

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

ЖИГУЛІН ОЛЕКСАНДР АНДРІЙОВИЧ

УДК 65.015.3

ДИСЕРТАЦІЯ

**НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР
АГРОБІЗНЕСУ УКРАЇНИ**

08.00.04 – Економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Подається на здобуття наукового ступеня доктора наук

Дисертація містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело О. А. Жигулін

Науковий консультант
Гудзинський Олексій Дмитрович,
доктор економічних наук, професор

Київ – 2019

АНОТАЦІЯ

Жигулін О. А. Напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур агробізнесу України. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Київ, 2019.

Дисертація присвячена науковому обґрунтуванню процесу управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур агробізнесу.

Метою дисертаційної роботи є розроблення теоретико-методологічних засад і науково-практичних рекомендацій щодо удосконалення управління підвищенням конкурентоспроможності підприємницьких структур агробізнесу України.

Об'єкт дослідження: організаційно-економічні процеси управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур агробізнесу України. Предмет дослідження: сукупність теоретичних, методологічних та практичних засад управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур агробізнесу України.

Кінцевим результатом роботи є розробка моделі управління конкурентоспроможністю, нові елементи якої є напрямами удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур агробізнесу України.

Теоретичною основою моделі є принципи й правила управління конкурентоспроможністю суб'єктів агробізнесу, які враховують переваги використання основних споживчих властивостей товарів (економічність, якість, креативна диференціація) й людино-центричного підходу до вирішення управлінських проблем. Методологічною основою моделі є метод, заснований на використанні показника конкурентоспроможності із складовими: стан конкурентоспроможності й рівень конкурентної стійкості суб'єкта господарювання на ринку. Нові елементи моделі реалізуються на практиці через інноваційно-креативні властивості економічної системи (розвиток, синергія, самодостатність,

самоорганізація), які переносяться при управлінні конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання в площину агробізнесу.

У роботі обґрунтовано доцільність врахування форм прояву специфічних економічних законів, оновленого комплексу базових конкурентних стратегій, системи інноваційних методів управління підвищенням конкурентоспроможності, складових механізмів оцінки, відновлення, розвитку конкурентоспроможності та переведення суб'єктів агробізнесу в атрактор стійкого розвитку, процесів управління конкурентоспроможністю, концепцій управління підвищенням конкурентоспроможності у залежності від типу дисипативної структури діяльності підприємницьких структур агробізнесу України.

Розроблено методологічний (людиноцентричний) підхід до управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур агробізнесу, згідно якого умови для розвитку суб'єктів господарювання й конкурентного процесу (споживачі, підприємці, працівники, розробники стандартів) формуються через впровадження інформаційних технологій при спеціалізації й кооперації товарного виробництва та використанні переваг «креативного сільського господарства».

Обґрунтовано модель визначення синергетичного ефекту в управлінні конкурентоспроможністю підприємницьких структур агробізнесу від впливу чинників підвищення попиту та стимулювання його пропозицією. Зростання попиту відбувається, коли головна споживча властивість атрибутів товарів (економічність, якість, креативна диференціація) співпадає з типом дисипативної структури діяльності та психофізіологічними характеристиками працівників.

Удосконалено модель використання підприємницькими структурами агробізнесу базових конкурентних стратегій, а саме «економія на витратах», «висока якість», «інноваційно-креативна диференціація», з їх уточненням та сферами використання. Проаналізовано конкурентну перевагу товару сільсько-господарських та забезпечуючих їх ресурсною, збутовою й просторовою базою функціонування підприємств агробізнесу. Визначено, що перевагою є «економічність» (час, гроші), якщо купується товар фізіологічного призначення, «якість», у випадку придбання

товарів, які задовольняють потреби в безпеці й комфорті, «інноваційно-креативна диференціація», коли за рахунок товару задовольняються вищі потреби людини.

Систематизовані методи підвищення конкурентоспроможності підприємств агробізнесу для реалізації з їх допомогою управлінських впливів. Конкурентоспроможність забезпечується у функціональних сферах управління формуванням продукту, ціноутворенням, рекламуванням, збутом, виробництвом, витратами, інвестуванням і фінансуванням через ланцюжок додавання продукту споживчих властивостей.

Удосконалено модель ухвалення рішення споживачем товару підприємства агробізнесу про покупку. Модель базується на оцінці споживачем якості, економічності, креативної диференціації з виділенням основної властивості в споживчому наборі. Визначено систему чинників формування дисипативної структури діяльності підприємницьких структур агробізнесу для використання при управлінні конкурентоспроможністю процесів саморегулювання, самоуправління та самоорганізації.

Запропоновано механізм переведення підприємницьких структур агробізнесу в стан розвитку конкурентоспроможності, який базується на сполученні сигналу ринку (про вектор конкурентної переваги споживача до товару) з певною траєкторією (атрактором) розвитку суб'єкта господарювання.

Обґрунтовано вплив на конкурентоспроможність підприємницьких структур агробізнесу вмотивованого власним розвитком персоналу. Для виробництва «стандартизованого» товару підходять динамічні працівники (трактористи-машиністи, водії, майстри машинного доїння, заготівельники, робітники маркетів, банків та закладів швидкого харчування), «якісного» – статичні особистості, що віддають перевагу не кількості, а якості праці (робітники підприємств з ремонту агротехніки), «інноваційно-креативного диференційованого» – творчі працівники (фахівці у сфері створення брендингу та реклами агропродуктів).

Удосконалено механізм оцінки й реалізації процесів управління відновленням і розвитком конкурентоспроможності підприємницьких структур агробізнесу. Вважається, якщо сплановані на рік показники діяльності (дохід, виробництво,

витрати, фінанси, рентабельність, співвідношення «якість»/«ціна») не виконуються та (або) тренд динаміки продажів спадний, то це свідчить про неконкурентоспроможність й передбачає усунення дії фактора-мінімум, який руйнує конкурентоспроможність суб'єкта господарювання.

Перспектива впровадження перерахованих напрямів удосконалення управління конкурентоспроможністю (елементів моделі) підприємницьких структур агробізнесу відповідає «Стратегії розвитку сільського господарства в Україні на період до 2025 року», в якій рекомендується дотримання європейських людино-центричних цінностей в агробізнесі, а саме: поєднання систем управління комплексним розвитком аграрного сектору економіки та сільських територій; розвиток процесів саморегулювання, самоорганізації та самоврядування.

Обґрунтовано, що причиною неконкурентоспроможності підприємницьких структур агробізнесу України є використання оптимізаційно-технологічного, а не бізнес-орієнтованого інформаційного людино-центричного підходу до управління їх конкурентоспроможністю. Перший враховує інтереси підприємців, а другий — учасників конкурентного процесу (споживачі, підприємці, працівники, розробники стандартів) за правилом «виграв-виграв». В обох випадках використовуються інформаційні технології з різним кінцевим результатом. У першому випадку товаровиробники автоматизують непродуктивні операції, а в другому, — від них відмовляються, що дозволяє знизити ціни без зменшення рівня якості товарів.

В Україні використовується оптимізаційно-технологічний підхід. Управлінські рішення приймаються для збільшення прибутку на одиницю ресурсів і пошуку переваг в вузькоспеціалізованому концентрованому виробництві, яке не націлені на збереження родючості землі й життя людей на сільських територіях. Ставка робиться на високопродуктивну техніку, неорганічні добрива й економію витрат на персонал, який періодично звільняється на біржу праці (плинність кадрів 21-30 % на рік), що унеможливорює перенавчання працівників на використання інформаційних технологій.

Людино-центричний підхід передбачає розвиток людини й отримання переваг шляхом впровадження інформаційних технологій в товарному виробництві.

Автоматизовані виробничі процеси в рослинництві й тваринництві націлені на обмін ресурсами з підтримки врожайності культур і родючості землі, а також на створення більш інтелектуальних і менш трудомістких робочих місць. Підвищується купівельна спроможність населення. Прошарок людей з підприємницькою інтуїцією збільшується за допомогою «креативного сільського господарства» (агрокластера на базі агрокультурних дестинацій). Результатом впровадження людиноцентризму є підвищення співвідношення «привабливість споживчих якостей/ціна кінцевого продукту».

Складові показника конкурентоспроможності підприємницьких структур агробізнесу безпосередньо пов'язані з розвитком суб'єктів конкурентного процесу. Рівень конкурентної стійкості суб'єкта господарювання оцінює розвиток споживача (через атрибути товару), а стан конкурентоспроможності — підприємця, працівника і розробника стандартів (через розвиток бізнесу, зайнятість і можливість використання інформаційних технологій, відображення позитивних змін з якості у нормативах). Показник вказує на: конкурентоспроможність, коли стан суб'єкта господарювання оцінюється як конкурентоспроможний, а рівень конкурентної стійкості має не спадний тренд динаміки розвитку, тобто на ньому сформовано конкурентоспроможний стан і він проявляє здатність підтримувати його у часі; відсутність конкурентоспроможності, коли або стан суб'єкта оцінюється як неконкурентоспроможний, або рівень конкурентної стійкості має спадний тренд динаміки розвитку; на порівняно більшу або меншу конкурентоспроможність за показником рівня конкурентної стійкості — здатності до стійкого утримання суб'єктом господарювання конкурентоспроможного стану, що проявляється через збереження в часі ринкової частки.

Доведено, що при використанні «Моделі управління конкуренто-спроможністю підприємницьких структур агробізнесу» частка суб'єктів агробізнесу з конкурентоспроможним станом в середньому збільшиться на 5,3 %, а їх конкурентна стійкість зросте на 65 %.

Ключові слова: *управління, конкурентоспроможність, підприємство, підприємницька структура агробізнесу, системний підхід.*

SUMMARY

Zhigulin O.A. Directions of improvement of competitiveness management of entrepreneurial structures of agribusiness of Ukraine. - Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Economics in specialty 08.00.04 «Economics and management of enterprises (by types of economic activity)». Kyiv, 2019.

The purpose of the work is to develop theoretical and methodological principles, scientific and practical recommendations for the improvement of management system in order to increase the competitiveness of entrepreneurial structures of agribusiness in Ukraine. The organizational and economic processes of competitiveness management of entrepreneurial structures in Ukraine's agribusiness is the object of research. The set of theoretical, methodological and practical principles of the competitiveness managing of business structures in Ukraine's agribusiness is the subject of research.

The development of a competitiveness management model, the new elements of which are the directions of improving the management of the competitiveness of business structures in Ukraine's agribusiness is the final result of the work.

The principles and rules for managing the competitiveness of agribusiness subjects, which take into account the advantages of using the main consumer properties of goods (profitability, quality, creative differentiation) and a human-centric approach for solving managerial problems is the theoretical basis of the model.

The method based on the using of the indicator of competitiveness with the components: the state of competitiveness and the level of competitiveness of the entity in the market is the methodological basis of the model.

New elements of the model are realized in practice through the innovative-creative properties of nature (development, synergy, self-sufficiency, aesthetics, dissipation), which are transferred of business entities management competitiveness in the field of agribusiness.

The expediency of taking into account the forms of manifestation of specific economic laws, the updated set of basic competitive strategies, the system of innovative methods of managing competitiveness, the mechanisms of evaluation, restoration, development of competitiveness and the transfer of agribusiness subjects to attractors of

sustainable development, processes of competitiveness management, concepts of management of increasing competitiveness in dependence from the type of dissipative structure of Ukraine agribusiness business activities is substantiated in the research work.

The theoretic-methodological (man-centric) approach to managing the competitiveness of entrepreneurial structures of agribusiness has been developed. Conditions for the development of business entities and the competitive process (consumers, entrepreneurs, employees, developers of standards) are formed through the introduction of information technologies in specialized and co-operative commodity production and the benefits of «reative agriculture». The model of determination of synergy effect in managing the competitiveness of agribusiness business structures from the influence of factors of increasing demand and stimulation of its offer has been substantiated. Demand growth occurs when the main consumer attribute of goods (economy, quality, creative differentiation) coincides with the type of dissipative structure of activity and the psychophysiological characteristics of employees.

The model for using entrepreneurial structures of agribusiness of the basic competitive strategies has been improved, namely, «cost savings», «high quality», «innovation-creative differentiation» with their refinements and areas of use. The competitive advantage of the consumer to the agricultural goods and their resource, sales and spatial base of functioning of agribusiness enterprises has been analyzed. It is determined that the advantage is «profitability» (time, money), if the product of physiological purpose, «quality» is purchased, in the case of the purchase of goods that meet the needs for safety and comfort, «innovation-creative differentiation» when at the expense of the goods are satisfied higher human needs. Methods of increasing the competitiveness of agribusiness enterprises for the implementation of their management influence have been systematized.

Competitive ability is provided in the functional areas of product formation management, pricing, advertising, marketing, production, costs, investment and financing through the chain of adding product of consumer properties. The model of competitiveness management of agribusiness enterprise at the stage of sales of its goods has been developed.

The model is based on the consumer's assessment of quality, cost effectiveness, creative differentiation with the allocation of the main property in the consumer kit.

The system of factors of formation of dissipative structure of activity of entrepreneurial structures of agribusiness for use in controlling the competitiveness of self-regulation, self-management and self-organization processes has been determined. The mechanism of transfer of business structures of agribusiness to the state of development of competitiveness, which is based on the combination of the market signal (about the vector of competitive advantage of the consumer to the product) with a certain trajectory (attractor) of the subject of management has been developed. The influence on the competitiveness of entrepreneurial structures of agribusiness motivated by the personal development of the personnel has been substantiated.

Dynamic workers (tractor drivers, drivers, masters of machine milking, purchasers, marketers, banks and fast food companies) are suitable for the production of «economical» goods. Static individuals preferring not quantity but quality labor (workers of enterprises for the repair of agricultural machinery) are suitable for the production of «qualitative» goods. Creative workers (art and culture researchers in the field of branding and advertising of agro-products) are suitable for the production of «innovative-creative differentiated» goods.

The mechanism of evaluation and implementation of the processes of management of the restoration and development of the competitiveness of the business structures of agribusiness has been developed. It is believed that if activity indicators (income, production, costs, finances, profitability, quality/price ratio) planned for the year are not met and (or) the trend of sales dynamics is declining, this indicates uncompetitive capacity and eliminates the action a factor of a minimum, which destroys the competitiveness of a business entity.

The perspective of the above mentioned directions implementation of improving the competitiveness management (model elements) of the agribusiness business structures corresponds to the «Strategy for the development of agriculture in Ukraine up to 2025». It recommends using of European man-centric values in agribusiness, namely: a combination of management systems for the integrated development of agrarian the economy and rural areas; development of processes of self-regulation, self-organization and self-government.

It is substantiated that the reason of the noncompetitiveness of the business structures of agribusiness in Ukraine is the use of an optimization-technological rather than business-oriented information human-centric approach to managing their competitiveness. The first takes into account the interests of entrepreneurs, and the second takes into account the key figures of the competitive process (consumers, entrepreneurs, employees, developers of standards) according to the «win-win» rule. In both cases, information technology with different end-points has been used. In the first case, commodity makers automate unproductive operations, and in the second, they refuse from them, which allows them to lower prices without reducing the quality of goods.

An optimization-technological approach is used in Ukraine. Management decisions are made to increase profits per unit of resources and to seek benefits in a highly specialized concentrated production, which is not aimed at preserving the fertility of the land and the lives of people in rural areas. The rate is applied to high-performance equipment, inorganic fertilizers and cost savings for personnel, which is periodically discharged to the unemployed stock exchange (personnel turnover is 21-30 % per year), which makes it impossible to retrain workers for the use of information technology.

Man-centric approach involves human development and gaining benefits through the introduction of information technology in commodity production. Automated production processes in crop and livestock production are aimed at the exchange of resources to support crop yields and soil fertility, as well as to create more intelligent and less labor-intensive jobs. The purchasing power of the population is increasing. The level of people with entrepreneurial intuition increases with the help of «creative agriculture» (agro cluster based on agro-cultural detentions). The result of the introduction of human-centeredness is to increase the ratio of «attractiveness of consumer qualities»/«the price of the final product».

Components of the indicator of competitiveness of business structures of agribusiness are directly related to the development of subjects of the competitive process. The level of their competitiveness is assessed by the consumer (through the attributes of the product), and the state of competitiveness is assessed the entrepreneur, the employee and the developer of standards (through business development, employment and the possibility of using information technology, displaying positive changes in quality in the norms). Indicator

indicates: competitiveness, when the state of the business entity is assessed as competitive, and the level of competitiveness does not have a downward trend of development dynamics, that is, it forms a competitive state and it manages to maintain its ability in time; lack of competitiveness when either the state of the subject is assessed as uncompetitive, or the level of competitiveness has a declining trend of development dynamics; on a comparatively bigger or less competitive basis by the indicator of the level of competitive resistance – the ability to sustainably maintain a competitive status of a business entity, which manifests itself through the preservation of market share in time.

It is proved that using the «Competitiveness Management Model for Agribusiness Business Entities», the share of agribusiness subjects with a competitive state will increase by 5,3 % on average and their competitiveness will increase by 65 %.

Key words: *management, competitiveness, enterprise, business structure of agribusiness, system approach.*

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Монографії:

1. Жигулін О. А. Ефективність методів управління підприємством у ринковій економіці: [монографія]. Донецьк, 2009. 301 с.

2. Білошкурська Н. В., **Жигулін О. А.**, Лисенко Н. О. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах організаційно-економічних перетворень: [монографія]. За загальною редакцією Н. О. Лисенко. Умань, 2011. 154 с. *(Здобувачем розроблено методологію управління конкурентоспроможністю підприємств).*

3. Азарян О. М., Солоха Д. В., Белякова О. В., **Жигулін О. А.**, Шубін О. О. Потенціал регіону: вектори формування та використання: [монографія]. Донецьк, 2011. 658 с. *(Здобувачем розроблено механізм ідентифікації та вирішення управлінських проблем підприємства).*

4. Білошкурська Н. В., **Жигулін О. А.**, Лисенко Н. О. Конкурентоспроможність підприємств – основа конкурентоспроможної економіки країни: [монографія]. За загальною редакцією Н. О. Лисенко. К., 2012. 120 с. *(Здобувачем обґрунтовано формування системи методів управління підприємством).*

5. Жигулін О. А. Управління конкурентоспроможністю підприємств аграрної сфери: [монографія]. Ніжин, 2016. 328 с.

Статті у наукових фахових виданнях України:

6. **Жигулін А. А.**, Хаджинова Е. С. Конкурентоспособность в условиях глобализации. Прометей. 2002. Вип. 9. С. 208–215. *(Здобувачем розроблено концепцію формування конкурентоспроможності підприємств).*

7. Жигулін А. А. Синергия методов управления компанией. Прометей. 2006. Вип. 2 (21). С. 180–184.

8. Жигулін О. А. Проблема традиційної класифікації методів управління. Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право). 2006. № 2/3. С. 30–35.

9. Жигулін А. А. Управление предприятием по целям в контексте маркетинг-менеджмента. Вісник Хмельницького національного університету. 2006. Т. 3 (84). № 5. С. 219–221.

10. Жигулін А. А. Механизм оценки эффективности методов управления предприятием. Прометей. 2007. Вип. 1 (22). С. 133–135.

11. Жигулін А. А. Эффективность методов управления крупным предприятием в эпоху клиентской экономики. Прометей. 2007. Вип. № 2 (23). С. 266–272.

12. Васьковская Я. В., **Жигулін А. А.**, Канивец Е. П. Реинжиниринг методов управления. Вісник Донецького національного університету. Серія «Економіка і право». 2007. № 1. С. 442–450. *(Здобувачем розроблено механізм реінжинірингу методів управління підприємством).*

13. Жигулін А. А. Методология процессного подхода к управлению предприятием. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки». 2007. Вип. 18. Ч. 3. С. 154–158.

14. Жигулин А. А. Реинжиниринг процессного подхода к управлению предприятием. Социально-экономические аспекты промышленной политики. Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами и маркетинга в контексте стратегии развития Украины. 2007. Т. 3. С. 118–125.
15. Жигулин А. А. Оценка методов управления предприятием на соответствие нормам государственного регулирования. Бизнес Информ. 2007. № 10 (2). С. 131–137.
16. Жигулін О. А. Оцінка методів управління на відповідність конкурентній стратегії підприємства. Схід. 2007. № 6 (84). С. 32–35.
17. Жигулін О. А. Методологія прийняття управлінських рішень у епоху клієнтської економіки. Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право). 2008. Вип. 1–2. С. 543–547.
18. Жигулін О. А. Ефективність методів управління як запорука економічної безпеки підприємства. Торгівля і ринок України. 2008. Вип. 25. Т. 1. С. 384–390.
19. Жигулін О. А. Роль людського фактора в управлінні підприємством. Схід. 2008. № 4 (88). С. 12–15.
20. Жигулін О. А. Контролінг методів управління підприємством. Схід. 2008. № 3 (87). С. 22–26.
21. Жигулин А. А. Инструментарий экономической оценки эффективности управления предприятием. Прометей. 2008. Вип. 1 (25). С. 248–251.
22. Жигулін О. А. Методологія нарощення споживчої цінності продукту. Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2008. № 26. С. 39–41.
23. Жигулин А. А. Механизм оценки эффективности методов управления предприятиями, участвующими в подготовке и проведении «Евро – 2009/2012». Вісник Донецького інституту туристичного бізнесу. 2009. № 13. С. 53–56.
24. Жигулін О. А. Споживчий вплив на формування системи управління підприємством. Схід. 2010. № 7 (107). С. 43–48.
25. Жигулин А. А. Информационное обеспечение эффективного управления предприятием. Економіка і управління. 2009. № 4. С. 81–86.

