренції, стратегій розвитку і в процесі діяльності оперативного реагування та приймання ефективних рішень із зміною вхідної інформації ззовні. Галузь сільського господарства — це сфера підвищеного ризику, яка вимагає концентрації та раціоналізації управлінських дій та адекватності прийнятих рішень щодо ефективної організації виробництва та забезпечення функціонування на перс-

пективу. Тому особливість сільського господарства у формуванні конкурентних переваг полягає, зокрема, щодо моніторингу зовнішніх факторів впливу та дослідження ринкового середовища, в наступному [6]:

1. Особливості природного фактора полягають у: відмінності земельних угідь за родючістю, вмісту поживних речовин, структурою, географічним положенням тощо. Вказані фактори ведуть до нерівних умов господарювання сільськогосподарських підприємств. Невідповідність періоду виробництва та збуту продукції, а також нестабільність виробництва сільськогосподарської продукції завдяки впливу природних факторів ведуть до підвищеної ризикованості та знижують інвестиційну привабливість підприємств аграрного сектора у співробітництві з іншими суб'єктами господарювання. Сезонність сільськогосподарського виробництва, невідповідне географічне розташування щодо каналів розподілу продукції до споживача, порушені логістичні зв'язки, зберігання сировини та продукції вказують на вірогідність ризику втрати дохідності та незадоволення соціально-економічних потреб. Тому нерівність умов за природним фактором може надавати стійкі конкурентні переваги окремим суб'єктам господарювання, а інші вимагають підтримки з боку держави щодо неоднорідності сільськогосподарських угідь. Проте невідповідність розташуванню сільськогосподарського виробництва щодо каналів розподілу продукції залежить від ефективної логістичної системи, яка забезпечується організацією управлінської команди.

2. Особливості прямого впливу держави: законодавче регулювання галузі сільського господарства, як правило, відбувається на рівні підзаконних актів, що є нестійкими, і тим самим вимагає вдосконалення законодавчого регулювання даної галузі, що перш за все, стосується продажу сільськогосподарських та інших земельних угідь, встановлення цінової політики на сільськогосподарську продукцію по відношенню до промислової, вдосконалення механізму державної підтримки сільськогосподарських виробників, а також налагодження системи страхування сільськогосподарської продукції, що знизить ризикованість в даній галузі.

3. Особливості, що формуються під впливом ринкової економіки: як зазначалося вище, невідповідність сільськогосподарської продукції по відношенню до промислової породжує диспаритет цін, завдяки чому сільськогосподарські підприємства неспроможні вчасно відновити засоби виробництва, як того вимагає суспіль-

ство, та вчасно впровадити новітні технології задля покращення якості та зниження собівартості продукції. Неналагоджена система кредитування сільського господарства комерційними банками та завищені річні відсоткові ставки в отриманні кредиту, особливо труднощі в отриманні кредиту цільового спрямування, ставлять сільськогосподарських виробників у складне становище в умовах ринкової економіки. Все це не дає сільськогосподарським виробникам вдосконалювати процес виробництва, досягати ринкової новизни продуктів, хоча екологічно чиста, генно не модифікована продукція може стати стійкою конкурентною перевагою для виробника перед споживачами.

4. Особливості соціальної сфери: поширення думки про неперестижність праці в сільськогосподарському виробництві та відтік молоді до міст веде до погіршення демографічної ситуації та відновлення трудових ресурсів сільських населених пунктів, що у свою чергу не є сприятливим для організації сільськогосподарського виробництва в даній місцевості. Вищенаведені особливості тісно переплітаються між собою і один доповнює або залежить від іншого. Таким чином, галузь сільського господарства має підвищені ризики в організації господарства, що не абияк, а безпосередньо впливає на інноваційну діяльність, створення, підтримку та розвиток конкурентних переваг. Це спричинено сукупністю факторів. Використовуючи ідею О. Ничипорука [4], підвищена ризикованість сільського господарства виражається в наступних особливостях:

1. Пряма залежність від природно-кліматичних факторів: досить широко науковці визначають даний фактор як негативний, звертаючись до несприятливих природних умов та стихійних лих, хоча природні умови є чи не головним чинником для отримання високих врожаїв та додаткового доходу, а не тільки збитків. Тут проглядається межа у визначенні сприятливих і несприятливих погодних умов, що безпосередньо відрізняються за різними кліматичними зонами і мають у кожній з них свою специфіку. Хоча, коли негативний вплив природи має місце, то він охоплює всі сільськогосподарські культури і цим породжує ризик диверсифікації продукції, а разом з тим знижує дохідність і, навіть, породжує збитковість сільськогосподарського виробництва.