26. Жигулін О. А. Мотивація сучасного споживача. Схід. 2010. № 6 (106). С. 27–30.

27. Жигулін О. А. Основна споживча властивість товару. Схід. 2010. № 1 (101). С. 44–52.

28. **Жигулин А. А.**, Жигулина Н. А., Короленко Ю. Н. Конкурентная стратегия туристического предприятия в условиях информатизации общества. Вісник Донецького інституту туристичного бізнесу. 2012. № 16. С. 295–305. *(Здобувачем розроблено конкурентну стратегію туристичного підприємства в інформаційному суспільстві).*

29. Жигулін О. А. Дизайн-проект методів забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Схід. 2014. № 1 (127). С. 33–39.

30. Жигулін О. А. Управління конкурентоспроможністю підприємств аграрного сектору: інноваційно-креативний підхід. Агросвіт. 2017. № 14. С. 39–44.

**Статті у наукових фахових виданнях України,
включених до міжнародних наукометричних баз даних:**

31. Жигулін О. А. Людино-центричний підхід в управлінні конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств. Економіка АПК. 2018. № 10. С. 57–63.

32. Жигулін О. А. Методичний підхід до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємницьких структур агробізнесу. Економіка АПК. 2018. № 11. С. 88–96.

Статті у наукових виданнях інших держав:

33. Жигулин А. А. Формирование методов управления деятельностью конкурентоспособного предприятия. Приволжский Научный Вестник. Раздел «Экономические науки». 2014. № 1 (29). С. 48–53.

34. Жигулин А. А. Конкурентная стратегия инновационно-креативной дифференциации в культуре и туризме. Вестник университета Туран. 2014. № 1 (61). С. 9–14.

35. Жигулин А. А. Теоретические и методологические основы обеспечения конкурентоспособности предприятий туристического бизнеса. Приволжский Научный Вестник. Раздел «Экономические науки». 2014. № 1 (29). С. 43–47.

36. Жигулин А. А. Методы обеспечения конкурентоспособности предприятий в сфере охраны труда. Проблемы экономики и менеджмента. 2014. № 1 (29). С. 31–35.

Тези наукових доповідей:

37. Жигулин А. А., Диденко В. С. Обеспечение конкурентоспособности в условиях глобализации. Сучасні технології менеджменту, моделювання і маркетингового проектування, ефективного використання Інтернет: економічний правовий і психологічний аспекти: Міжнародна науково-практична конференція, м. Одеса, 11 червня 2004 року: тези доповіді. Одеса, 2004. С. 90–92. *(Здобувачем розроблено механізм забезпечення конкуренто-спроможності підприємств в умовах глобалізації).*

38. Жигулин А. А. Основное конкурентное преимущество предприятия: идентификация, значение, обеспечение. Актуальні проблеми управління економічними процесами промислових підприємств: Міжнародна науково-практична конференція, м. Харків, 11–14 листопада 2006 року: тези доповіді. Харків, 2006. С. 71–73.

39. Жигулин А. А. Реинжиниринг процессного подхода к управлению предприятием. Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами и маркетинга в контексте стратегии развития Украины: Международная научно-практическая конференция, г. Донецк, 10–11 ноября 2007 года: тезисы доклада. Донецк, 2007. С. 118–124.

40. Жигулін О. А. Шляхи рішення управлінських проблем підприємства. Формування сучасної стратегії підприємницької діяльності: Всеукраїнська науково-

практична конференція, м. Умань, 24 листопада 2011 року: тези доповіді. Умань, 2011. С. 37–43.

41. Жигулін О. А. Індивідуалізована диференціація пропозиції туристичного підприємства. Актуальні проблеми розвитку економіки та гуманітаристики України в умовах ризиків: Студентсько-викладацька науково-практична конференція, м. Рівне, 5 грудня 2012 року: тези доповіді. Рівне, 2012. С. 17–19.

42. **Жигулін О. А.**, Новікова Л. І. Інноваційно-креативне забезпечення конкурентоспроможності підприємств агробізнесу. Виклики соціально-орієнтованої економіки в євроінтеграційних умовах: Міжнародна науково-практична конференція, м. Ніжин, 23–24 квітня 2015 року: тези доповіді. Ніжин, 2015. С. 149–153. *(Здобувачем запропоновано використання інноваційно-креативного підходу до забезпечення конкурентоспроможності підприємств агробізнесу).*

43. Жигулін О. А. Технології управління підприємствами аграрного сектору України. Технології АПК ХХІ століття: проблеми та перспективи розвитку: Міжнародна науково-практична конференція, м. Ніжин, 13–14 квітня 2017 року: тези доповіді. Ніжин, 2017. С. 64–80.

44. Жигулін О. А. Логістика у механізації виробничих процесів як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур агробізнесу. Соціально-економічні проблеми аграрного розвитку регіонів: Всеукраїнська науково-практична конференція, м. Ніжин, 5 грудня 2018 року: тези доповіді. Ніжин, 2018. С. 92–95.

ЗМІСТ

ВСТУП	20
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТО-СПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР АГРОБІЗНЕСУ	31
1.1. Інноваційний підхід до системного управління конкурентоспроможністю підприємств агробізнесу	31
1.2. Маркетингові та виробничі методи управління конкурентоспроможністю підприємств	45
1.3. Функціональне забезпечення конкурентоспроможності підприємств з позиції системного підходу	56
1.4. Управління за цілями конкурентоспроможністю підприємства	69
1.5. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур агробізнесу	85
Висновки до розділу 1	98
РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР АГРОБІЗНЕСУ	102
2.1. Моделювання конкурентоспроможності підприємств	102
2.2. Методичні підходи до дослідження конкурентоспроможності підприємств агробізнесу в короткостроковому періоді	116
2.3. Особливості методичного підходу до визначення конкурентоспроможності підприємств агробізнесу в довгостроковому періоді	129
2.4. Конкурентоспроможність підприємств в умовах циклічності економічного розвитку	142
2.5. Системне дослідження удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур агробізнесу	156
Висновки до розділу 2	177

РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ВІДНОВЛЕННЯМ І РОЗВИТКОМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТІВ АГРОБІЗНЕСУ УКРАЇНИ	181
3.1. Процеси управління відновленням і розвитком конкуренто- спроможності суб'єктів агробізнесу	181
3.2. Аналіз галузевої особливості підвищення конкурентоспроможності суб'єктів агробізнесу	196
3.3. Оцінка конкурентної стійкості суб'єктів агробізнесу	217
3.4. Результативність управління конкурентоспроможністю суб'єктів агробізнесу	237
Висновки до розділу 3	255
РОЗДІЛ 4. КОНЦЕПЦІЇ СИСТЕМНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР АГРОБІЗНЕСУ УКРАЇНИ	259
4.1. Вектор конкурентної переваги споживачів до товарів підприємницьких структур агробізнесу	259
4.2. Управління конкурентоспроможністю підприємств агробізнесу з базовою конкурентною стратегією «економія на витратах»	271
4.3. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємств агробізнесу з базовою конкурентною стратегією «висока якість»	292
4.4. Управління конкурентоспроможністю підприємств агробізнесу з конкурентною стратегією інноваційно-диференційованого розвитку	308
Висновки до розділу 4	323

РОЗДІЛ 5 . ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДВИЩЕННЯМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР АГРОБІЗНЕСУ УКРАЇНИ	327
5.1. Підвищення споживчої цінності «економного» продукту як удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємств агробізнесу	327
5.2. Конкурентна перевага «якість продукту» в управлінні конкуренто- спроможністю підприємств агробізнесу	340
5.3. Диференціація продукту в підвищенні конкурентоспроможності підприємств агробізнесу	353
5.4. Модель управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур агробізнесу	366
5.5. Підвищення конкурентоспроможності підприємств агробізнесу на перспективу	386
Висновки до розділу 5	398
ВИСНОВКИ	401
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	407
ДОДАТКИ	441

ВСТУП

Актуальність теми. На шляху до євроінтеграції в Україні формується управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур агробізнесу. Це вимагає змін у визначенні пріоритетів господарювання й залучення до кращих світових стандартів соціального, екологічного й економічного розвитку. Першочерговим є управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання через переваги при задоволенні інтересів у розвитку всіх суб'єктів за інтересами на засадах стейкхолдер-менеджменту. Причиною неконкурентоспроможності вітчизняних товаровиробників є несприятливі умови для розвитку учасників конкурентного процесу (споживач, підприємець, працівник, розробник стандартів). Оскільки підприємці не пов'язують розвиток бізнесу з розвитком людини, то використовується оптимізаційно-технологічний, а не бізнес-орієнтований інформаційний людиноцентричний підхід до управління підвищенням конкурентоспроможності суб'єктів агробізнесу.

Відповідно перший підхід передбачає прийняття оптимізаційно-технологічних рішень для збільшення прибутку на одиницю ресурсів і пошук переваг у вузькоспеціалізованому концентрованому виробництві, яке не спрямоване на збереження родючості землі й життя людей на сільських територіях. Ставка робиться на високопродуктивну техніку, неорганічні добрива й економію витрат на персонал. Другий – людиноцентричний підхід – передбачає розвиток людини й використання переваг інформаційних технологій при спеціалізації та кооперації діяльності. Підвищення співвідношення «якість»/«ціна кінцевого продукту» забезпечує зростання конкурентоспроможності національного товаровиробника. У світі сьогодні довів свою раціональність другий підхід. В умовах інформаційного суспільства наукова думка спрямована на пошук критерію конкурентоспроможності не у формі прибутку на одиницю ресурсів підприємця, а в показниках оцінки рівня розвитку людини та впровадження інформаційних технологій.

В Україні створюються умови для формування громад у сільській місцевості, розвитку фермерства, кооперативного руху, галузей тваринництва й рослинництва, зокрема садівництва, ягідництва й, відповідно, підвищення рівня

конкурентоспроможності національного виробника. Переваги в запасах вітчизняного чорнозему доцільно поєднати з конкурентоспроможністю праці вмотивованих власним розвитком учасників конкурентного процесу, унікальністю місцевої культури й можливостями інформаційних технологій. Акцент у пошуку факторів конкурентних переваг варто змінити з їх об'єктів на суб'єкти оцінки за допомогою наукового підходу, який надасть можливість інноваційно-креативні стабілізуючо-системні властивості економічної системи перенести у площину агробізнесу. Управляти конкурентоспроможністю видів діяльності суб'єктів агробізнесу можна за допомогою відповідних методів управління. Сферу традиційного використання останніх суб'єктом господарювання й управлінського інструментарію необхідно розширити до інноваційної ринкової адаптації управління його конкурентоспроможністю.

Огляд наукової літератури показав, що підприємницькі структури агробізнесу з різними видами диверсифікованої діяльності й організаційно-правовими формами господарювання можуть існувати в нестабільній (циклічній, знаннєвій, креативній) ринковій економіці завдяки управлінню конкурентоспроможністю, яка підтримується на високому рівні за рахунок упровадження методів її інноваційного підвищення у сфері функціональних видів діяльності. Метою управління є відновлення й розвиток конкуренто-спроможного стану та підвищення конкурентної стійкості підприємницьких структур агробізнесу на ринку. Важливо створити умови синергії та рівноваги в сільському господарстві за допомогою дотримання загальних цінностей у розвитку людини, кооперативного руху, підприємництва в межах структур агробізнесу, які функціонують на території громад.

Слід зазначити вагомий внесок у вирішення окремих аспектів досліджуваної проблеми закордонних учених, які вивчали суть та особливості споживчо-орієнтованого, людиноцентричного підходу до підвищення конкурентоспроможності підприємства через ланцюжок додавання споживчої цінності продукту. Зокрема М. Портер, Ф. Котлер, М. Маклюєн обґрунтовували споживчі якості продукту, процеси ціноутворення, рекламування та збуту; К. Боулдінг, М. Хаммер, Д. Форрестер, А. Сміт, Ф. Тейлор, Ф. Шумахер, Н. Вінер – виробництва; М. Вебер,

К. Ісикава, П. Сенге, Р. Акофф, С. Бір, А. Маслоу, Д. Фрітцше – діяльності персоналу; Д. Вомак, Д. Джонс, А. Чандлер – управління витратами; А. Маршалл – інвестування та фінансування. Теорію співпраці у своїх наукових здобутках розвивали К. Прахалад, В. Рамасвами, а теорію стейкхолдерів – А. Аммарі.

Теоретичні та практичні засади щодо розвитку економічної теорії конкуренції, обґрунтування ролі та використання людиноцентризму в управлінні, підвищення ефективності продовольчих ринків, формування попиту та пропозиції сільськогосподарської продукції знайшли відображення у працях В. Галушка, В. Горьового, О. Грішньої, О. Гудзинського, Ю. Дайновського, А. Даниленка, Д. Дорофєєва, Л. Євчука, О. Єрмакова, Ю. Кирилова, М. Климової, О. Ковальнової, В. Кравченко, М. Ільчука, С. Кваші, А. Ковнерова, Я. Ларіної, В. Літвінової, Д. Лозовика, Ю. Лупенка, М. Маліка, Т. Мостенської, С. Нестеренко, О. Николюк, Т. Петєшової, О. Раєвнєвої, Д. Рибницького, Т. Сокольської, Т. Сумкіної, М. Талавирі, Н. Тарнавської, А. Чикуркової, О. Школьного, І. Яціва.

Водночас, враховуючи всю глибину, значущість, різнобічність наукових здобутків вітчизняних і зарубіжних учених, необхідно зазначити, що певний перелік завдань методологічного, концептуального та методичного характеру має потребу у доповненні, уточненні та узагальненні. Усе вищезазначене обумовило вибір теми дисертації, визначення її мети та завдань.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертацію виконано згідно плану науково-дослідницьких робіт Національного університету біоресурсів і природокористування України за темою «Розробка теорії і методології формування системи менеджменту в умовах інституціонально-структурної трансформації економіки України» (номер державної реєстрації 01070004874), в рамках якої автором запропоновано модель стейкхолдер-менеджменту конкурентоспроможності суб'єктів агробізнесу.

Мета та завдання дослідження. Мета дисертації – розробити теоретико-методологічні засади та науково-практичні рекомендації щодо удосконалення управління підвищенням конкурентоспроможності підприємницьких структур агробізнесу України.

Для досягнення мети дослідження поставлено й вирішено такі наукові й практичні завдання:

- узагальнити теоретико-методологічні засади управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур агробізнесу;
- розробити методологічний підхід до управління підвищенням конкурентоспроможності підприємницьких структур агробізнесу для покращення результатів економічної діяльності за рахунок розвитку учасників конкурентного процесу;
- установити наявність синергетичного ефекту в управлінні конкурентоспроможністю підприємницьких структур агробізнесу від впливу чинників підвищення попиту й стимулювання його пропозицією;
- визначити конкурентні переваги товарів сільськогосподарських підприємств і підприємницьких структур агробізнесу, які забезпечують їх ресурсною, збутовою й просторовою базою функціонування;
- обґрунтувати використання методичного підходу до формування виробничого персоналу підприємницьких структур агробізнесу;
- запропонувати механізм переведення підприємницьких структур агробізнесу в стан розвитку конкурентоспроможності (атрактор прогресу) з метою забезпечення конкурентної стійкості в нестабільних умовах ринкової економіки;
- визначити системний підхід до формування дисипативної (високо організованої) структури діяльності підприємницьких структур агробізнесу для використання при управлінні конкурентоспроможністю процесів саморегулювання, самоуправління та самоорганізації;
- уточнити модель реалізації підприємницькими структурами агробізнесу базових конкурентних стратегій з визначенням їх переліку й сфер використання;
- удосконалити механізм оцінки й реалізації процесів управління відновленням і розвитком конкурентоспроможності підприємницьких структур агробізнесу для усунення дії фактора-мінімум, який руйнує їх конкурентоспроможність;

– розробити модель управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур агробізнесу для забезпечення їх розвитку.

Об'єкт дослідження – організаційно-економічні процеси управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур агробізнесу України.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методологічних і практичних засад управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур агробізнесу України.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дисертації є загально-наукові й спеціальні методи. У процесі дослідження використано історичний метод (під час узагальнення поглядів науковців на поняття «метод управління підвищенням конкурентоспроможності підприємств агробізнесу»); абстрактно-логічний, аналізу, синтезу, дедукції, індукції (у процесі дослідженні концепцій класиків менеджменту щодо методів управління підвищенням конкурентоспроможності підприємств); методи наукової абстракції (для обґрунтування розвитку економічних систем під впливом невизначеності середовища господарювання); метод моделювання (при формуванні моделей управління конкурентоспроможністю суб'єктів агробізнесу); методи фінансово-економічного аналізу, зокрема горизонтальний і вертикальний трендовий аналіз (для оцінки дисипативно-структуруючого управління конкурентоспроможністю й конкурентної стійкості на ринку підприємницьких структур агробізнесу); метод системного аналізу (під час вивчення системи методів управління підвищенням конкурентоспроможності підприємств агробізнесу); метод експертних оцінок (у процесі формування й підтвердження теоретичних та практичних результатів); методи теорії ймовірностей і математичної статистики (для розрахунку інтервалів між кризовими явищами у світовій та національній економіці, а також для аналізу конкуренції в аграрному й пов'язаних з ним секторах економіки України).

Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі й нормативні документи, що регламентують діяльність суб'єктів господарювання України, дані Державної служби статистики України, дані обліку й управлінської звітності сільськогосподарських суб'єктів господарювання і підприємницьких структур

агробізнесу, що забезпечують їх ресурсною, збутовою й просторовою базою функціонування, результати власних досліджень і спостережень.