2. Невідповідність періоду виробництва та отримання результатів: великий період виробництва, який передбачає заздалегідь прийнятих рішень, щодо виробництва в рослинництві та тваринництві до моменту реалізації товару по-

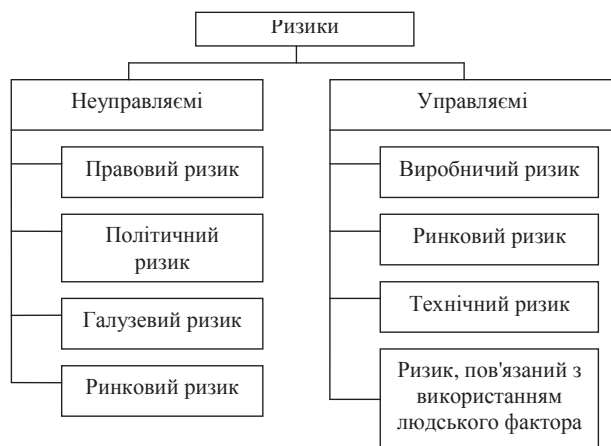


Рис. 2. Класифікація ризиків за можливістю управління ними [5, с. 23]

роджує ризик зміни кон'юнктури ринку в негативну сторону.

3. Особливість використання біологічних ресурсів: сільськогосподарське виробництво пов'язане з біологічними ресурсами, за однакових чи неоднакових виробничих умов та однакової кількості сировини можуть дати різну кількість продукції, а також потрібно виходити з біологічних особливостей тварин та рослин, які мають свою біологічну продуктивність.

4. Обмеженість виробництва в часовому просторі: технологічний процес повинен чітко відповідати часовим рамкам виробництва, адже невчасна посівна компанія призведе до низького врожаю або, навіть, до відсутності продукції в поточному році.

5. Підвищений фінансовий ризик: полягає у високій капіталоємкості сільськогосподарських підприємств, це спричинюється додатковими витратами на внесення мінеральних добрив, захисту рослин та тварин від шкідників і хвороб, залучення кредитів у зв'язку із сезонністю виробництва.

6. Особливість пропозиції сільськогосподарської сировини та продукції на ринку: високі врожаї сільськогосподарської продукції несуть зниження ціни збуту продукції, а відповідно — знижується отриманий прибуток виробниками або навіть понесення збитків.

Класифікація ризиків, які наводяться науковцями, є досить широкою і тому класифікувати їх в одну систему неможливо. При прийнятті керівництвом управлінського рішення щодо управління сільськогосподарським підприємством та формуванню, підтримки та розвитку конкурентних переваг потрібно враховувати всю складність та специфіку галузі сільськогосподарства. З точки зору менеджменту, як зазначає О. Ничипорук, важливо класифікувати ризики за можливістю управління ними (рис. 2).

ти ними (рис. 2).

Кожний із названих ризиків має свою специфіку і потребує адекватного механізму управління.

ВИСНОВКИ

Отже, ми вважаємо, що безпосередньо в сільськогосподарських підприємствах повинні бути сформовані системи управління ризиками та економічною безпекою, конкурентоспроможністю, потенціалом підприємств. Це дозволить сформувати систему управління можливостями на принципах узгоджувальної дії. При такому підході буде сформована загальна конкурентоспроможна організація та її система менеджменту.

Література:

1. Гудзинський О. Д. Система менеджменту нестабільної економіки / О. Д. Гудзинський // Актуальні проблеми сучасного менеджменту: матеріали науково-практичної конференції / За наук. ред. О. Д. Гудзинського. — К.: ІПК ДСЗУ, 2005. — С. 8—13.
 2. Гудзинський О. Д. Менеджмент у системі агробізнесу: [навч. посібник] / О. Д. Гудзинський. — К.: Урожай, 1994. — 240 с.
 3. Дороніна М. С. Монографічний метод аналізу резервів сільськогосподарських підприємств / М. С. Дороніна, О. А. Єрмоленко // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць: В 6 т.; Вип. 252; Т. 4. — Дніпропетровськ: ДНУ, 2009. — С. 981—989.
 4. Ничипорук О. Ю. Ризики в сільському господарстві: виявлення, оцінка, управління: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.07.02 "Економіка сільськогосподарства і АПК" / О. Ю. Ничипорук. — Київ, 2002. — 19 с.
 5. Ничипорук О. Ю. Ризики в сільському господарстві: виявлення, оцінка, управління: дис. ... канд. екон. наук: 08.07.02 / Ничипорук Олександр Юрійович. — К., 2002. — 174 с.
 6. Новак О. В. Стратегічний підхід в розвитку сільськогосподарських підприємств / О. В. Новак // Актуальні проблеми сучасного менеджменту: матеріали науково-практичної конференції / За наук. ред. О. Д. Гудзинського. — К.: ІПК ДСЗУ, 2005. — С. 51—57.
 7. Фатхутдінов Р. А. Управління конкурентоздатністю організації: підручник / Р. А. Фатхутдінов, Г. В. Осовська (заг. ред.) — К.: Кондор, 2009. — 470 с.
 8. Шнипко О. С. Конкуренція як специфічна форма конфлікту і співіснування суб'єктів ринку / О. С. Шнипко // Економіка і прогнозування. — 2005. — № 1. — С. 33—44.
- Стаття надійшла до редакції 26.10.2009 р.