Наукова новизна одержаних результатів. Сутність наукової новизни дослідження полягає в обґрунтуванні й розробленні теоретичних, методологічних і методичних положень та практичних рекомендацій щодо формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур агробізнесу. Основними результатами дослідження, які характеризують новизну і виносяться на захист, є такі:

вперше:

– розроблено методологічний підхід до управління підвищенням конкурентоспроможності підприємницьких структур агробізнесу в нових фінансово-економічних умовах господарювання, який в органічній єдності охоплює інноваційно-креативні властивості економічної системи (синергія, розвиток, самодостатність, самоорганізація), що формують конкуренто-спроможний стан, підвищують конкурентну стійкість на ринку й переносяться у площину бізнесу через нестандартне використання системи методів управлінського впливу на виробничі ресурси підприємств; створюються умови для розвитку суб'єктів господарювання й конкурентного процесу через упровадження інформаційних технологій у товарному виробництві та використання переваг «креативного сільського господарства»;

– розроблено модель управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур агробізнесу, що формують в теперішніх умовах домінуючу галузеву (рослинництво) структуру їх діяльності; запропонована модель враховує дію взаємопов'язаних методів, кожен із яких відповідає базовій конкурентній стратегії, міжнародним та національним нормативам, а їх сукупність сприяє розвитку конкурентоспроможності виробництва сільськогосподарської продукції за допомогою збільшення співвідношення «привабливість споживчих якостей/ціна кінцевого продукту», що проявляється в доходності (рентабельність) діяльності й утриманні або збільшенні ринкової частки;

удосконалено:

– визначення конкурентних переваг товарів сільськогосподарських підприємств і підприємницьких структур агробізнесу, що забезпечують їх ресурсною, збутовою й просторовою базою функціонування, в умовах інформатизації суспільства та економіки знань; відрізняється тим, що позначається «економністю» (час, гроші), якщо купується товар фізіологічного призначення (продукти харчування, послуги транспортування, зберігання, продажу); «якістю» у разі придбання товарів, які задовольняють потреби в безпеці й комфорті (машини й обладнання для аграрного сектору, технічний сервіс, страхування посівів і підготовка кадрів); «інноваційно-креативною диференціацією», коли за рахунок товару задовольняються вищі потреби людини (послуги рекламування агропродуктів, створення брендів, агротуристичний і виставковий бізнес, центри розвитку талантів молоді, агродизайн, підприємства галузей креативної індустрії);

– теоретичний підхід до визначення синергії (як результат управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур агробізнесу) від впливу чинників підвищення попиту та стимулювання його пропозицією, який відрізняється тим, що зростання попиту відбувається, коли головна споживча властивість атрибутів товарів (економність, якість, креативна диференціація) збігається з типом дисипативної структури діяльності (економно-, якісно-, диференційно-дисипативна) й психофізіологічними характеристиками працівників;

– методичний підхід до добору виробничого персоналу в агробізнесі, який, на відміну від наявного, базується на тому, що враховує узгодження індивідуальних характеристик працівників з напрямом конкурентної переваги товару; для виробництва «економного» товару підходять динамічні працівники, схильні до виконання великого обсягу роботи за короткий термін (трактористи-машиністи, водії, майстри машинного доїння, заготівельники, робітники закладів швидкого харчування), «якісного» – статичні особистості, що надають перевагу не кількості, а якості праці (робітники сільськогосподарських підприємств із ремонту агротехніки, агромашинобудівних заводів, страхових компаній та навчальних закладів з підготовки кадрів), «інноваційно-креативного диференційованого» – творчі

працівники, здатні задовольняти вищі потреби споживача (фахівці у сфері брендингу й реклами агропродуктів, сільського туризму, працівники культури);

– модель використання підприємницькими структурами агробізнесу трьох конкурентних стратегій, яка, на відміну від наявної, розширюється й уточнюється запропонованими стратегіями, а саме «економія на витратах», «висока якість», «інноваційно-креативна диференціація», що дає можливість охопити всю сферу економічних відносин підприємств, які конкурують на аграрному ринку, уточнити самі стратегії, галузі їхнього використання (сфери, де випускаються «економні», «якісні» та «інноваційно-креативні диференційовані» товари відповідно);

– механізм оцінки й реалізації процесів управління відновленням і розвитком конкурентоспроможності підприємницьких структур агробізнесу, який, на відміну від наявного, базується на описі методів управління підвищенням конкурентоспроможності у функціональних видах діяльності та послідовній перевірці їхньої дії на забезпечення рентабельності, відповідності базовій конкурентній стратегії й нормам державного регулювання; дає можливість встановити та усунути негативну дію фактора-мінімум, який руйнує конкурентоспроможний стан та унеможлиблює конкурентну стійкість суб'єкта господарювання на ринку;

– механізм переведення підприємницьких структур агробізнесу в стан розвитку конкурентоспроможності (атрактор прогресу), який, на відміну від наявного, базується на узгодженні сигналу ринку (про вектор конкурентної переваги товару) із певною траєкторією (атрактором) розвитку суб'єкта господарювання: сигнал «економність» товару (через систему методів) переводить підприємницьку структуру агробізнесу в атрактор розвитку «економне виробництво», сигнал «якість» – у «якісне виробництво», сигнал «інноваційно-креативна диференціація» – у «виробництво інноваційно-креативного диференційованого товару»;

– системний підхід до формування дисипативної (високоорганізованої) структури діяльності підприємницьких структур агробізнесу, який, на відміну від наявного, базується на тому, що роль структуроутворюючої підсистеми виконує

«персонал», а підсистеми «маркетинг», «виробництво», «витрати», «інвестиції» і «фінанси» забезпечують розвиток попиту та синергетичний ефект від дії методів управління виробничою діяльністю;

– визначення класифікаційних ознак методів управління підвищенням конкурентоспроможності підприємств агробізнесу шляхом поділу їх на допоміжні й основні: перші – спрямовані на одержання знань про конкурентне макро- й мікросередовище підприємства, а другі – відповідають ланцюжку нарощування споживчої цінності продукту (формування продукту, ціноутворення, рекламування, умови збуту, виробництво, робота з персоналом, витрати, інвестиції та фінанси); класифікація методів, на відміну від наявної, дозволяє сконцентрувати управління на завоюванні переваги (лояльності) споживача, що важливо в умовах споживчо-орієнтованої конкурентної економіки.

Практичне значення одержаних результатів. Методологічний підхід, модель і механізм оцінки й реалізації процесів управління розвитком конкурентоспроможного стану та підвищенням конкурентної стійкості підприємств аграрного сектору прийнято до впровадження Міністерством аграрної політики та продовольства України. Системний підхід до визначення індикаторів розвитку прийнято до впровадження Департаментом агропромислового розвитку Чернігівської обласної державної адміністрації при формуванні Стратегії сталого розвитку Чернігівської області на період до 2020 року. Механізм оцінки ефективності методів управління підприємством прийнято до впровадження виконавчим комітетом Донецької міської ради, а також агрофірмою «Шахтар» (ДП шахти імені О. Ф. Засядько) при розробленні планів соціально-економічного розвитку. Механізм формування методів управління діяльністю конкурентоспроможного підприємства використано на підприємстві «Шериф-тур ЛТД». Механізм реалізації процесів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери впроваджено на фермерських господарствах «Промінь-К» і «Деметра». Механізм реалізації процесів формування системи управління конкурентоспроможністю підприємств аграрного сектору

використовується на ПСП «Пісківське». Рекомендації щодо підвищення конкурентної стійкості й вибору напрямів діяльності застосовуються ТОВ «Арго».

Результати дисертації використовуються у навчальному процесі Відокремленого підрозділу Національного університету біоресурсів і природокористування України «Ніжинський агротехнічний інститут», Одеського національного політехнічного університету, Черкаського державного технологічного університету, Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Донецького коледжу технологій та дизайну при викладанні дисциплін «Менеджмент», «Маркетинг», «Міжнародний маркетинг», «Інвестування», «Контролінг», «Менеджмент у малому бізнесі».

Особистий внесок здобувача. Наукові положення, розробки, висновки дисертації є результатом самостійно проведеного дослідження автора щодо вирішення актуальної проблеми управління підвищенням конкуренто-спроможності підприємницьких структур агробізнесу в умовах соціально орієнтованої економіки. Із наукових праць, опублікованих у співавторстві, використано лише ті ідеї та положення, які є результатом власних досліджень здобувача.

Апробація результатів дисертації. Основні результати, висновки й пропозиції дисертації доповідалися та обговорювалися на: II Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні технології менеджменту, моделювання і маркетингового проектування, ефективного використання Інтернет: економічний, правовий і психологічний аспекти» (м. Одеса, 2004 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми управління економічними процесами промислових підприємств» (м. Харків, 2006 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами и маркетинга в контексте стратегии развития Украины» (м. Донецьк, 2007 р.); XIV Всеукраїнській науково-практичній конференції «Формування сучасної стратегії підприємницької діяльності» (м. Умань, 2011 р.); студентсько-викладацькій науково-практичній конференції «Актуальні проблеми розвитку економіки та гуманітаристики України в умовах ризиків» (м. Рівне, 2012 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Виклики соціально-орієнтованої економіки в

євроінтеграційних умовах» (м. Ніжин, 2015 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Економічна модель сучасності: завдання, виклики, перспективи» (м. Ніжин, 2017 р.); Всеукраїнській науково-практичній конференції «Соціально-економічні проблеми аграрного розвитку регіонів» (м. Ніжин, 2018 р.).

Публікації. Основні положення та найвагоміші результати дисертації опубліковано в 44 наукових працях, з яких 2 одноосібні монографії, 3 колективні монографії, 25 статей у наукових фахових виданнях України, 2 статті у наукових фахових виданнях України, включених до міжнародних наукометричних баз даних, 4 статті у наукових виданнях інших держав та 8 тез наукових доповідей.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається з анотацій, вступу, п'яти розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Дисертація містить 50 таблиць та 102 рисунки. Список використаних джерел налічує 415 найменувань. Загальний обсяг дисертації становить 480 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР АГРОБІЗНЕСУ

1.1 Інноваційний підхід до системного управління конкурентоспроможністю підприємств агробізнесу

Незадовільний стан аграрного сектору економіки України спричинений недостатньо міцними конкурентними позиціями підприємств агробізнесу. Орієнтація на екстенсивний, а не інтенсивний шлях розвитку веде до закриття малих та середніх суб'єктів господарювання, галузевого дисбалансу (скорочення нерентабельного в Україні тваринництва), зменшення родючості землі й рівня життя людей у сільській місцевості.

Дослідження теоретичних засад системного управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання складалося з пошуку базових цільових орієнтирів. Таким орієнтиром є закріплена в Конституції та «Стратегії розвитку сільського господарства в Україні на період до 2025 року» орієнтація на європейські цінності [291]. Вона передбачає зміну філософії мислення щодо управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур агробізнесу. Метою є підвищення рівня життя людини, а бізнес є засобом для досягнення мети через процеси саморегулювання, самоуправління, самоорганізації та розвитку сільських територій. Існуючий екстенсивний, антисоціальний, актуальний ще за часів колективізації та неефективний в інформаційній економіці оптимізаційно-технологічний підхід треба замінити на бізнес-орієнтований, інформаційний людино-центричний підхід управління конкурентоспроможністю. Перший враховує інтереси підприємців, а другий – учасників конкурентного процесу.

Кінцевим результатом роботи є розробка моделі управління конкурентоспроможністю, нові елементи якої є напрямками удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур агробізнесу. Такими напрямками є людино-центричний підхід і комплекс основних споживчих

властивостей товару, а також пов'язані з ними: форми прояву специфічних економічних законів, базові конкурентні стратегії, методи управління підвищенням конкурентоспроможності, складові механізмів оцінки, відновлення й розвитку конкурентоспроможності та переведення підприємницьких структур агробізнесу в атрактор стійкого розвитку, процеси управління конкурентоспроможністю, концепції управління підвищенням конкурентоспроможності в залежності від типу дисипативної структури діяльності, системне управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур агробізнесу України, а також результати впровадження його окремих аспектів на перспективу.

Обґрунтуємо наявність взаємозв'язку процесів розвитку суспільства й тенденцій в розвитку теорій конкуренції. В історичному плані розвиток наукової думки про управління конкурентоспроможністю підприємств йшов паралельно шляху самоусвідомлення суспільства. На стадії домінування у ньому фізіологічних потреб (XVI-початок XX ст.) були розвинуті ресурсні теорії «цінової конкуренції» (Т. Ман [184, с. 153]), «мінімізації витрат» (Ф. Кене [311]), «зниження ціни через збільшення продуктивності праці при її розділенні» (А. Сміт [287]), «зниження витрат через економію від експлуатації основного капіталу» (К. Маркс [185]), «ефективного заміщення ресурсів» (А. Маршалл [142, с. 503; 186]), «максимізації частки ринку» (Ф. Візер [34]), «інноваційної комбінації факторів виробництва» (Й. Шумпетер [351]), «диференціації продукту» і «нецінової конкуренції» (Е. Чемберлін [340]).

Періодичні кризи практично у всіх капіталістичних країнах (більша частина XX ст.) змінила відношення до конкуренції та погляд науковців на конкурентоспроможність підприємств. В суспільстві почали домінувати потреби в безпеці. У цей період часу в теорію конкуренції увійшли поняття «надійність» і «системність», які пов'язані з теоріями «базової конкурентної стратегії» та «5 сил конкуренції» (М. Портер [142, с. 724; 233]), (Р. Шулер [142, с. 1032]) т. ін.

З початку XXI ст. в період тотальної інформатизації суспільства головною вищою потребою суспільства є потреба в самовираженні й самоактуалізації громадян (нижчі потреби задовольняються складовими споживчого кошику [288]). У цей час почали розвиватися теорії «ключових компетенцій», «динамічних здатностей»,

«переваг, оснований на знаннях», «співконкуренції» (Г. Хемел, К. Прахалад [237]), «системи збалансованих показників» (Р. Каплан, Д. Нортон [116]) т. ін. В інформаційному суспільстві з домінуючими «вищими» потребами підприємство активно взаємодіє з суб'єктами зовнішнього й внутрішнього середовища (споживачі, конкуренти, постачальники, комплементатори інновацій, працівники).

Інноваційний підхід системного управління конкурентоспроможністю підприємницької структури агробізнесу полягає в тому, що рекомендується використовувати не одну, а всі теорії конкуренції з диференціацією вибору в залежності від базової конкурентної стратегії. Якщо її продукт задовольняє: фізіологічні потреби споживача, то використовуються ресурсні й цінові теорії в рамках базової конкурентної стратегії «лідерство у витратах» або «економія на витратах»; потреби в безпеці – теорії системного забезпечення якості й надійності товарів у рамках базової конкурентної стратегії «висока якість»; потреби у самовираженні – теорії співконкуренції в рамках базової конкурентної стратегії «інноваційно-креативна диференціація». За даним підходом, з одного боку, застосовується більш спеціалізоване формування конкурентних переваг в рамках базової конкурентної стратегії суб'єкта господарювання, а з іншого, – реалізується об'єднання та співпраця з представниками його зовнішнього й внутрішнього середовища.

Споживча людиноцентрична орієнтація управління конкурентоспроможністю в ХХІ столітті проявляється через задоволення усвідомлених й неусвідомлених потреб учасників конкурентного процесу (споживач, працівник, підприємець і розробник стандартів) в саморозвитку через залучення дії економічних законів попиту, пропозиції, підвищення продуктивності праці, стандартизації. Традиційно групи нецінових чинників підвищення попиту й розвитку пропозиції розглядалися окремо одна від одної. В якості єдиного об'єднуючого чинника визнавалася ціна. В роботі попит і пропозиція розглядаються як єдина цілісна система з такими притаманними їй властивостями, як розвиток, синергія, самодостатність й самоорганізація.

Зростання попиту на товари підприємств агробізнесу відбувається, коли головна споживча властивість їх атрибутів (або економічність, або якість, або креативна диференціація) співпадає з типом дисипативної структури діяльності підприємства (економно-, якісно-, диференційно-дисипативна структура) й психофізіологічними характеристиками працівників (динамік, статик-раціоналізатор у сфері якості, інтуїтив-творець). Якщо забезпечити смаки й уподобання споживачів за рахунок конкурентоспроможних, розвиваючих їх атрибутів товарів (розвиток попиту), які постійно вдосконалюються вмотивованими у власному саморозвитку працівниками (розвиток продуктивності праці), то це сприятиме розвитку через ІТ технології виробничої системи (розвиток пропозиції), що закріплюється в розвитку стандартів [92, с. 39; 94, с. 64; 111].

Оцінити конкурентоспроможність підприємств агробізнесу через розвиток учасників конкурентного процесу можна проаналізувавши динаміку продажів (якщо не зменшуються, то це вказує на саморозвиток споживача в споживанні товару) та динаміку рентабельності (якщо суттєво не зменшується та за останні 3-4 роки є позитивною, то це вказує на саморозвиток підприємця й працівника в розвитку бізнесу – його розширенні й створення умов підвищення професійних якостей робітників). У випадку, коли підприємство в звітності показує збитковість, але вкладає кошти в розвиток бізнесу (технології, навчання персоналу), воно не задовольняє потреби державного службовця-розробника стандартів, ухиляється від сплати податків і вважається неконкурентоспроможним через можливість припинення дії ліцензії або патенту. Розробниками стандартів є представники ради, технічних комітетів стандартизації, центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та їх об'єднань, науково-технічних та інженерних товариств (спілки), товариств (спілки) споживачів, інші громадські організації, які мають право організовувати і виконувати роботи з стандартизації.

Теоретичний аспект управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур агробізнесу в умовах соціально-орієнтованої економіки складається з наукових підходів та механізмів формування їх конкурентоспроможного стану й конкурентної стійкості на ринку.

Схема процесу управління конкурентоспроможністю підприємницької структури агробізнесу представлена на рис. 1.1.

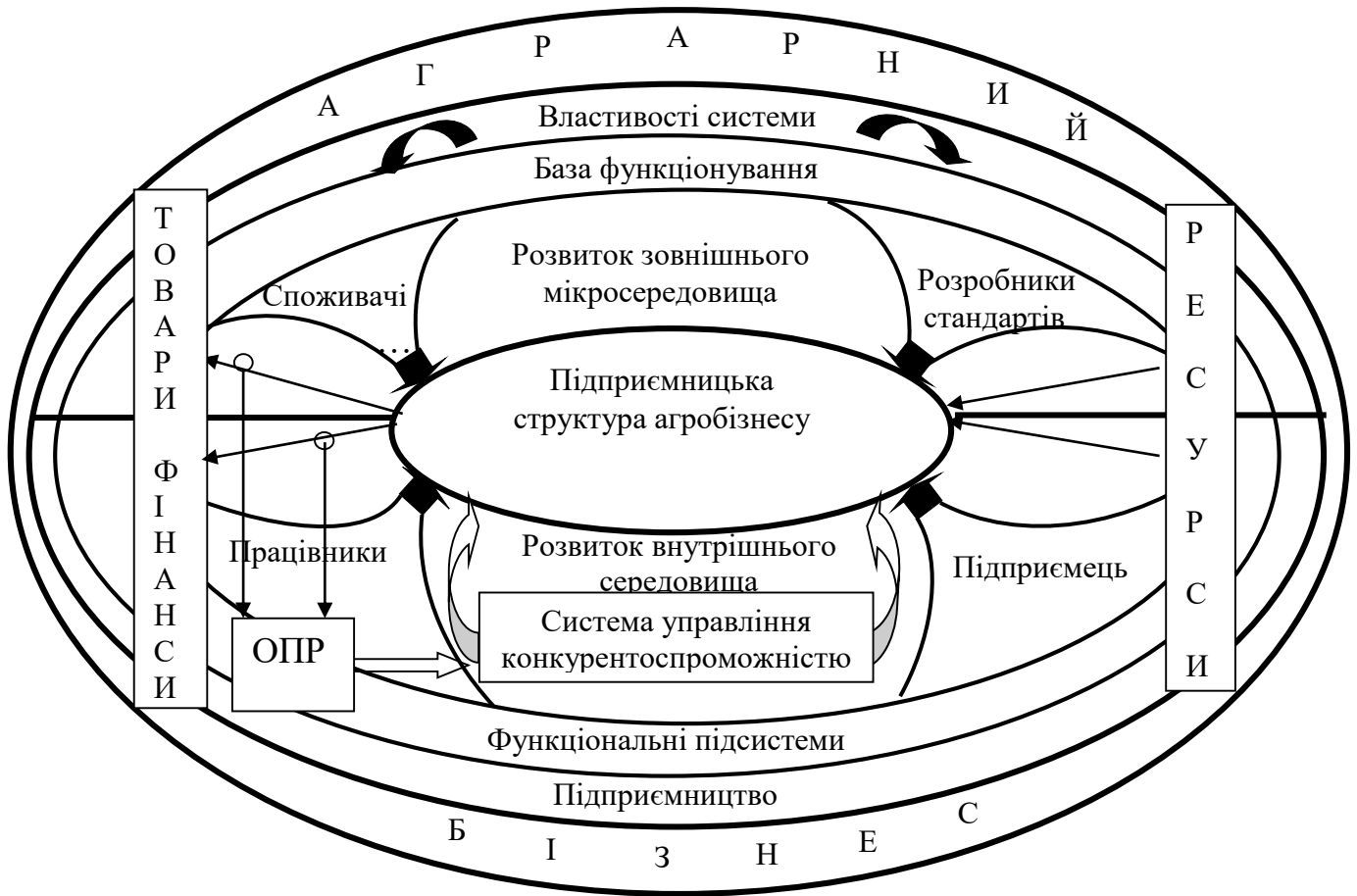


Рис.1.1. Схема процесу управління конкурентоспроможністю підприємницької структури агробізнесу*

Примітка. *Побудовано автором; ОПР – особа, яка приймає рішення

Аграрний бізнес – більш широке поняття ніж агропромисловий сектор економіки. Він досягає свою цільову мету через аграрну політику. Межа аграрного бізнесу окреслюється рамками поширення державної аграрної політики в Україні [111, с. 12; 125] (сільське господарство разом з просторовою, збутовою й ресурсною базою його функціонування [273, с. 241; 200, с. 20]). Аграрний бізнес відрізняється від підприємництва врахуванням інтересів не тільки підприємця, але й усіх учасників ринкової економіки (споживач, підприємець, працівник, розробник стандартів) [125, с. 13].

Формується конкурентоспроможність в зовнішньому й внутрішньому середовищі підприємницької структури агробізнесу за допомогою стейкхолдер-менеджменту [3]. Окрім матеріальних складових розвитку (функціональні підсистеми, бізнес, товари, фінансові результати, підприємства-постачальники) особою, яка приймає рішення (ОПР), створюються умови для розвитку людини, задоволення вищих потреб і творча вмотивована праця якої є рушійною силою завоювання конкурентних переваг на ринку. За допомогою розвитку суб'єктів оцінки конкурентоспроможності (споживачі, працівники, підприємець, розробники стандартів) досягається розвиток її об'єктів (товар, підприємство, галузь, країна) через інформаційні технології. Доказом існування даної тенденції є перемога японського менеджменту конкурентоспроможності над американським (фірма Тойота перемогла у конкурентній боротьбі Дженерал Моторс). Секрет японців полягав у встановленні взаємовідносин між суб'єктами конкурентного процесу по правилу «виграв-виграв». Дане правило із переліку можливих («виграв-програв», програв-програв», програв-виграв», «виграв-виграв») дає можливість отримати конкурентну перевагу в умовах сучасного інформаційного суспільства. Японці задовольняли інтереси усіх у виробленні й споживанні продукції високої якості. Вони домовлялися з виробниками комплектуючих на поставку виробів тільки високої якості «точно-вчасно» невеликими партіями. Вигравали підприємці через розширення бізнесу й працівники – через більш інтелектуальні, менш затратні щодо праці інформаційні технології та довічну зайнятість, а також стандартизатори, які закріплювали позитивні зміни з якості в нормативах. Обсяги продажів японських автомобілів збільшувалися із-за підвищення критерію «якість/ціна» через виграш споживачів (отримували більш якісні автомобілі за меншою ціною). Виробники комплектуючих також збільшували обсяги діяльності. Виграш усіх змінив рейтинг підприємств-лідерів на американському ринку автомобілебудування. Дженерал Моторс зробили ставку на оптимізаційно-технологічному підході управління конкурентоспроможністю (переваги в концентрації виробництва, діагностика якості, великі партії та склади товарів, «виштовхуюча» технологія, періодичне оновлення

персоналу) й програли у конкурентній боротьбі японцям (якість, позитивний найм, інформаційні технології «витягуюча» - кан-бан і «точно-вчасно»).

В обох ситуаціях використовувалися інформаційні технології, але з різним кінцевим результатом. Американці автоматизували непродуктивні операції (контроль якості, склади, прогноз попиту, адаптація персоналу), а японці від них відмовилися й задовольнили потреби в розвитку усіх учасників конкурентного процесу. Збільшилося співвідношення «привабливість споживчих якостей/ціна кінцевого продукту», що й змінило ринкову кон'юнктуру. Протягом 2007-2018 років американські товаровиробники програють на ринку японським (зменшення продажів на 5-10 % на рік і темпів їх зростання на 13,9 %, перші у 2018 році скорочували продажі на 2,8 %, а другі їх збільшували на 11,1 %) [13].

Аналогічна ситуація склалася на ринку сільськогосподарської продукції в Україні. Використовується оптимізаційно-технологічний підхід, що веде до скорочення прибуткових підприємств за 2015-2017 рр. на 2,3 % і самих прибутків на 39003,5 млн грн. Управлінські рішення приймаються для збільшення прибутку на одиницю ресурсів і пошуку переваг у вузькоспеціалізованому концентрованому виробництві, яке не націлене на збереження родючості землі (зменшення вмісту гумусу за 1991-2018 рр. в чорноземах в 2,7 разів) й життя людей на сільських територіях (зменшення сільського населення на 3,844 млн осіб). Ставка робиться на високопродуктивну техніку, неорганічні добрива й економію витрат на персонал, який періодично звільняється на біржу праці (плинність кадрів 21-30 % на рік) [99].

Як ресурс конкурентоспроможності в агробізнесі розглядається синергетичний ефект від впливу на неї чинників, пов'язаних з розвитком людини. Економічною інтерпретацією даного підходу може бути взаємозв'язок процесів розвитку попиту й пропозиції, які підсилюються зростанням продуктивності праці та стандартизації.

У першу чергу розвивається споживач, від задоволення вищих потреб якого залежить конкурентоспроможність підприємницької структури агробізнесу. Розвиток споживача підсилюється (синергетичний ефект) розвитком підприємця, працівника, державного службовця-розробника стандартів й переведенням інноваційно-креативних властивостей природи в площину бізнесу:

споживач розвивається через розвиток атрибутів товару для задоволення потреби або в стандартизованому, або в якісному, або в інноваційно-креативному диференційованому товарі; працівник розвивається через самовираження, відповідно, в економному, якісному, інноваційно-креативному диференційованому виробництві;

підприємець розвивається через організацію конкурентоспроможного економного, якісного, інноваційно-креативного диференційованого виробництва у сфері бізнесу;

розробник стандартів розвивається через стандартизацію умов споживання, праці, підприємницької діяльності в економному, якісному, інноваційно-креативному диференційованому виробництві, які сприяють розвитку громадян.

У сферу системного управління конкурентоспроможністю також входить розвиток просторової (сільські території), ресурсної та збутової бази функціонування підприємницької структури агробізнесу (зовнішнє мікросередовище):

виробництво сільськогосподарської техніки та її ремонт;

фінансове забезпечення; матеріально-технічного постачання;

кадрове й наукове забезпечення;

культурна та соціальна інфраструктура села.

Конкурентоспроможність у внутрішньому середовищі забезпечується через розвиток функціональних підсистем підприємницької структури агробізнесу.

Обґрунтуємо особливості розвитку, синергії, самодостатності, дисипації, як властивостей системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських та забезпечуючих їх діяльність підприємств.

Властивості розвитку в системному управлінні конкурентоспроможністю підприємства поділяються на групи [111, с. 10; 116].

Серед властивостей системного управління конкурентоспроможністю підприємства для використання в роботі вибрано ті, які найчастіше використовувалися класиками менеджменту в своїх працях: синергія, дисипативність структури (самоорганізація), самодостатність, розвиток (табл. 1.1).

**Використання в працях класиків менеджменту (101 робота) властивостей
системного управління конкурентоспроможністю підприємства [142]***

Властивості системи	Частість	Властивості системи	Частість
1 група: пов'язані з цілями		Самодостатність	10%
Синергія	23 %	Комунікативність	3 %
Ієрархічність	2 %	Взаємодія	2 %
Емерджентність	2 %	Взаємозалежність системи	4 %
Мультиплікативність	4 %	Адаптивність	3 %
Цілеспрямованість	3 %	Надійність	4 %
Альтернативність	3 %	Інтерактивність	3 %
Робастність	1 %	4 група: інші	
2 група: пов'язані зі структурою		Властивість розвитку	17 %
Дисипативність структури	8%	Інтегративність	1 %
Неадитивність	1 %	Спадковість	3 %
Структурність	2 %	Порядок	1 %
3 група: пов'язані з ресурсами			

Примітка. *Розроблено автором на основі [142]

В результаті дослідження властивостей динамічного системного управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських і тих, що забезпечують їх діяльність підприємств, виділено основні з них за групами (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Властивості динамічного системного управління підвищенням конкурентоспроможності сільськогосподарських та пов'язаних з ними підприємств агробізнесу*

Примітка. *Розроблено автором

Обґрунтуємо сутність переведення в площину бізнесу на сільсько-господарському підприємстві властивостей економічної системи (розвиток, синергія, самодостатність, самоорганізація) через нестандартне використання масиву методів управлінського впливу. При цьому формуються елементи креативного сільського господарства (виробничо-ціннісна структура взаємодії сприятливого характеру). Розвиток забезпечується за рахунок використання інформаційних технологій, самодостатність — через управління вертикальною інтеграцією структурних підрозділів, синергія — у зростанні за мультиплікативним ефектом результату управляючої дії базової конкурентної стратегії в процесі розвитку «споживача», «працівника», «виробництва», «державних стандартів», самоорганізація — в створенні конкурентоспроможних підприємств з властивостями дисипативних структур.

В Україні проводиться реформа місцевого самоврядування й територіальної децентралізації влади. Перспектива аграрного сектору економіки України в умовах децентралізації влади пов'язана з розвитком підприємницьких структур агробізнесу.

Застосування системного підходу до цього процесу вимагає розширення сукупності об'єктів управління від сільськогосподарських підприємств до групи суб'єктів господарювання - комплементаторів конкурентоспроможності (підприємницьких структур агробізнесу), які разом приймають участь у нарощенні споживчої цінності продукту. В дану групу входить виробництво й відновлення засобів виробництва, власне сільськогосподарське виробництво, його фінансове, матеріально-технічне, кадрове, наукове забезпечення, формування культурної та соціальної інфраструктури села. Таке розширення створює умови для диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств (вертикальної, горизонтальної, уперед, назад) і забезпечує самодостатність на ринку. До складу сукупності підприємницьких структур агробізнесу, яка враховується при управлінні, належать суб'єкти господарювання (підприємства, об'єднання та відокремлені підрозділи підприємств, кооперативи, господарські товариства, фермерські господарства, підприємці-фізичні особи, біржі, кредитні спілки, організації) та галузі, які наведені

в Законі України «Про основні засади державної аграрної політики на період до 2015 року» від 18.10.05, №2982 – IV [250]: сільське, лісове і рибне господарство, харчова промисловість, перероблення сільськогосподарських продуктів (кондитерська, макаронна, молокопереробна, хлібопекарська, плодо-овочевоконсервна галузі, холдинги та рітейлери, що здійснюють діяльність на території сільських і міських громад т. ін.), підготовка кадрів, соціальна сфера села, сільські території та культура (інфраструктура, агротуризм, палаци культури т. ін.), матеріально-технічне й фінансове забезпечення (аграрне машинобудування, агроіндустріальне будівництво, ремонтні майстерні агротехніки, постачання насіння, молодняка, сировини, матеріалів, палива, енергії, фінансово-кредитні організації в аграрному секторі т. ін.) [111 с. 11-12]. Із перелічених організаційно-правових форм господарювання в роботі акцент зроблено на підприємстві агробізнесу тому, що воно має чітко визначену організаційну структуру, що дає можливість досліджувати конкурентоспроможність на рівні окремих функціональних видів діяльності. Отримані результати можна перенести на інші підприємницькі структури агробізнесу з нечітко розділеними функціями за допомогою методів управління.

Результативно управляти підвищенням конкурентоспроможності підприємств агробізнесу можливо, якщо забезпечити самодостатність, дисипацію та синергію в розвитку споживача, підприємця, виробника, розробника стандартів. При цьому створюються умови для діяльності як підприємств, так і для життєдіяльності територіальної громади.

Ця обставина є наслідком змін у свідомості людства на початку ХХІ століття. Проблему досліджували Грішнова О. А. [46], Безтелесна Л.І. [10], Судомир С.В. [292] й автори моделі економіки креативного сільського господарства [140, с. 46]. В ХХ столітті соціальний аспект вважався похідним від економічного. Інформаційна революція в ХХІ столітті сформувала новий інноваційний образ економічної моделі побудови суспільства, в якому конкурентоспроможність створюється переважно за рахунок творчої інноваційної праці — управління інформаційними потоками, створення інформаційних технологій тощо. Це передбачає трудову мотивацію й усебічний, безперервний саморозвиток людей. Глобальна концепція людського

розвитку сформована на базі теорії людського капіталу, але відрізняється в тому, що не розглядає удосконалення людини як чинника виробництва.

Концепція людського розвитку виходить з того, що виробництво існує заради розвитку людей, а не люди — заради розвитку виробництва. Концепція людського розвитку ґрунтується на соціально-економічних показниках, а запропоновані Програмою розвитку ООН (ПРООН) індекси людського розвитку й щастя визнані у всьому світі як інтегральні показники стану соціально-економічного розвитку країни. Україна, завдяки освіті, має високий рівень індексу людського розвитку, що може бути перетвореним на її конкурентоспроможність.

За часів інформаційних перетворень у світі сформовано два класи: це клас людей інформаційного типу та інших. Перші мають особливі пріоритети: не багатство, а саморозвиток за рахунок інформаційних технологій. Змінилося їх відношення до засобів виробництва. Якщо за часів засновника економічної науки Адама Сміта це були верстати й машини, то зараз — це інтелект працівників та інформаційні засоби виробництва [120]. За жодних темпів економічного зростання суспільний прогрес неможливий, якщо не реалізовані важливі для людини можливості, серед яких ключовими є такі три: прожити довге й повноцінне життя; набуті, розширювати та оновлювати знання; мати доступ до засобів існування, що забезпечує гідний рівень життя.

Формування високорозвинutoї благополучної людини є метою, а забезпечення її добробуту повинно розглядатися як кінцеве й єдине завдання розвитку [10, 42].

В аграрному секторі економіки домінуючими є концепції стейкхолдер менеджменту [3] та розвитку людини у межах сільських місцевих дестинацій з елементами креативного сільського господарства [130]. Автори моделі економіки креативного сільського господарства рекомендують наступне: креативне сільське господарство визначається як синтез заходів щодо культури й мистецтва, сільськогосподарських технологій, продукції сільського господарства та підсобних промислів, сільськогосподарської діяльності, а також ринкового попиту, який утворює виробничо-ціннісну структуру взаємодії сприятливого характеру з соціально-відповідальним бізнесом, яка використовує ресурси розвиваючих людину

сільських місцевих дестинацій; створення стійкої виробничої системи в сільськогосподарських районах (креативні сільськогосподарські парки, нові види оригінальної продукції, послуги, в тому числі туристичної та харчової галузей); направлення філософії не назовні, а всередину людини, досягнення рівноваги між людством і його природним оточенням, розгляд оригінального сільського господарства в якості нового виробничого методу й способу життя з глибокою культурною складовою [140, с. 46].

В Україні умови креативного сільського господарства в аграрному секторі економіки створюються в рамках культурних, туристичних, екологічних, рекреаційних кластерів, сформованих на територіях дестинацій. Дестинація – це територія громади з приваблюючими пам'ятками [16]. Підприємства, які відносяться до галузей креативної індустрії, наведені в Розпорядженні кабінету міністрів України «Про затвердження видів економічної діяльності, які відносяться до креативних індустрій» від 24 квітня 2019 р. № 265-р.: народні художні промисли; візуальне мистецтво: живопис, графіка, скульптура, фотографія тощо; сценічне мистецтво: жива музика, театр, танець, опера, цирк, ляльковий театр тощо; література, видавнича діяльність та друковані засоби масової інформації; аудіальне мистецтво; аудіовізуальне мистецтво: кіно, телебачення, відео, анімація, мультиплікація тощо; дизайн; мода; нові медіа та інформаційно-комунікаційні технології: програмне забезпечення, відеоігри, цифрові технології в мистецтві (3D-друк; віртуальна, доповнена, змішана реальність тощо); архітектура й урбаністика; реклама, маркетинг, зв'язки з громадськістю та інші креативні послуги; бібліотеки, архіви та музеї [130].

Погоджуючись з висновками Грішнєвої О. А., Безтелесної Л. І., Судомир С. В. й авторів моделі економіки креативного сільського господарства, в роботі проведено уточнення напрямів розвитку людей – учасників конкурентного процесу.

Досліджувався вплив на конкурентоспроможність підприємства агробізнесу факторів зовнішнього й внутрішнього середовища (рис. 1.3). В результаті було отримано: 1. На рівні мікрооточення серед усіх видів впливу домінуючим є вплив споживача; 2. На рівні макрооточення держава через правову, економічну, соціальну,

технологічну політику прагне забезпечити добробут громадян (споживачів); 3. На рівні підсистем всі впливи залежать від споживчого впливу.

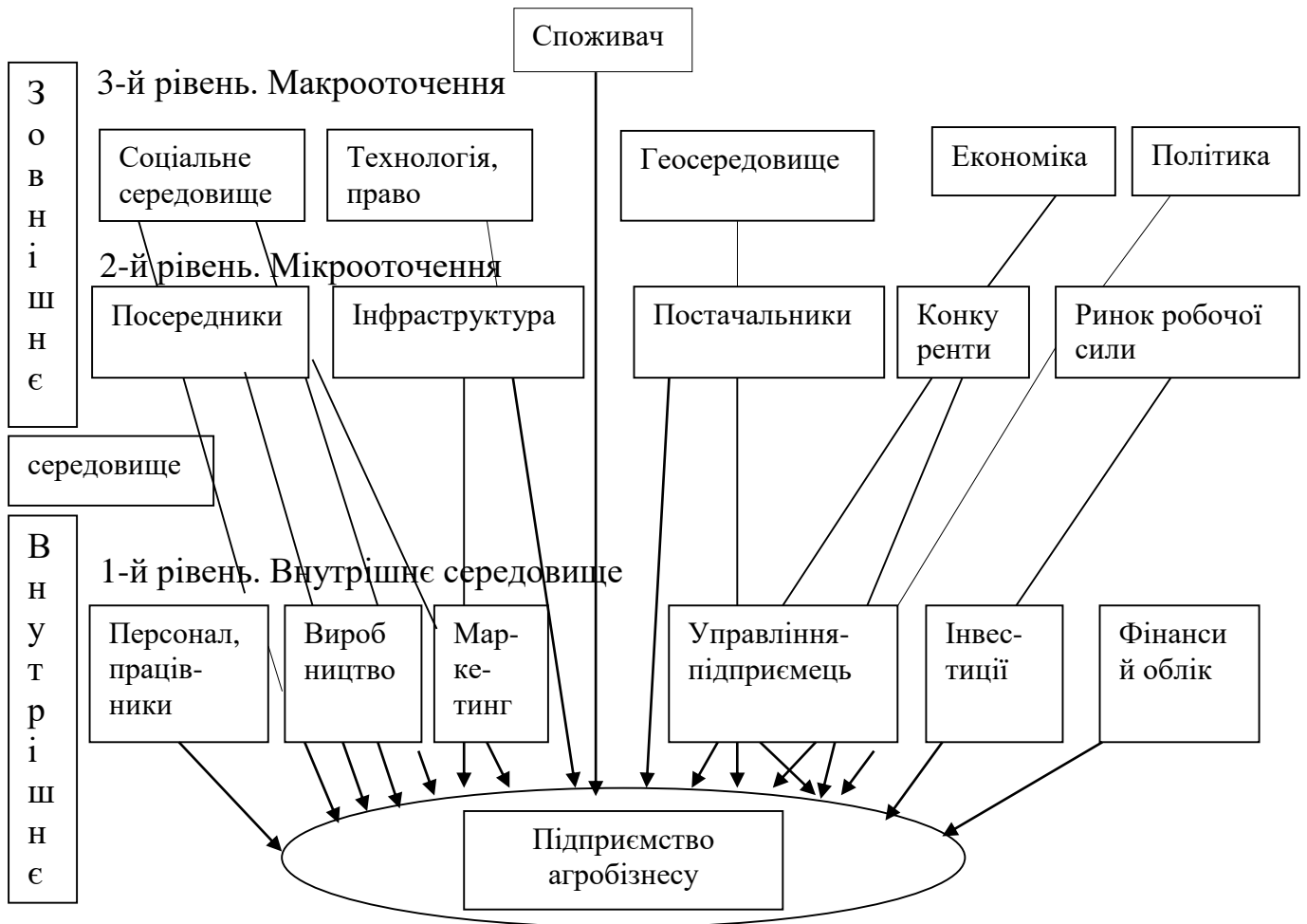


Рис. 1.3. Види впливу на підприємство агробізнесу*

Примітка. *Розроблено автором

Встановлено, що основний вплив на підприємство агробізнесу та його систему управління чинить споживач [144, с. 15]. Тепер розглянемо характер цього впливу й те, чому він створює самоорганізуючий ефект. Споживач належить до зовнішнього середовища підприємства агробізнесу. За характером його вплив на систему управління може бути або речовинним, або енергетичним, або інформаційним. Найбільш сприятливим для опису споживчого впливу є його інформаційний аспект. Вплив споживача на конкурентоспроможність підприємства проявляється в обсягах продажу товарів. Покупкою він голосує за конкурентоспроможність підприємства на

ринку. Оцінити даний вплив в динамічній економіці можливо через стійке утримання підприємством ринкової частки.

1.2. Маркетингові та виробничі методи управління конкурентоспроможністю підприємств агробізнесу

Управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства агробізнесу у сфері маркетингу охоплює наступні види його діяльності: формування продукту; ціноутворення; комунікації; збут. Операційна діяльність містить складові: розміщення потужностей, формування виробничого циклу, матеріально-технічне забезпечення, оперативне управління виробництвом, управління якістю, організація праці, управління інформаційними потоками.

Наведемо результати дослідження з розробки системи вимог до маркетингових та операційних методів інноваційного управління процесом підвищення конкурентоспроможності підприємств агробізнесу. Об'єктами дослідження були праці класиків менеджменту.

Першими до критичного аналізу були прийняті роботи у сфері маркетингу.

Дж. М. Кейнс указав на обмежену можливість застосування в реальних ситуаціях апарату теорії ймовірностей («Трактат про ймовірності») [142, с.367], де ефективними вважав методи забезпечення конкурентоспроможності у сфері формування товару, які враховують систематичні (ті, що повторюються) підказки на зв'язок між діями й наслідками їх. К. Мацусита виклав свої погляди у виданні «Любов до японської індустрії» [142, с. 516, 190, 191], у якому автор висвітлює погляди японців на забезпечення конкурентоспроможності товарів. А. Морита ефективність процесу забезпечення конкурентоспроможності досліджує в роботі «Зроблене в Японії Акіо Морита й Соні» [142, с. 559, 199], де у якості економічно доцільних виділяє методи формування конкурентоспроможного товару, що передбачають нові потреби ринку. М. Ібука розвиток конкурентоспроможності підприємства досліджує в праці «Світ Масару Ібуко: світ електроніки. Шлях до творення», у якому автор підкреслює значення інформаційних технологій при задоволенні потреб споживача [119, 142, с.

336]. Ф. Лютенс досліджував ефективність роботи швидко зростаючих менеджерів («Справжні керівники»), описав порівняний внесок (%) різних типів управління в діяльності менеджерів: рутинні комунікації – 44; управління персоналом – 26; традиційний менеджмент – 19; мережна діяльність – 11, де висвітлена проблема усунення непродуктивних операцій в боротьбі за переваги на ринку [142, с.462]. М. Портер досліджував особливість міжнародної конкуренції («Конкурентні переваги», «Міжнародна конкуренція»). Автор пропонує руйнувати старі переваги шляхом створення нових [233, с. 72; 234]. Т. Левітт описує результати виявлення основного чинника, який впливає на ефективність роботи компанії («Маркетингова міопія»). Таким чинником є орієнтація усієї діяльності на задоволення потреб споживача [142, с.437, 171, 172]. Д. Вудворд досліджував управління промисловими організаціями й описав результати своїх досліджень у виданні «Промислові організації: поведінка й контроль». Важливими називає методи забезпечення розвитку конкурентоспроможності у сфері формування товару, що враховують інтереси людей і вплив сполучених обставин. [142, с. 230]. М. Ханан, Д. Фрімен вивчали перспективи розвитку конкурентоспроможності організацій («Популяційна екологія організацій», «Ширина ніші й динаміка популяцій організацій»). До ефективних ці вчені відносять такі методи забезпечення конкурентоспроможності у сфері формування товару, що забезпечують ефективний баланс інертності й пристосування підприємства [142, с. 925]. М. Мінцберг досліджував тактику вироблення ефективних конкурентоспроможних рішень («Стратегічний процес») [142, с.334; 195, 196]. До оптимальних відносить методи забезпечення розвитку конкурентоспроможності у сфері формування товару, що засновані на баченні перспектив компанії, яка розвивається. М. Морган у виданні «По той бік методу: стратегії соціальних досліджень. Хвилями змін» описує метафоричний погляд на забезпечення конкурентоспроможності [142, с. 548; 402]. Морган був прихильником методів забезпечення конкурентоспроможності у сфері формування товару, що враховують метафоричний погляд на організацію. М. Портер виклав свої погляди на ефективність управління в праці «Конкурентна стратегія» [233, с. 7]. До ефективних методів забезпечення конкурентоспроможності у сфері формування товару автор

відносить ті, що підсилюють конкурентоздатність фірми й гармонійно вписуються в її ціннісний ланцюжок. Напрямом вдосконалення результату автора є те, що він не виділив окремий ціннісний ланцюжок, який націлений на виготовлення товару високої якості та не запропонував окрему конкурентну стратегію «висока якість». Р. Шулер, схвалюючи концепцію М. Портера, запропонував новий погляд на управління персоналом («Інтегрована структура стратегічного міжнародного управління людськими ресурсами», «Управління людськими ресурсами: позиціонування ХХІ століття») [142, с. 1032]. Схвалює застосування методів забезпечення конкурентоспроможності у сфері формування товару, що відповідають обраній стратегії конкурентної переваги: інновації, підвищення якості, зниження витрат. Г. Маклюен досліджував ефективність методів рекламування («Механічна наречена», «Культура – наш бізнес»). Доцільними вважає методи рекламування, що передбачають: інтерес зовнішнього середовища; ефективний вибір медіа-засобів; участь у процесі реклами аудиторії [142, с. 490, 180, 181]. Ф. Котлер наводить результати досліджень маркетингу, як функції менеджменту, у виданні «Маркетинг менеджмент: аналіз, планування, впровадження й контроль» [142, с. 391, 155]. Перспективними вважає такі методи забезпечення конкурентоспроможності у сфері комунікацій, ціноутворення й збуту, що мають маркетингову орієнтацію, але не розкриває глибинної суті цієї орієнтації.

Результати аналізу робіт класиків в області маркетингу наведені на рис. 1.4. З питань оцінки методів підвищення конкурентоспроможності у сфері прийняття стратегічних товарних рішень найбільш перспективними є позиції М. Портера та Р. Шулера. Саме М. Портер звернув увагу на те, що вся існуюча в світі товарна пропозиція за допомогою базових конкурентних стратегій підприємства може бути сконцентрованою на диференціації (постійному оновленні, розмаїтості функцій, бренді, зовнішньому вигляді й т. ін.), економії часу й коштів споживача [142, с.72].

Недоліком результату, отриманого М. Портером, є, на наш погляд, те, що він не доповнив товарний комплекс складовою, яка задовольняє основну потребу споживача в товарі високої якості. Саме Р. Шулер звернув увагу наукової громадськості на дану складову товарної пропозиції, замінивши при цьому в

загальному комплексі основних базових конкурентних стратегій «диференціацію» на «інновації» [142, с.1032]. Ще одним найсуттєвішим недоліком поглядів М. Портера є те, що він не виділив сферу застосування базових конкурентних стратегій підприємств.



Рис. 1.4. Класики у сфері маркетингу та їхні висновки щодо базових конкурентних стратегій підприємства*

Примітка. *Розроблено автором

Класик менеджменту вважає правильним такий підхід, коли диференціювати свою продукцію або досягати лідерства у витратах може яке завгодно підприємство і це забезпечує йому перевагу на ринку. Основний обсяг досліджень він провів в минулому столітті. Теперішній стан економіки потребує визначення певної сфери

застосування базових конкурентних стратегій підприємства. Докладніше це питання розглядається в подальших дослідженнях. В дисертації для використання пропонується скорегований варіант товарної пропозиції, що поєднує та доповнює погляди вчених. Окрім того, пропонується розширити сферу використання перерахованих стратегій на всі підсистеми системи підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Проведемо критичний аналіз праць класиків менеджменту щодо ціноутворення й збуту. Аналізуючи праці Ф. Котлера, можна зробити висновок, що він акцентує увагу на необхідності ринкової (споживчої) орієнтації збуту й ціноутворення на підприємстві [142, с.392]. Однак в його роботах не називаються основні складові даної орієнтації. Уточнюючи підхід Ф. Котлера, наведемо вимоги до методів підвищення конкурентоспроможності у сфері ціноутворення й збуту у випадку оновленого варіанту трьох базових конкурентних стратегій підприємства: «інноваційно-креативна диференціація» (ціна на товар має бути пропорційною його новим креативним функціям, бренду, престижу, а збут необхідно здійснювати з акцентом на нових функціях в обстановці демонстрації можливої розмаїтості); «економія на витратах» (необхідно забезпечити конкурентоздатний рівень цін, а збувати товар з акцентом на невисоких цінах в обстановці демонстрації високої продуктивності компанії); «висока якість» (ціна має бути пропорційною рівню якості, а збут необхідно провадити з акцентом на високій якості в обстановці демонстрації якості й комфорту). Г. Маклюен і Ф. Котлер в своїх працях указують, що головним призначенням реклами є надання споживачеві вичерпної інформації про товар. Однак їхнім працям властивий загальний недолік: вони не виділяють основний акцент, який необхідно робити в рекламі інноваційно-креативного диференційованого, стандартизованого й якісного товару.

Доповнюючи підходи вчених, наведемо вимоги до методів підвищення конкурентоспроможності у сфері рекламування у випадку різноспрямованих основних базових конкурентних стратегій: «інноваційно-креативна диференціація» (реклама нових креативних функцій, бренду, престижу товару); «економія на

витратах» (реклама конкурентних цін і високопродуктивної технології); «висока якість» (реклама високого рівня якості товару).

Маркетингова функція менеджменту (планування) безпосередньо пов'язана з виробничою функцією (організація), яка відповідає за реалізацію планів на практиці. Виробництво повинне реалізовувати на практиці ті вимоги до виробів (послуг), які були виявлені в ході маркетингових досліджень ринку.

Приведемо результати дослідження праць класиків операційного менеджменту (рис. 1.5). Вирішенню проблеми розміщення виробничих потужностей на великому підприємстві присвячені роботи Ф. Шумахера й А. Слоана. Автори рекомендують використовувати децентралізоване виробництво із централізованою координацією контролю, але не вказують на особливості розміщення виробничих потужностей в процесі випуску диференційованого, ощадливого й якісного товару [9, 21, 35, 39, 142, 287, 297, 314-316, 321, 350, 372-375, 384-386, 406-409].

Методи підвищення конкурентоспроможності у сфері розміщення потужностей	Методи підвищення конкурентоспроможності у сфері вибору типу виробництва	Методи конкурентоспроможного матеріально-технічного забезпечення	Методи підвищення конкурентоспроможності у сфері оперативного управління виробництвом	Методи підвищення конкурентоспроможності у сфері управління якістю виробів (послуг)	Методи підвищення конкурентоспроможності у сфері: організації праці; інформаційних потоків
Ф.Шумахер А.Слоан	М.Браверман М.Форд М.Хаммер К.Боулдінг	Т.Оно «Точно у строк сьогодні й завтра»	Д.Марч, Р.Сайєрт М.Саймон, П.Блек-кет, П.Ріветт У.Черчмен Д. Р.Форестер, І.Ліндблом	Е.Деминг Д.Джуран А.Парасураман В.Зайтамл Л.Беррі	А.Сміт, У.Тейлор, Ф.Л.Гілбрет, Л.Ф.Урвік, Б.Гейтс, С.Синго, Т.Батя, А.Файоль, Ф.Лютенс, Л.Бертоланфі, Н.Вінер, Ш.Бедо, М.Фоллет, М.Браверман, Д.П'ю, Д.Хіксон

Рис. 1.5. Класики операційного менеджменту та їхні висновки щодо ефективності методів підвищення конкурентоспроможності підприємства*

Примітка. *Розроблено автором

Вивчення даної проблеми в рамках дослідження дозволило встановити наступне: до основних типів розміщення виробничих потужностей належать: розміщення виробу, розміщення технологічного процесу, фіксоване розташування [290, с.292]. Розміщення виробу передбачає плавний і швидкий рух великого обсягу товарів або споживачів через виробничу систему. Вироби або послуги при цьому високо стандартизовані, що потребує здійснення простих повторюваних операцій. Робота розділена на ряд стандартизованих завдань, виконання яких вимагає спеціалізації праці й устаткування. До переваг даного розміщення потужностей належить висока продуктивність праці й низька собівартість товару. Розміщення процесу призначене для виробництва виробів (послуг), що вимагають значної розмаїтості технологічного процесу. Розміщенню підлягають відділи або інші функціональні групи з подібними виробничими функціями. Спеціалізація окремих цехів (ділянок т. ін.) щодо випуску певної продукції (послуг) сприяє підвищенню їхньої якості. Фіксоване розміщення використовується, коли оброблюваний виріб залишається нерухомим, а робітники, матеріали й устаткування переміщуються відносно нього відповідно до вимог технології. Таке розміщення передбачає виробництво індивідуалізованих виробів (послуг). Кожному виду виробу (послуги) відповідає певний тип розміщення виробничих потужностей: креативному диференційованому товару – фіксоване розміщення; стандартизованому товару – розміщення виробу, а якісному товару – розміщення технологічного процесу.

Питанням, що пов'язані з методами управління вибором типу конкуренто-спроможного виробництва, присвячені праці Г. Форда, Г. Бравермана, К. Боулдінга й М. Хаммера [21, 142, 321]. К. Боулдінг закликає заощаджувати на витратах виробництва, а Г. Форд указує на такий шлях економії, як організація масового конвеєрного виробництва. М. Браверман наполягає на збереженні індивідуального (дрібносерійного) виробництва. М. Хаммер акцентує увагу операційних менеджерів на тому, що всі управлінські рішення (у т. ч. й вибір типу виробництва) повинні вирішувати проблеми споживача. З огляду на дану обставину, в дисертаційному дослідженні прийшли до висновку, що найбільшою мірою випуску інноваційно-креативного диференційованого товару є індивідуальне (або дрібносерійне)

виробництво за спеціальним замовленням. Для виробництва високо-стандартизованого товару підходить масова, а для випуску якісного товару – серійна технологія.

Приведемо результати дослідження щодо вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності у сфері матеріально-технічного забезпечення. Т. Оно досліджує ефективні операційні системи («Точно у строк сьогодні й завтра»). На його думку, перевершити економію, обумовлену масштабами виробництва, можна за рахунок зростання масштабів діяльності й за допомогою системи «точно в термін» [142, с. 586]. Напрямом вдосконалення результату автора є те, що він не виділяє основний інтерес споживача до товарів тривалого використання (якість) і не робить на ньому акцент. Метою економії коштів на матеріально-технічному забезпеченні є формування фінансових ресурсів для інвестування їх в підвищення якості кінцевого виробу. Точностроковий варіант управління матеріально-технічним забезпеченням найбільшою мірою актуальний для серійного випуску високоякісного товару. В цьому випадку прискорюється процес упровадження інновацій в області якості й усуваються непродуктивні витрати (склад, навантаження-вивантаження, транспорт т. ін.). Матеріально-технічне забезпечення масового виробництва високо-стандартизованого товару, а також виробництво виробів за спецзамовленням має певні відмінні риси. У масовому виробництві малі партії комплектуючих, сировини, матеріалів т. ін. будуть стримувати технологічний процес. Тут доцільні наступні вимоги до матеріально-технічного забезпечення: великі партії сировини, матеріалів, комплектуючих або безперервний процес поповнення запасів; автоматизовані системи безперервного контролю кількості запасів; використання високо-продуктивної технології поповнення запасів. Особливістю матеріально-технічного забезпечення виробництва інноваційно-креативного диференційованого товару за спецзамовленням є: необхідність замовлення й поставки унікальних видів комплектуючих, сировини, матеріалів т. ін.; використання техніки та технології для замовлення, транспортування й зберігання рідкісних вантажів; організація складських приміщень для зберігання унікальних виробів; розробка програмного

забезпечення, яке поповнює банк даних щодо рідкісних комплектуючих, сировини, матеріалів, послуг.

Аналіз праць класиків менеджменту у сфері оперативного управління виробництвом показав наступне. Д. Марч, Р. Сайєрт і Г. Саймон закликають оперативно вирішувати проблеми підвищення конкурентоспроможності у сфері оперативного управління виробництвом за допомогою зворотного зв'язку й обмежено раціональних критеріїв оцінки його ефективності. П. Блеккет і П. Ріветт рекомендують керуватися теорією лінійного програмування й дослідження операцій. У. Черчмен до використання методів дослідження операцій пропонує додати системний підхід, а Д. Р. Форрестер – формування й удосконалення ментальних моделей операційних менеджерів.

Загальним недоліком авторів є те, що вони не враховують такий системний компонент забезпечення конкурентоспроможності у сфері оперативного управління підприємством як цілеспрямованість. Уся діяльність сучасного підприємства (в т. ч. й оперативне управління – диспетчерування) повинна бути спрямована на випуск або інноваційно-креативного диференційованого, або стандартизованого, або якісного товару. Дана обставина зумовлює вибір трьох типів виробничих систем (індивідуальна, масова, серійна), методів організації матеріально-технічного забезпечення, управління якістю, організацією праці й інформаційними потоками. Усе це накладає відбиток на методи оперативного управління виробництвом. Останні мають оперативно сприяти вирішенню проблеми підвищення конкурентоспроможності: індивідуального (дрібносерійного) виробництва на спецзамовлення (стратегія «інноваційно-креативна диференціація»); масового виробництва (стратегія «економія на витратах»); серійного виробництва якісного товару (стратегія «висока якість»).

Приведемо результати дослідження праць класиків щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства у сфері управління якістю. Аналіз робіт класиків показав, що Е. Демінг закликає до тотальної якості, Д. Джуран – до наростаючих доповнень до якості продукції, а А. Парасураман, В. Зайтамл і Л. Беррі – до високого (22-х мірного) рівня якості сервісу, який має відповідати очікуванням

клієнта. Загальним недоліком авторів є те, що вони не враховують різновиди споживчого очікування. В рамках дисертаційного дослідження пропонується виділяти методи підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок якості товару, зробленого під час: індивідуального (дрібносерійного) виробництва (стратегія «інноваційно-креативна диференціація»); масового виробництва (стратегія «економія на витратах»); серійного виробництва (стратегія «висока якість»).

Сфера управління організацією праці була представлена найбільшою кількістю робіт класиків менеджменту. А. Сміт, У. Тейлор й А. Файоль пропонують спеціалізувати, стандартизувати й розподіляти за операціями працю робітників, Ф. і Л. Гілбрет і Ш. Бедо – не доводити працівників до стомлення, Л. Ф. Урвік – заощаджувати сили й матеріали, Б. Гейтс – економити час за рахунок відмови від паперових носіїв інформації, С. Синго, Т. Батя – скорочувати періоди ремонту й переналагодження верстатів та ін. устаткування, Ф. Лютенс – знизити час рутинних комунікацій, Л. Бертоланфі – урізноманітнити працю, Н. Вінер – звільнити людину від рутинного виробничого процесу, М. Фоллет – досягати ефективності за допомогою трансцендентного бачення ситуації, Г. Браверман – використовувати майстерність дрібних виробників. Усі пропозиції зводяться до двох напрямів: розділяти, стандартизувати, полегшувати, нормувати, оптимізувати трудові операції для економії сил, часу та ресурсів; урізноманітнювати працю.

Загальним напрямом вдосконалення результатів авторів є те, що немає вказівок: коли необхідно урізноманітнювати, а коли стандартизувати трудові операції. Окрім того, високоякісна праця не відокремлюється від інновацій у сфері створення новинок і масового виробництва. Вивчення даних проблем в ході проведення дисертаційного дослідження дозволило виявити особливості методів підвищення конкурентоспроможності підприємства у сфері організації праці щодо використання різноспрямованих конкурентних стратегій підприємства: в ході виробництва інноваційно-креативного диференційованого товару використовується розмаїтість трудових операцій. Оскільки до роботи залучаються творчі працівники (дизайнери, художники, скульптори, письменники, поети, музиканти, працівники різноманітних жанрів), то сполучення професій не доцільне; при масовому виробництві

стандартизованого товару широко використовується сполучення професій і виконання напружених норм виробітку. Трудові операції розділяються, стандартизуються й оптимізуються, що заощаджує сили, час, сировину, матеріали й енергію; в випадку серійного виробництва якісного товару фахівці з випуску його певної серії удосконалюють технологічний процес для підвищення рівня якості.

Приведемо результати дослідження праць, націлених на вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємства у сфері управління інформаційними потоками. Д. П'ю, Д. Хіксон сформували банк даних про підприємство («Астонська програма») [142, с. 70]. Підвищення конкурентоспроможності повинне досліджуватися й вдосконалюватися в наступній послідовності: маркетинг, виробництво, персонал, витрати, інвестиції, фінанси; в моделі інноваційного забезпечення конкурентоспроможності підприємства маркетингові та виробничі методи повинні бути взаємопов'язаними та відповідати базовій конкурентної стратегії (або «інноваційно-креативна диференціація», або «економія на витратах», або «висока якість»); маркетингові методи інноваційного підвищення конкурентоспроможності підприємства діють в сферах управління формуванням продукту, ціноутворенням, рекламуванням і збутом; виробничі методи підвищення конкурентоспроможності підприємства повинні відповідати маркетинговим та діяти в сферах: розміщення виробничих потужностей, формування операційного циклу, організація матеріально-технічного постачання, управління якістю т. ін.; в ході виробництва інноваційно-креативного диференційованого товару використовується «фіксоване» розташування виробничих потужностей, індивідуальне виробництво за спеціальним замовленням, розвинуте матеріально-технічне постачання, оперативне управління індивідуальним виробництвом, розмаїтість трудових операцій і творче управління інформацією; при масовому виробництві стандартизованого товару широко використовується розміщення потужностей за типом «розміщення виробу», масове виробництво, оперативне постачання сировини та матеріалів, диспетчерування за допомогою спеціальної служби, відділ контролю якості (ВТК), організація праці у формі сполучення професій і витягуюча технологія управління; у випадку серійного виробництва

якісного товару доцільне розміщення потужностей за типом «розміщення процесу», серійне виробництво, матеріально-технічне забезпечення серійного виробництва, диспетчерування у формі контролю за випуском серій товару, організація праці у вигляді її розділення за відділами та цехами, управління інформацією в серійному виробництві якісного товару [111, с. 141].

1.3. Функціональне забезпечення конкурентоспроможності підприємств з позиції системного підходу

Системно-функціональне управління забезпечення конкурентоспроможності підприємств охоплює наступні сфери їхньої діяльності: організація роботи персоналу, управління витратами, інвестування, управління фінансами. Наведемо вимоги до методів інноваційного підвищення конкурентоспроможності підприємства у сфері управління персоналом (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Класики персонал – менеджменту й напрями їх праць щодо ефективності методів управління процесом підвищення конкурентоспроможності підприємства*

Примітка. *Розроблено автором

Дані методи пов'язані з методами управління витратами (у структуру витрат повинні включатися премії робітникам за певні виробничі досягнення), прибутком

(чистий прибуток треба інвестувати в таку техніку й технологію, яка сприяє самовираженню робітників) і фінансами (фінансовими ресурсами забезпечується така діяльність, яка націлена на саморозвиток під час виконання трудових обов'язків).

Про управління кількістю персоналу пише Д. Страусс. Він описав особливості управління персоналом («Управління людськими ресурсами»). На його думку, для досягнення розуміння особливості управління персоналом менеджери повинні використовувати аналітичні підходи, що виходять за рамки аналізу приватних методів.

До ефективних методів підвищення конкурентоспроможності підприємства у сфері управління кількістю персоналу відносить ті, що засновані на результатах теоретичних досліджень у сфері побудови регресійних прогнозів [142, с. 744]. Він вважав можливим: переносити минулий попит на працю у теперішній час та надавати самостійність в процесі прийняття рішень; делегувати повноваження; підбирати персонал за психофізіологічними ознаками. Наша наукова позиція співпадає з точкою зору автора, але доповнює та конкретизує її у випадку різних видів виробництва: економного, якісного, інноваційно-креативного диференційованого. Саме це впливає на ефективність управління кількістю персоналу й показники роботи підприємства.

Дослідження даного питання в рамках дисертаційної роботи дозволило розширити й поглибити висновки Д. Страусса: в процесі масового виробництва та виконання високостандартизованих трудових операцій допускається варіювання чисельністю персоналу залежно від обсягу продукції, що випускається, або надаваних послуг; під час серійному випуску якісного товару необхідно зберігати постійний штат працівників, які є професіоналами в області постійного підвищення рівня якості продукції (послуг).

Приведемо результати критичного аналізу праць класиків з питань підбору персоналу.

Аналіз праць класиків показав, що Р. Тунг, Ч. Хенді і Я. Івасакі вирішували приватні управлінські проблеми: набору працівників для роботи за кордоном, виявлення тенденції підбора кадрів, вибору претендентів для управління сімейним бізнесом, відповідно.

Р. Тунг виклав результати своїх досліджень у праці «Стратегічний менеджмент у США і Японії» [142, с. 801]. Перспективними визнає методи забезпечення конкурентоспроможності підприємства у сфері управління набором персоналу в міжнародні фірми, що враховують оцінку здатності претендента спілкуватися в умовах мультикультурного співтовариства. Даний висновок треба доопрацювати з урахуванням національних особливостей розширення самоусвідомлення людей.

Ч. Хенді в роботі «Майбутнє праці» намітив перспективу праці: короткочасне наймання; розпливчасті вимоги до освіти; стирання межі між роботою й дозвіллям; зростання інтенсифікації праці [142, с. 959; 324]. Ефективними, на його думку, є методи самоврядування, що вирішують проблеми праці в постіндустріальному суспільстві. На нашу думку, самоврядування треба розшифрувати з урахуванням прагнення людей до певних видів діяльності.

Я. Івасакі описав свій погляд на ефективність управління («Щоденники Ятаро Івасакі») і впевнений, що одноособове керівництво зверху вниз є більш ефективним, ніж спільне керування або спільне володіння [142, с.342]. Раціональними вважає методи забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства у сфері управління підбором управлінського персоналу, засновані на єдиноначальності, зв'язках з державою, родинному розподілі відповідальності, використанні праці висококласних фахівців. На нашу думку, родинний розподіл відповідальності ефективний за обставин спільних точок зору суб'єктів родини на стратегічну мету та методи управління підприємством.

Науковий результат Р. Шулера кардинально вирішує сучасні проблеми управління підбором персоналу [142, с. 1042]. Розділивши працівників на групи за їхніми основними психофізіологічними особливостями, Р. Шулер указав шлях побудови ефективних управлінських систем. Єдиним недоліком його концепції є те, на наш погляд, що він підмінив, запропоновану М. Портером, стратегію «диференціація» на стратегію «інновації».

Приведемо результати аналізу робіт, що описують методи підвищення конкурентоспроможності підприємства у сфері управління розміщення персоналу.

М. Гантт у роботі «Праця, заробітна плата й доходи» розглядав ефективність праці і прийшов до висновку, що діаграмне подання робіт (план-факт) у часі дає можливість керівникові стежити за реалізацією проекту і вчасно реагувати на відхилення від графіка [142]. Був прихильником таких методів забезпечення конкурентоспроможності підприємства у сфері розміщення персоналу, за яких наочно доводиться до працівника зміст роботи. З нашої точки зору, цей висновок треба конкретизувати. Наочно треба довести до робітника, що перед ним ставлять завдання вироблення або економного, або якісного, або диференційованого товару і для цього створюють умови високопродуктивної, якісної або творчої праці, відповідно.

А. Чандлер у дослідженнях «Стратегія й структура: глави з історії американського промислового підприємства», «Видима рука: управлінська революція в американській історії й історії бізнесу» стверджує, що структура слідує за стратегією і поки стратегія відстає, то результатом є неефективність [142, с. 980]. До ефективних стратегічних методів забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства у сфері управління розміщенням персоналу відносить ті, що припускають використання досвіду професійних топ-менеджерів. Наша наукова позиція з цього питання співпадає з позицією автора.

Е. Мейо («Людські проблеми індустріальної цивілізації») відзначає, що монотонність роботи припустима, якщо усунути дисбаланс психіки [142]. Доцільними методами забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства у сфері управління людьми вважає ті, що позбавлені шкільної логіки беззаперечного виконання незрозумілих завдань. Цей висновок треба доповнити конкретизацією умов праці, які більш підходять робітнику та розвивають його внутрішнє «я».

К. Ісікава запропонував контроль над якістю продукції («Контроль над тотальною якістю: проектування й управління») і сформував концепцію контролю над тотальною якістю [121; 142, с.346]. Раціональними вважає методи забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства у сфері управління розміщенням персоналу, що враховують і реалізують принципи тотальної якості. На нашу думку, треба окреслити сферу використання принципу тотальної якості. Тотальна якість

ефективна лише під час виготовлення товарів, які задовольняють потреби споживачів у безпеці та комфорті життя. У випадках створення товарів, які задовольняють фізіологічні та вищі потреби споживача, є доцільним використання прийнятного рівня якості.

Ф. Фідлер досліджував ефективний спосіб використання праці лідерів («Обґрунтування й розширення моделі сполучених обставин ефективності керівництва: огляд емпіричних результатів») [142, с. 847]. Перспективними можна вважати методи забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства у сфері управління розміщенням персоналу, що припускають не заміну, а навчання лідерів поводженню в тих чи інших ситуаціях. Наша наукова позиція співпадає з точкою зору автора»

М. Вебер розробив новий погляд на управління («Протестантська етика й дух капіталізму», «Економіка й суспільство») і прийшов до висновку, що бюрократичне управління полягає у наступному: вільні як особистості працівники підкоряються через свої службові обов'язки; існує ієрархія посад; кожна посада – сфера компетентності; контакт; кваліфікація; матеріальна винагорода [32]. До ефективних методів забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства у сфері управління розміщенням персоналу відносить ті, що припускають такі службові обов'язки, за яких до сфери компетентності відносять і зростання кваліфікації, і матеріальне задоволення. Цей висновок треба доповнити положенням щодо співвідношення сфер компетентності та самоактуалізації робітника.

Аналіз праць класиків показав, що їхні висновки не містять рекомендацій щодо методів розміщення персоналу у випадку виробництва інноваційно-креативного диференційованого, стандартизованого й якісного товару. М. Гантт пропонує використовувати діаграмне зображення робіт, А. Чандлер – досвід професійних топ-менеджерів, Е. Мейо – традиції сімейної майстерності, щоб скрасити монотонність роботи, М. Вебер – розміщення робітників з урахуванням сфери компетентності, росту кваліфікації та матеріального задоволення, а К. Ісікава – реалізацію творчого потенціалу й раціоналізаторської активності працівників. У роботах класиків немає вказівок на основний, що впливає на ефективність розміщення персоналу, фактор.

Таким фактором, на наш погляд, є створення умов для виробництва: інноваційно-креативного диференційованого товару. Це творчі умови праці, що дозволяють диференціювати, різноманітнити товар. Це умови, що сприяють росту продуктивності праці при випуску якісного товару. Це можливість постійного вдосконалювання технологічного процесу з метою підвищення рівня якості виробів (послуг).

Наведемо результати критичного аналізу праць класиків менеджменту з питань забезпечення конкурентоспроможності підприємства у сфері управління адаптацією персоналу.

М. Хемел виклав свої погляди на управління в праці «Конкуруючи за майбутнє» [142, с. 955; 336]. На думку М. Хемела ефективними є методи підвищення конкурентоспроможності підприємства у сфері управління адаптацією персоналу, які максимально розвивають підприємницькі здібності керівників і професійний талант працівників. На нашу думку, у цьому висновку треба конкретизувати сферу професійного таланту робітника. Вона повинна сполучатися зі сферою самоактуалізації індивіда.

П. Сенге ввів поняття організації, яка навчається («П'ята дисципліна: мистецтво й практика організації, що навчається») і прийшов до висновку, що теорія такої організації відрізняється від механічної або біологічної [142, с. 690; 283]. Ефективними методами підвищення конкурентоспроможності підприємства у сфері управління адаптацією персоналу вважає ті, що стимулюють працівників до постійного самонавчання, яке розвиває системне бачення. Треба конкретизувати висновок в тому, що сфера самонавчання повинна співпадати зі сферою самоактуалізації людини.

Аналіз робіт класиків менеджменту вказує на те, що підприємству треба створити умови пристосування працівників до трудової атмосфери. На думку Г. Хемела пристосовувати треба не тільки до поточного стану, але й до майбутніх устремлінь підприємства, П. Сенге – до атмосфери постійного самонавчання. Автори не виділяють особливості процесу адаптації на підприємствах, що виробляють диференційований, «економний» й якісний товар. Такими особливостями, на наш погляд, є: зближення персоналу й демонстрація інноваційної орієнтації підприємства

під час участі працівників у творчих заходах (стратегія «інноваційно-креативна диференціація»); знайомство співробітників один з одним і з особливостями роботи в процесі спільної участі у динамічних (спортивних, ігрових) заходах (економія на витратах»); зближення працівників і залучення їх в атмосферу раціоналізаторства в ході спільної участі в кружках якості («висока якість»).

Приведемо результати дослідження праць класиків менеджменту у сфері підвищення конкурентоспроможності підприємства через мотивацію персоналу.

Т. Уотсон досліджував ефективну організацію праці на підприємствах із суперсучасною технологією (IBM) [142, с. 822]. Т. Веблен викладає свою точку зору на ефективність управління в працях «Теорія підприємства бізнесу», «Чому економіка не є еволюційною наукою?» [142, с. 187]. Р. Акофф результати своїх досліджень висвітлив у виданні «Керівництво менеджера з дослідження операцій» [142, с.44]. С. Бір в праці «Системна діагностика підприємств», «Кібернетика й управління» вершиною демократії участі вважає таку, за якої кожна роль не відмінна від інших, і запевняє, що думаючих машин немає [11; 142, с. 145; 361]. На думку Ф. Тейлора («Управління цехом») на підприємстві повинна бути гармонія інтересів власників і працівників [142, 295]. А. Маслоу досліджував мотивацію людей («Маслоу про менеджмент»). Він визначив, що функція мотивації працівників залежить від ієрархії потреб людей [188, с. 77]. І. Уено виклав свої погляди на ефективність управління в праці «Психологія ефективних дій людей і підприємств» [142, с.806]. У. Оучі виклав свій погляд на управління компанією в праці «Організація типу Z: стабільність в умовах мобільності» [142].

Розгляд й аналіз праць класиків менеджменту вказує на те, що не знайдений головний фактор, що впливає на процес забезпечення конкурентоспроможності підприємства у сфері управління мотивацією персоналу. Різні автори мають різні думки про те, чи потрібно залучати працівника до вирішення проблем підприємства. Так, наприклад, Т. Уотсон пише, що це почуття родинного обов'язку між співробітниками, Т. Веблен вважає, що це залучення працівника в боротьбу за виживання, А. Акофф – «розчинення» у свідомості персоналу перешкод для нововведень, С. Бір – демократія участі, У. Тейлор – гармонія інтересів власників і

працівників, С. Перлман – природне бажання працівників ручної праці підкорятися менеджерам, Д. Барбаш – справедливе ставлення до працівників, Т. Кохан – співробітництво заради взаємної вигоди, Р. Рейч – використання квінтесенції групової майстерності, А. Фокс – завоювання довіри, А. Грулднер – використання методів соціологічного дослідження, А. Маслоу – задоволення потреб працівників на більшому числі рівнів, Ф. Герцберг – забезпечення сполучення особистих домагань зі змістом роботи, В. Іноземцев – мотивація працівників звільненою за допомогою інформації працею, І. Уено – засвоєння й поширення працівником філософії ефективності, К. Гудрич – згода працівників підкорятися керівництву, К. Аржирис – розвиток внутрішнього потенціалу працівника, У. Бенніс – використання лідерських якостей, У. Оучі – залучення працівників у процес розв’язання проблем підприємства, Д. Мак-Грегор – забезпечення високого рівня людської участі. На наш погляд, основним фактором, що впливає на процес мотивації, є те, що працівник з певними психофізіологічними особливостями має бути найнятий для виробництва особливого, відповідного цим особливостям, товару. В цьому випадку сполучаються інтереси працівника, власника й споживача товару. Вони взаємно мотивують один одного морально та матеріально. У якості основних особливостей товару й характеристик працівників пропонується враховувати наступні особливості: інноваційно-креативний диференційований товар (тип працівника: творчі особистості); «економний» товар (тип працівника: динамічна, точна, спритна особистість); якісний товар (тип працівника: особистість, головним пріоритетом якої є не кількість, а якість праці).

Наведемо основні результати робіт класиків менеджменту з питань забезпечення конкурентоспроможності підприємства у сфері управління оцінкою персоналу. Аналіз праць класиків показав, що вони по-різному уявляють собі механізм ефективної оцінки праці працівників. Х. Клегг, наприклад, вважає, що критерії оцінки треба закріпити в колективному трудовому договорі, а Д. Шон рекомендує проводити дослідження за другою петлею навчання й коректувати ці критерії. Автори зосереджують увагу читача на механізмі використання критеріїв оцінки роботи персоналу, а не на їхньому змісті. На наш погляд, навчити ефективній

праці можна лише в тому випадку, якщо психофізіологічні особливості того, кого навчають, відповідають змісту його роботи. Якщо ж це не так, то зниження рівня критеріїв оцінки роботи позитивного ефекту не дасть. Такого працівника треба звільнити від займаної посади й спрямувати на пошук іншого, більш відповідного його здібностям, виду праці. Реалізовувати пропонований механізм оцінки можна за допомогою атестації кадрів. В цьому випадку вона набуває наступної форми: атестація на здатність виконання творчих завдань (стратегія «інноваційно-креативна диференціація»); атестація на вміння швидко й точно виконувати протягом зміни великий обсяг стандартизованих трудових операцій (стратегія «економія на витратах»); атестація на здатність до постійного вдосконалювання технологічного процесу з метою підвищення рівня якості виробів або послуг («висока якість»).

Приведемо результати дослідження праць класиків менеджменту з питань забезпечення конкурентоспроможності підприємства у сфері управління звільненням персоналу. Д. Д. Фрітцше розвинув інтегральну теорію соціальних контрактів та визначив категорії етичних проблем («Етика бізнесу. Глобальні управлінські перспективи»): 1. Хабарництво. Обмежує волю вибору, змінюючи умови ухвалення рішення на користь хабародавця; 2. Примус. Реалізується у формі погроз або застосування насильства. Знижує ефективність конкуренції; 3. Обман. Створює помилкові враження, у результаті чого покупці обирають товари, що приносять їм менше задоволення; 4. Крадіжка. Підвищує вартість товару. Штучно завищені через неї ціни знижують попит на товар і призводять до неефективного розподілу ресурсів; 5. Несправедлива дискримінація. Призводить до зниження рівня задоволеності споживача порівняно з тим, який існував би за справедливої дискримінації (продукти купуються у некомпетентних фахівців тощо). Усе це призводить до зростання витрат і помилкового скорочення попиту.

На мікроекономічному рівні (підприємство) етика визначається довірою до постачальників, клієнтів, найманих робітників. Елементи довіри: передбачуваність, надійність, віра. Алгоритм ухвалення рішення: виявлення зацікавлених сторін; ідентифікація проблеми; порівняння варіантів рішення з загальними нормами й етичними нормами соціальної спільності людей; виявлення чинників, які

переважають етичні міркування; ухвалення рішення на основі компромісу між рівнем етичності й іншими чинниками [318, с. 7]. Доцільними вважаються методи підвищення конкурентоспроможності підприємства у сфері управління звільненням персоналу, засновані на етичних довірчих взаємовідносинах між зацікавленими в діяльності підприємства сторонами. Наша точка зору співпадає з науковою позицією автора за всіма параметрами окрім одного. Д. Д. Фрітцше допускає, що можна порушувати етичні нормативи у випадку значного економічного ефекту, а ми вважаємо, що ні. Економічно це може бути доцільним тільки в короткостроковому періоді і є неефективним в перспективі.

Аналіз робіт класиків показав, що всі вони по-різному формулюють причину й пропонують різноманітні форми звільнення персоналу: Д. Д. Фрітцше, наприклад, рекомендує звільняти у випадку злочинства, хабарництва, обману, примусу, несправедливої дискримінації, тобто за те, в чому дії працівника не відповідають кодексу етичних правил (Кредо, Моральний кодекс тощо);

Д. С. Мілль, Д. Вікерс і Д. Данлоп вбачають причину звільнення в тому, що діяльність працівника не приносить користі суспільству, не відповідає колективним цілям або результатам трудових переговорів, відповідно.

На наш погляд, звільняти працівника треба на підставі невиконання умов контракту: щодо інновацій (стратегія «інноваційно-креативна диференціація»); до виконання напружених норм виробітку (стратегія «економія на витратах»); які зобов'язують постійно підвищувати рівень якості виробів або послуг (стратегія «висока якість») [111, с. 155].

Приведемо результати дослідження методів управління підвищенням конкурентоспроможності підприємств у сфері бюджетування, інвестування й фінансування. Після проведення аналізу праць класиків у сфері підвищення конкурентоспроможності підприємства у сфері маркетингу, виробництва й управління персоналом переходимо до критичного аналізу робіт в бюджетно-економічній сфері, головною відмінністю якої є управління витратами (рис. 1.7).

Аналіз концепцій «Ощадливого мислення» і «Обмежених ресурсів» дозволив установити наступне: заощаджувати треба тільки на непродуктивних операціях; на продуктивних операціях ні час, ні кошти заощаджувати не можна; усі види діяльності

підприємства (в т. ч. й управління запасами) необхідно представляти у вигляді ланцюжка нарощування споживчої цінності товару; нарощувати необхідно або рівень диференціації, або рівень економії часу (коштів), або рівень якості товару, у відповідності до базової конкурентної стратегії підприємства.

Класики у сфері управління витратами підприємства			
Основні напрями витрат на підприємстві			
Методи підвищення конкурентоспроможності підприємства у сфері витрат на заробітну плату	Методи підвищення конкурентоспроможності підприємства у сфері витрат на амортизаційних відрахувань	Методи підвищення конкурентоспроможності підприємства у сфері витрат, пов'язаних з формуванням запасів	Методи підвищення конкурентоспроможності підприємства у сфері витрат на оподаткування
Р.Коуз, Д.Данлоп	-	Д. Вомак, Д.Т. Джонс	Е. Хопвуд

Рис. 1.7. Класики у сфері управління витратами й структура їх висновків щодо ефективності методів управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства*

Примітка. *Розроблено автором

Приведемо результати дослідження теоретичних положень у сфері податкових платежів. Е. Хопвуд пише про важливість обліку, що має практичну орієнтацію («Наукові дослідження й практика бухгалтерського обліку»), та стверджує, що бухгалтерський облік – це не операції над числами, а результат теорії й практики менеджменту. Крізь призму бухгалтерського обліку треба вміти бачити результати нововведень й реалізації тієї або іншої політики фірми [142, с.938].

До раціональних методів підвищення конкурентоспроможності підприємства у сфері управління фінансами й податками автор відносить ті, що дають чітке уявлення про сферу діяльності підприємства.

Приведемо результати дослідження праць класиків з питань підвищення конкурентоспроможності у сфері інвестування, які націлені на управління прибутком підприємства (рис. 1.8). Аналіз праць класиків менеджменту показав, що прибуток доцільно планувати за допомогою абсолютних й відносних показників.



Рис. 1.8. Класики менеджменту у сфері управління прибутком*

Примітка. *Розроблено автором

А. Маршалл указує на необхідність використання економічних показників у праці «Принципи економічної науки». Він акцентує увагу дослідників на тому, що швидко збільшити обсяги продажів важко, бо це спричиняє значне зниження цін на товар [142, с. 503; 186]. Перспективними вважаються методи забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства у сфері планування прибутку, які забезпечують краще значення показників економічного аналізу (прибуток, рентабельність і т. ін.). На наш погляд, треба використовувати тільки ті показники економічного аналізу, які оцінюють рівень задоволення основного інтересу споживача до товару. Це є актуальним у економіці, суттєво орієнтованій на споживача.

М. Мінс у працях «Галузеві цілі і їхня відносна сталість», «Структура американської економіки» акцентує увагу дослідників на проблемах управління і указує, що там, де немає поділу прав власності й управління, власник прагне до максимізації прибутку, а там, де є, – директор прагне до зростання виробництва навіть при невеликому прибутку. Дослідник вважає, що адміністративні регульовані ціни можуть спричинити обвальне скорочення виробництва [142, с. 529].

Загальним недоліком концепцій авторів є те, що вони не розглядають питання використання прибутку. Саме від покупки нових технологій залежить сьогодні життєздатність і прибутковість підприємства. Вирішити дану проблему можна дотримуючись політики: закупівлі інноваційної техніки (технології), що сприяє диференціації товару (стратегія «інноваційно-креативна диференціація»); придбання

високопродуктивної техніки й технології («економія на витратах»); закупівлі техніки (технології), що забезпечує ріст рівня якості товару («висока якість»).

Приведемо результати аналізу праць класиків менеджменту з забезпечення конкурентоспроможності підприємства у сфері управління фінансами (рис. 1.9).

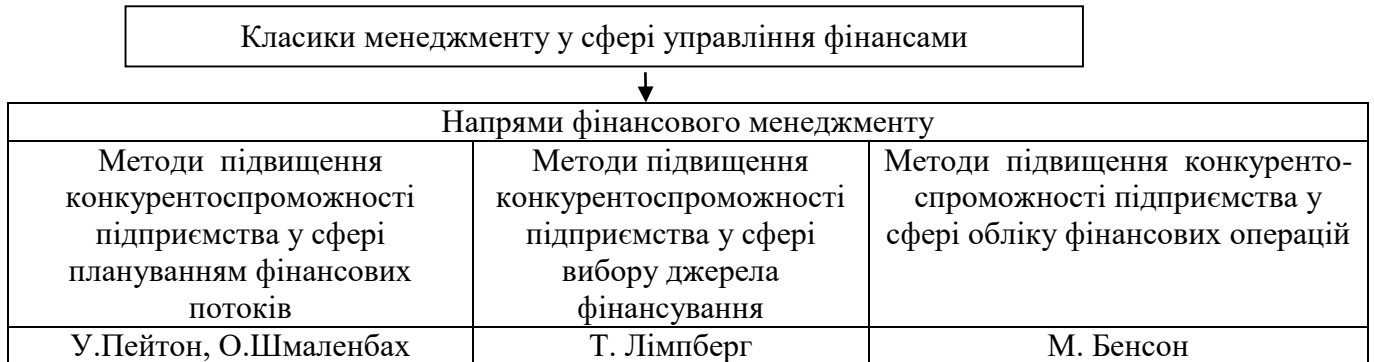


Рис. 1.9. Класики менеджменту у сфері управління фінансами*

Примітка. *Розроблено автором

Аналіз праць класиків показав, що їхнім загальним недоліком є відсутність рекомендацій щодо забезпечення фінансами підприємств, які виробляють інноваційно-креативний диференційований, «економний» та якісний товар.

Таким чином можна зробити висновок, що існуючі точки зору на досліджувану проблему поділяються на сфери: маркетингу з метою задоволення споживача стандартизованим, якісним, диференційованим товаром; виробництва – задоволення клієнта очікуваним рівнем якості товару; персоналу – задоволення споживача упредметненою в товарі працею; витрат – задоволення витратами у сфері, яка цікава для споживача (економічність, якість, диференціація); інвестування – задоволення споживача новими технологіями виробництва товару (високопродуктивні, ті, що забезпечують якість або диференціацію);

фінансування – задоволення клієнта іміджем фінансово стійкого підприємства, яке прагне до лідерства у сфері економічності, якості, креативної диференціації [86, с. 43].

1.4. Управління за цілями конкурентоспроможністю підприємства

Управління конкурентоспроможністю підприємства за цілями полягає в формуванні системи цілей для методів управління в кожній з функціональних сфер діяльності. Спочатку наведемо результати дослідження щодо класифікації методів управління процесом підвищення конкурентоспроможності підприємств за критеріями: функції управління; функціональні підсистеми; етапи процесу ухвалення управлінського рішення; об'єкти управління (рис.1.10).

Критерії класифікації методів	
Критерії	Групи методів
Функції Управління	Планування
	Організація
	Мотивація
	Координування
	Контроль
Функціональні Підсистеми	Виробництво
	Маркетинг
	Персонал
	Інновації
	Фінанси
Етапи процесу ухвалення управлінського рішення	Діагностика проблеми
	Формування критеріїв
	Оцінка альтернатив
	Вибір альтернативи
	Реалізація рішення. Зворотний зв'язок
Об'єкти управління	Діяльність. Люди
	Зв'язки поза організацією
	Удосконалювання процесу управління

Рис. 1.10. Критерії класифікації методів управління процесом підвищення конкурентоспроможності підприємства*

Примітка. *Розроблено автором

Розширений опис груп методів представимо у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація методів управління процесом підвищення конкурентоспроможності підприємства за функціями управління*

Група методів	Методи за функціями управління
Планування	Дослідження операцій; прогнозування; програмно-цільовий; моделювання; мережний метод; Ганта; метод використання дерева рішень
Організація	Метод синтезу елементів оргструктури управління, раціоналізації технології, структуризації цілей, системного конструювання організаційних моделей, математичного моделювання
Мотивація	Методи матеріальної винагороди; поліпшення умов праці й відпочинку; гарантії зайнятості й розвитку кар'єри; надання пільг і соціальних виплат; мотивації участю в прийнятті управлінських рішень
Координування	Методи адміністративних і функціональних нарад
Контроль	Методи аналізу, метод елімінування, діагностичний метод, методи письмової й усної звітності, Дельфі й ін.

Примітка. Складено автором на основі [2]

Головним напрямом вдосконалення даного й інших видів класифікації є те, що вони не дозволяють орієнтувати цілі управління, які реалізуються через систему методів, на задоволення потреб певного споживача. Вони не відображають складові забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Цей недолік у століття запеклої боротьби за споживача є нездоланною перешкодою на шляху до завоювання переваг на ринку. Для формування класифікації методів управління, яка вирішує проблему клієнтської орієнтації управління та відображає складові забезпечення конкурентоспроможності підприємства, були проведені спеціальні дослідження [104, с. 30].

Конкурентоспроможність підприємства складається з конкурентоспроможності його видів діяльності. У формулі спеціальності «Економіка та управління підприємствами», а також в Методичних рекомендаціях Міністерства економіки України щодо складання типових бізнес-планів – це такі види діяльності, як маркетингова, виробнича, кадрова, бюджетно-економічна, інвестиційна й фінансова [202, с. 1].

Отже, складовими конкурентоспроможності підприємства в дисертаційному дослідженні будемо вважати маркетингову, виробничу, кадрову, бюджетно-економічну, інвестиційну й фінансову складові.

На першому етапі дослідження було розроблено групування методів управління конкурентоспроможністю підприємства за її складовими (рис. 1.11), а на другому – формувалася система цілей, яка дає можливість оцінити їх ефективність.



Рис. 1.11. Групування методів управління процесом підвищенням конкурентоспроможності підприємств*

Примітка. *Розроблено автором

Групування основних методів відповідає ланцюжку нарощування споживчої цінності товару, що характерний для підприємства: 1) планування випуску товару, який найбільшою мірою відповідає потребам клієнта; 2) вибір методу ціноутворення, що дає можливість клієнтові придбати товар; 3) ухвалення рішення за способом поширення інформації про товар (рекламування); 4) організація виробництва потрібного клієнтові товару щодо сировини, матеріалів, енергії, виробничого процесу, зберігання готової продукції, після продажного сервісу, якості продукції (послуг); 5) прийняття й реалізація рішень щодо персоналу: визначення потреби, відбір, наймання, розміщення, адаптація (навчання), мотивація, оцінка роботи, структура управління, звільнення; 6) вибір сприятливого для клієнта методу збуту продукції (послуг): канали, організація процесу, особистий продаж; 7) вибір методу управління витратами: облік комплексу витрат, оподатковування; 8) прийняття

рішень щодо дивідендної політики й напрямів інвестування чистого прибутку (задоволення клієнта у використанні нових технологій); 9) планування процесу забезпечення всіх видів діяльності коштами.

Разом із тим, кожна група методів має відносну самостійність щодо цілей управління [89, с. 219]. Слід зазначити, що до основних груп включені тільки методи, реалізація яких на практиці додає продукту підприємства реальну споживчу цінність. Усі інші належать до допоміжних методів управління й мають на меті одержання нових знань. Придбання нових знань завжди бажане, однак ефективність цього процесу залежить від результату використання основних методів підвищення конкурентоспроможності, для реалізації яких вони були реалізовані. Далі будемо концентрувати увагу тільки на основних методах підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Після введення групування методів інноваційного управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства агробізнесу досліджувалися цілі управління.

Загальною метою управління підприємством є забезпечення його конкурентоспроможності. Для з'ясування мети в рамках підсистем управління, використовувалися праці класиків менеджменту, які формували конкурентоспроможність за кільцями ланцюга додавання споживчої цінності продукту, й досвід передових компаній [50, 174].

До роботи залучався індуктивний метод. Спочатку формувалися думки окремих авторів, а потім вони поєднувалися в одну загальну ідею (рис. 1.12).

Деталізація стосується дев'яти видів діяльності підприємств агробізнесу:

- формування продукту,
- ціноутворення,
- комунікації, збут,
- виробництво,
- управління персоналом,
- витратами, інвестиціями та фінансами.

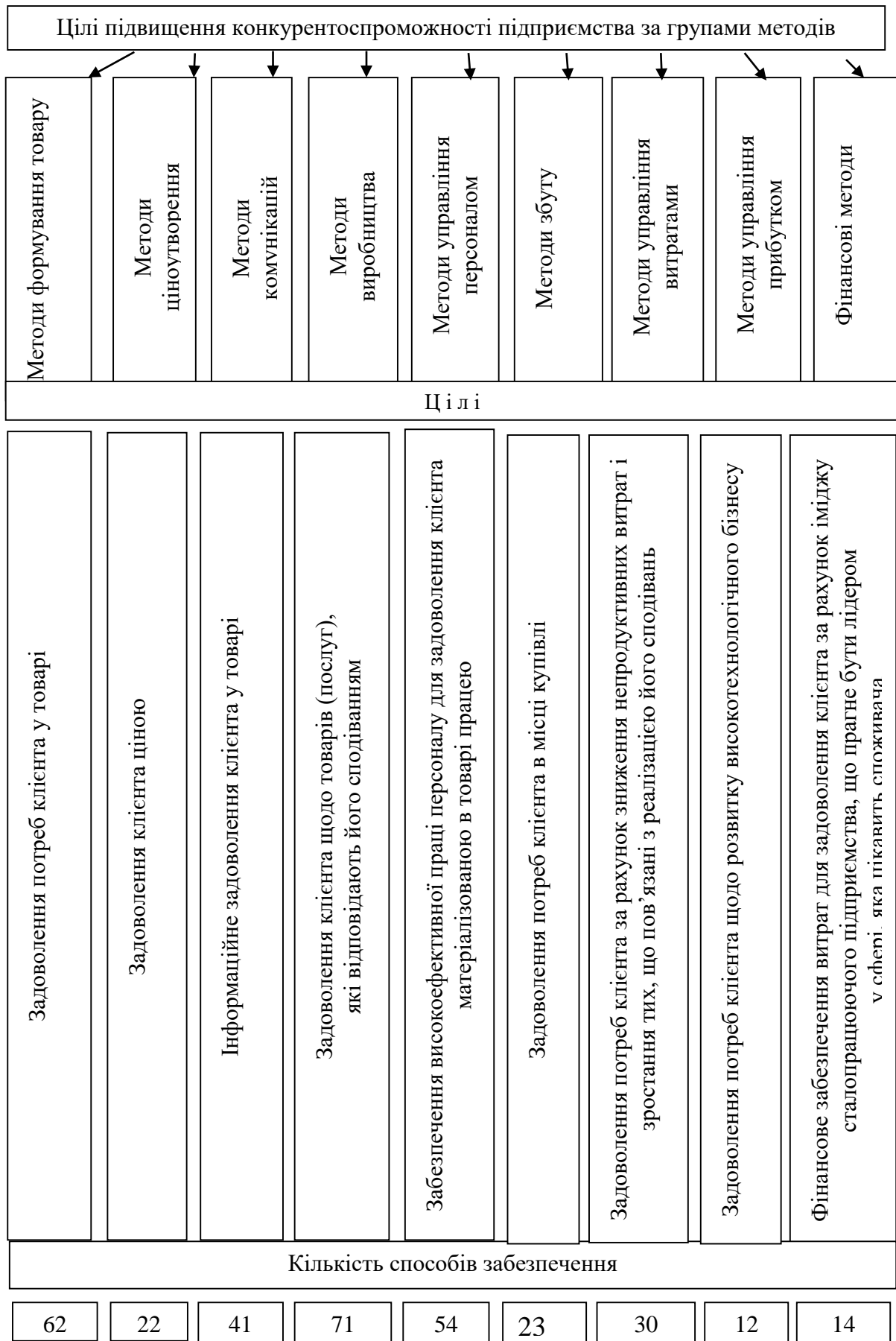


Рис. 1.12. Цілі управління процесом підвищення конкурентоспроможності підприємства*. Примітка. *Розроблено автором

На рис. 1.12 наведені цілі забезпечення конкурентоспроможності підприємства у сфері:

- формування товару;
- ціноутворення; комунікацій;
- збуту; виробництва;
- управління персоналом і витратами;
- фінансів.

Цінність результату має два аспекти: по-перше, перераховані види діяльності підприємства утворюють ланцюжок нарощення споживчої цінності його товару; по-друге, для кожного виду діяльності сформована конкретна мета, що розшифровує споживчий інтерес. Управління за цілями у сучасних умовах є перспективним. Отримана система цілей є тим базисом, на якому можливо побудувати конкурентоспроможне управління підприємством агробізнесу в епоху економіки, яка суттєво орієнтована на споживача.

Під час досліджень з питань формування цілей управління конкурентоспроможністю підприємства агробізнесу використовувалися наукові результати класиків менеджменту й досвід роботи на ринку успішних підприємств. Вони ілюструють способи ефективного використання отриманих цілей на конкретних підприємствах [89, с.219]. Варіативність способів реалізації цілей за групами методів коливається від 12 до 71, що дозволяє вважати взятую до аналізу вибірку достатньою.

Наведемо результати дослідження щодо розробки системи цілей управління, які відповідають основній базовій конкурентній стратегії підприємства агробізнесу.

За допомогою аналізу праць класиків менеджменту вдалося сформулювати варіанти приватних цілей. Проблема полягає у високій варіативності способів їхньої реалізації, що ускладнює використання цілей під час оцінки ефективності методів управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства. Для усунення такої проблеми коригувалася мета управління залежно від основної базової конкурентної стратегії підприємства. Методична схема коригування полягає в уточненні мети (деталізації у рамках кожної із груп методів) залежно від виду основної базової конкурентної стратегії підприємства.

Результати усунення проблеми подано на рис. 1.13–1.16.

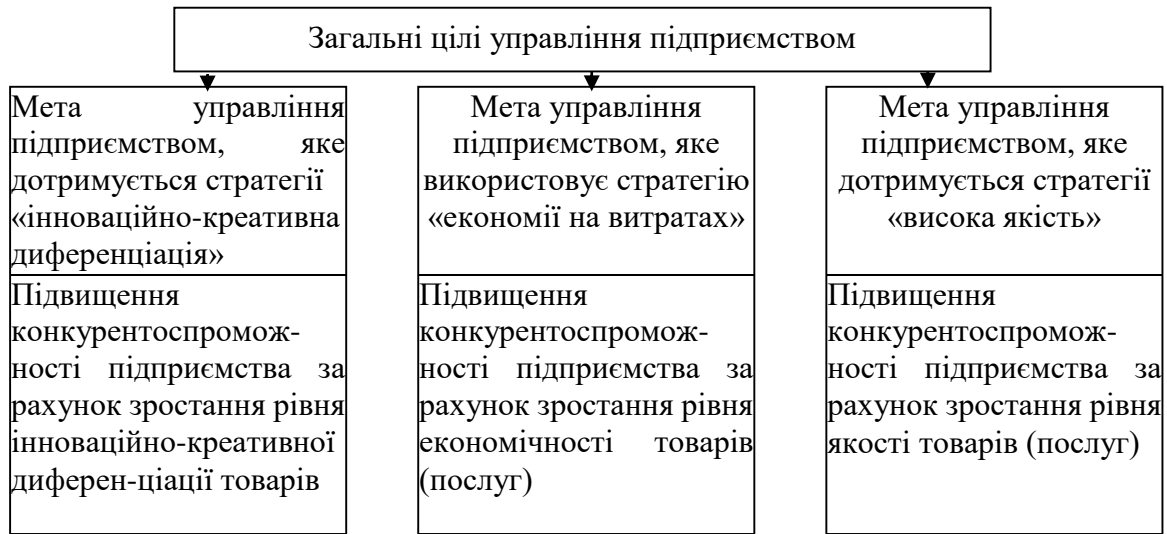


Рис. 1.13. Загальні цілі управління підприємством агробізнесу залежно від виду його базової конкурентної стратегії*

Примітка. *Розроблено автором

Розглянемо особливість використання загальних цілей і цілей управління підприємством агробізнесу в рамках його підсистем. Мета управління підприємством, яке дотримується стратегії «інноваційно-креативна диференціація», полягає в підвищенні конкурентоспроможності підприємства за рахунок зростання рівня креативної диференціації виробів (послуг). Ці підприємства задовольняють вищі потреби споживача та пов'язані з його самовираженням. Самовиражаючись, споживач хоче отримувати складний різноманітний товар, який постійно оновлюється. Наприклад, реклама лікуючих властивостей агропродуктів, які збільшують довголіття та повертають красу тіла.

У випадку конкурентної стратегії «економія на витратах» споживач отримує досить простий у виготовленні товар повсякденного попиту. Підвищення конкурентоспроможності підприємства тут досягається за рахунок зростання рівня економічності виробів (послуг). Прагнення споживача співпадає з прагненням виробника. Перший хоче заощаджувати час і кошти на придбання високостандартизованого товару масового випуску, а другий прагне й задовольнити

першого, і отримати за рахунок масового попиту значний розмір прибутку. Обов'язковою умовою тут є придбання виробником сучасної високопродуктивної техніки й технології.

Мета управління підприємством агробізнесу, яке дотримується стратегії «висока якість», полягає в забезпеченні його конкурентоспроможності за рахунок зростання рівня якості виробів. Споживач в даному випадку вимагає надійності, безпечності й комфорту при використанні товарів. Розмаїття й економічність тут відходять на другий план.

Основне значення навантаження мають цілі, деталізовані в рамках сфер використання методів підвищення конкурентоспроможності підприємств: формування товару (несуть головну відповідальність відносно задоволення інтересу споживача в продукції або послугах); ціноутворення (задоволення споживача ціною є одним з основних чинників прийняття ним рішення про покупку); рекламування (інформування споживача повинне бути своєчасним й адресним, відображати сферу його глибинної мотивації); збут (проведення збуту з акцентом на певних функціях в обстановці демонстрації конкретної можливості); виробництво (задоволення очікувань клієнта в товарі певного рівня якості); управління персоналом (задоволення клієнта упредметненою в товарі працею); управління витратами (задоволення клієнта за рахунок витрат в привабливій для нього сфері); інвестування (задоволення потреб споживача в нових технологіях); фінансування (задоволення потреб клієнта за рахунок іміджу фінансово стійкого підприємства, яке прагне до лідерства в привабливій для нього сфері).

Цілі управління підприємством, деталізовані у рамках сфер дії методів управління підвищенням конкурентоспроможності, які реалізують конкурентну стратегію «інноваційно-креативна диференціація» наведені на рис. 1.14.

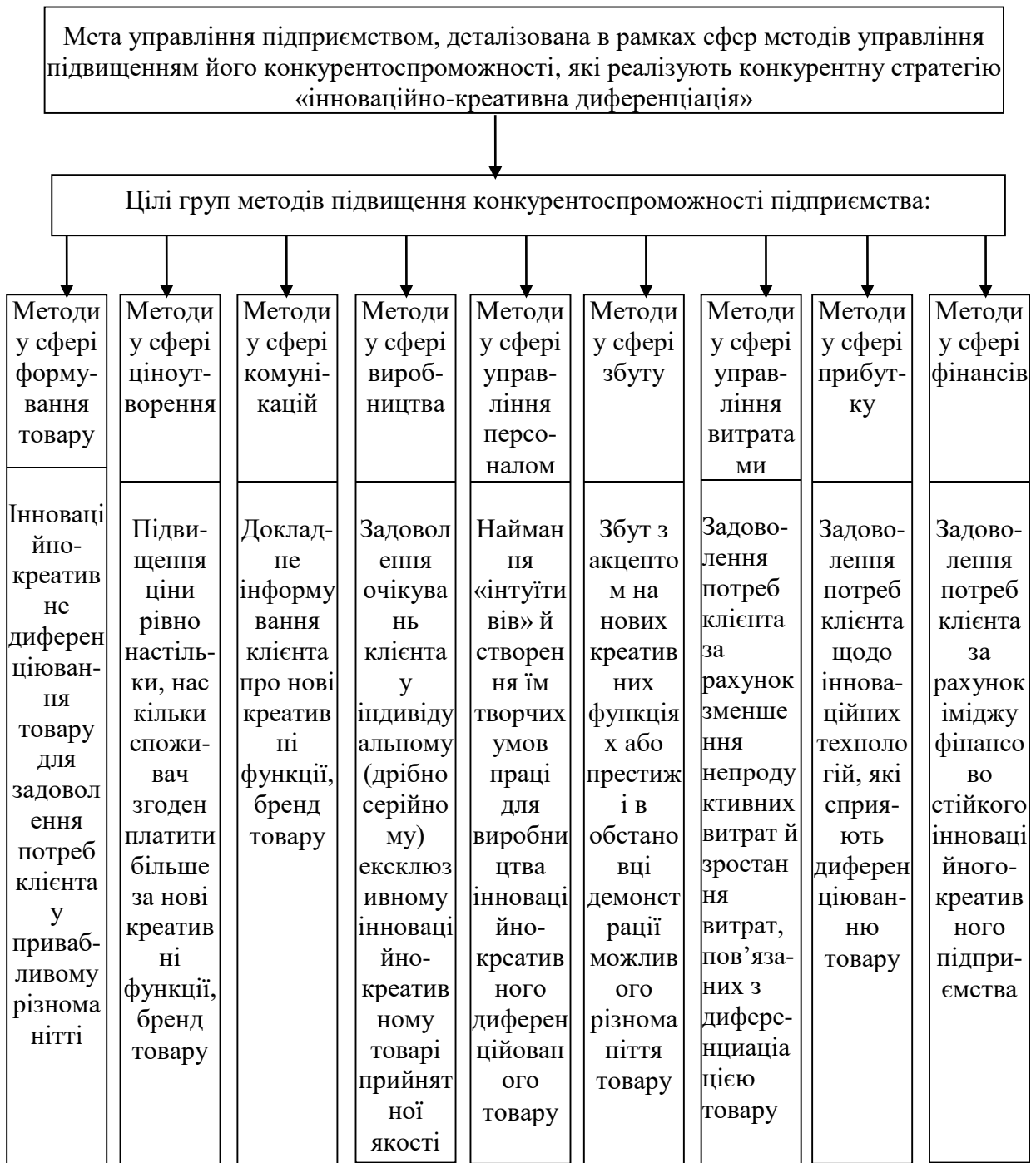


Рис. 1.14. Цілі управління підприємством агробізнесу, деталізовані в рамках сфер дії методів управління підвищенням його конкурентоспроможності, які реалізують базову конкурентну стратегію «інноваційно-креативна диференціація»*

Примітка. *Розроблено автором

У випадку конкурентної стратегії «економія на витратах» цілі мають деякі відмінні риси, пов'язані з основною потребою клієнтів підприємства економити час і кошти на придбання й споживання певної групи товарів (рис. 1.15).

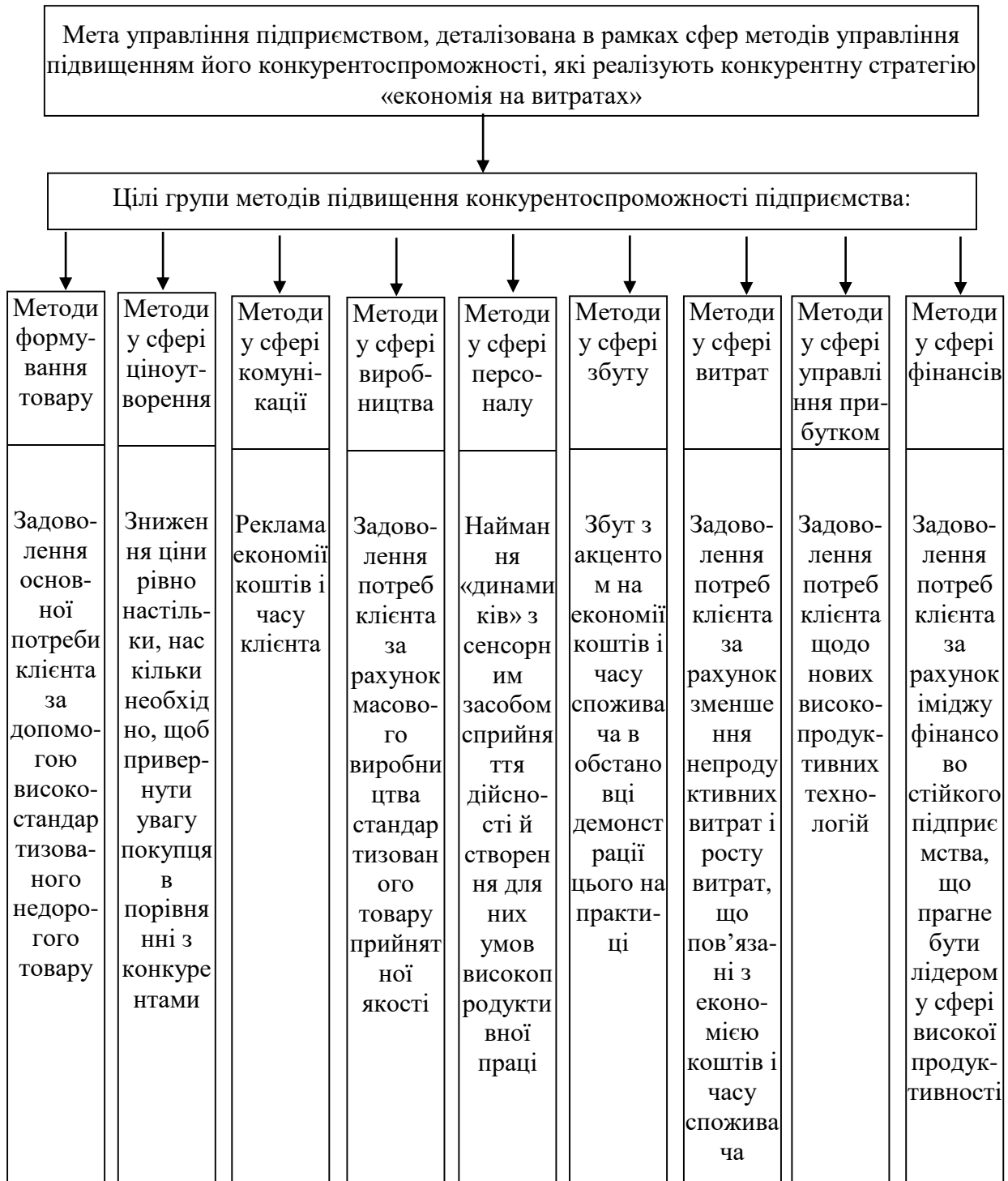


Рис. 1.15. Цілі управління підприємством агробізнесу, деталізовані в рамках сфер дії методів управління підвищенням конкурентоспроможності, які реалізують базову конкурентну стратегію «економія на витратах»*

Примітка. *Розроблено автором

Цілі методів управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства, яке використовує конкурентну стратегію «висока якість», спрямовані на задоволення основної потреби клієнтів у високій якості товару (рис. 1.16).

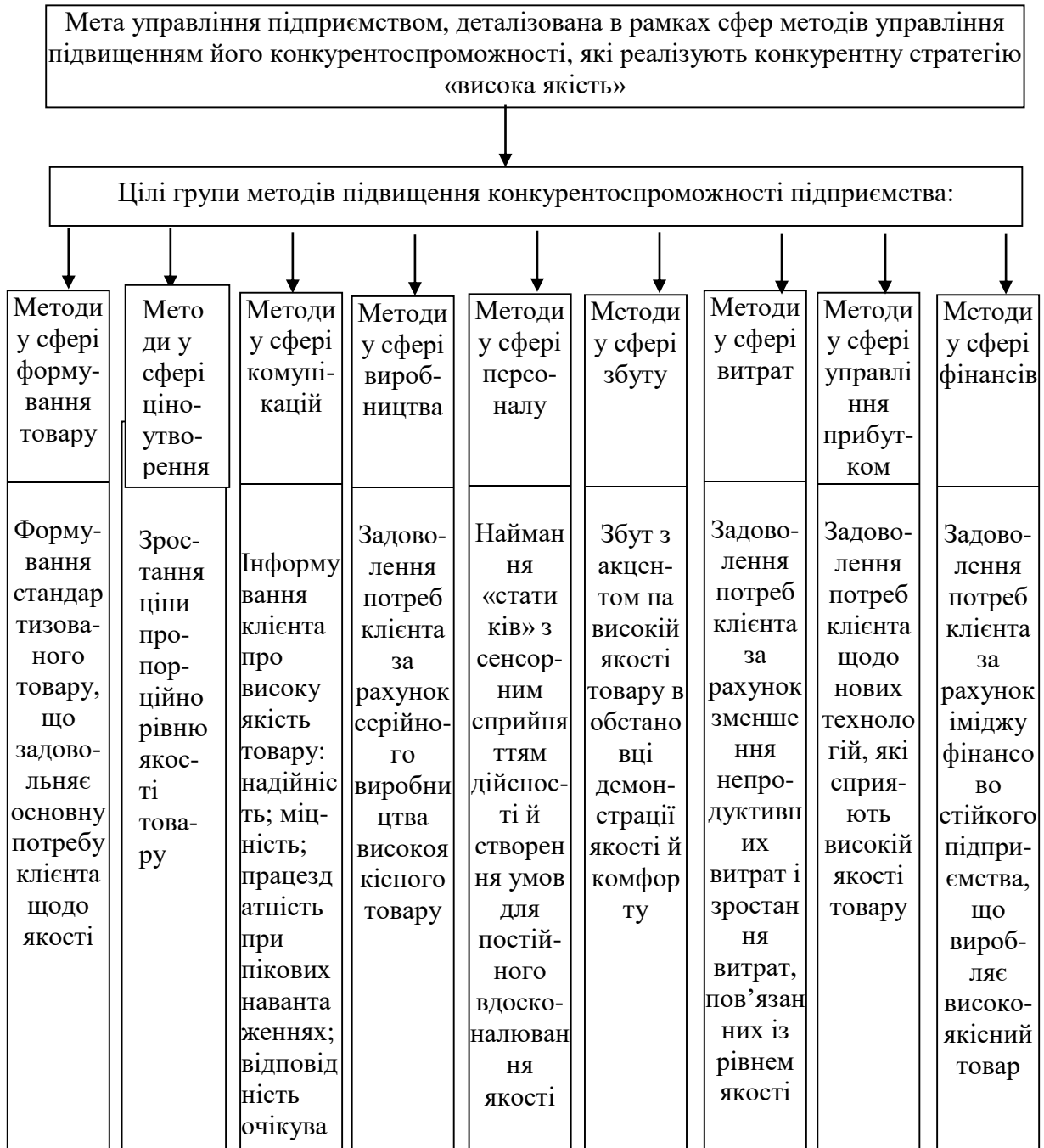


Рис. 1.16. Цілі управління підприємством агробізнесу, деталізовані в рамках сфер методів управління підвищенням конкурентоспроможності, які реалізують базову конкурентну стратегію «висока якість»*

Примітка. *Розроблено автором

Корегування цілей треба здійснювати для виявлення ефективності (неефективності) того чи іншого методу управління підвищенням конкурентоспроможності діючого підприємства. Одним із аспектів перевірки на ефективність є оцінка на відповідність методу основній базовій конкурентній стратегії підприємства. Така відповідність (невідповідність) дає можливість визначити, чи буде той чи інший метод сполучатися й взаємно підсилювати інші методи чи ні.

Оскільки такі види діяльності підприємства агробізнесу, як управління виробництвом, персоналом, витратами, прибутком і фінансами, є комплексними, то доцільно розробити цілі управління тими роботами, які до них входять (табл.1.3).

Таблиця 1.3

Підділі управління окремими видами комплексної діяльності підприємства*

Мета управління, деталізована у сфері дії методу системи управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства:					
1.Методи маркетингу	2. Методи виробництва	3. Методи персоналу	4.Методи витрат	5.Методи прибутку	6. Методи фінансів
Приватні підділі методів управління видами комплексної діяльності підприємства:					
1.1.Формування товару	2.1.Розміщення виробничих потужностей	3.1 Кількість персоналу	4.1.Оплата праці і нарахування	5.1.Прогнозування прибутку	6.1 Грошові потоки
1.2Ціноутворення	2.2. Вибір типу виробництва	3.2. Підбір персоналу	4.2. Матеріальні витрати	5.2.Формування прибутку	6.2. Джерело фінансування
1.3.Комунікації	2.3.Матеріально-технічним забезпечення	3.3.Розміщення персоналу	4.3.Амортизація	5.3.Використання прибутку	6.3. Облік фінансових операцій
1.4. Збут	2.4. Оперативне управління виробництвом	3.4.Адаптація персоналу	4.4.Запаси й постачання		
	2.5 Управління якістю	3.5.Мотивація персоналу	4.5.Інші		
	2.6. Організація праці	3.6. Оцінка персоналу			
	2.7.Інформаційні потоки	3.7.Звільнення персоналу			

Примітка. *Розроблено автором

Приведемо результати дослідження щодо опису підцілей управління окремими видами такої комплексної діяльності, як управління виробництвом, персоналом, витратами, прибутком і фінансами (див. нумерацію табл. 1.3).

Почнемо зі стратегії «інноваційно-креативна диференціація». До підцілей управління окремими видами комплексної діяльності підприємства, деталізовані за допомогою відповідних цілей управління, належать наступні підцілі: 2.1) розміщення виробничих потужностей за типами «фіксоване розташування» або «розміщення виробу»; 2.2) індивідуальне або дрібносерійне виробництво; 2.3) організація матеріально-технічного забезпечення індивідуального або дрібносерійного виробництва диференційованого товару; 2.4) організація оперативного управління індивідуальним (дрібносерійним) виробництвом за спецзамовленням; 2.5) управління якістю товару (послуги), зробленого на спецзамовлення; 2.6) організація праці під час індивідуального (дрібносерійного) виробництва інноваційно-креативного диференційованого товару; 2.7) організація інформаційного забезпечення індивідуального (дрібносерійного) виробництва диференційованого товару; 3.1) розрахунок потреби в персоналі з урахуванням динаміки завантаження виробничих потужностей за кількістю індивідуальних творчих функцій; 3.2) наймання «інтуїтив-творчих» працівників; 3.3) створення умов для інноваційно-креативного диференціювання товару; 3.4) зближення персоналу під час спільної участі в творчих заходах; 3.5) моральне й економічне стимулювання інноваторів; 3.6) атестація на здатність виконання творчих завдань; 3.7) звільнення за невиконання умов контракту про креативні інновації; 4.1) постійна й додаткова заробітна плата у вигляді премій (надбавок) за креативні інновації; 4.2) накопичення коштів з метою відновлення устаткування для виробництва інноваційно-креативного диференційованого товару; 4.3) управління запасами й постачанням під час організації індивідуального (дрібносерійного) виробництва креативного диференційованого товару; 4.4) загальне або пільгове оподатковування; 5.1) прогноз прибутку підприємства, що постійно удосконалює свою продукцію; 5.2) управління операційними доходами (комунікації, товар, ціна, збут) і витратами (забезпечення обов'язкових витрат й усунення непродуктивних витрат); 5.3) купівля нової техніки й технологій, які сприяють

інноваційно-креативній диференціації товару; 6.1) складання балансу грошових потоків; 6.2) використання власних коштів підприємства; 6.3) організація бухгалтерського обліку на підприємстві, яке постійно обновляє свій товар.

Відрізняються від описаних вище цілі управління при стратегії підприємства агробізнесу «економія на витратах». Піддіями управління окремими видами діяльності підприємства варто вважати такі підцілі: 2.1) розміщення виробничих потужностей за типом «розміщення виробу»; 2.2) масове виробництво; 2.3) організація матеріально-технічного забезпечення масового виробництва; 2.4) організація оперативного управління масовим виробництвом; 2.5) управління якістю товару масового випуску; 2.6) організація праці в умовах масового виробництва; 2.7) організація інформаційного забезпечення масового виробництва; 3.1) розрахунок потреби в персоналі з урахуванням сполучення професій і перевиконання норм виробітку; 3.2) наймання «динаміків» із сенсорним способом сприйняття дійсності, які схильні до високопродуктивної праці; 3.3) створення умов для високопродуктивної праці; 3.4) зближення персоналу під час спільної участі в спортивно-оздоровчих заходах; 3.5) моральне й економічне стимулювання високопродуктивної праці; 3.6) атестація на здатність до високопродуктивної праці; 3.7) звільнення за невиконання умов контракту, що націлюють на постійне зростання продуктивності праці; 4.1) постійна й додаткова заробітна плата у вигляді премій (надбавок) за сполучення професій і перевиконання норм виробітку; 4.2) накопичення коштів з метою відновлення високопродуктивного мало затратного устаткування; 4.3) управління запасами й постачанням під час організації масового виробництва; 4.4) пільгове оподатковування (вільні економічні зони, зони пріоритетного розвитку, пільги малим підприємствам й ін.); 5.1) прогноз прибутку підприємства, яке використовує передову високопродуктивну технологію; 5.2) управління операційними доходами й витратами; 5.3) купівля нової високопродуктивної техніки й технології; 6.1) складання балансу грошових потоків; 6.2) кредит (зокрема й товарний), лізинг т. ін.; 6.3) організація бухгалтерського обліку на підприємстві, яке прагне до лідерства в економії на витратах.

Конкурентна стратегія «висока якість» передбачає наявність третього, відмінного від описаних варіантів, способу управління. До підцілей належать: 2.1) розміщення виробничих потужностей за типом «розміщення технологічного процесу»; 2.2) серійне виробництво; 2.3) організація матеріально-технічного забезпечення серійного виробництва якісного товару; 2.4) організація оперативного управління серійним виробництвом якісного товару; 2.5) управління якістю товару, що випускається серіями; 2.6) організація праці в умовах серійного виробництва якісного товару; 2.7) організація інформаційного забезпечення серійного виробництва якісного товару; 3.1) розрахунок потреби в персоналі з урахуванням спеціалізації та наявності часу для раціоналізаторства в області якості; 3.2) наймання «статиків» із сенсорним способом сприйняття дійсності, схильних до постійного вдосконалювання технологічного процесу; 3.3) створення умов для раціоналізаторства; 3.4) зближення персоналу під час спільної участі в гуртках якості; 3.5) моральне й економічне стимулювання якісної праці; 3.6) атестація на здатність до раціоналізаторства у сфері якості; 3.7) звільнення за невиконання умов контракту про підвищення якості; 4.1) постійна й додаткова заробітна плата у вигляді премій (надбавок) за підвищення якості; 4.2) нагромадження коштів для відновлення устаткування, що випускає якісний товар; 4.3) управління запасами й постачанням під час організації серійного виробництва якісного товару; 4.4) загальне оподатковування; 5.1) прогноз прибутку підприємства, яке використовує передову технологію в області якості; 5.2) управління операційними доходами й витратами; 5.3) купівля нової техніки й технології, які сприяють високій якості виробів (послуг); 6.1) складання балансу грошових потоків; 6.2) власні кошти підприємства; 6.3) організація бухгалтерського обліку на підприємстві, яке прагне до лідерства у сфері якості.

Отже, скореговані цілі управління можуть бути використані як оціночні показники ефективності методів управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства агробізнесу [89, с. 219; 111, с. 121].

Результати дослідження дають можливість стверджувати наступне. До наукових засад інноваційного управління підвищенням конкурентоспроможності

підприємств належать визначення понять «метод», «класифікація методів», «методологія» та «цілі» даного процесу. Поняття «метод управління процесом підвищення конкурентоспроможності підприємства агробізнесу» має гносеологічне й управлінське значення. До першого належать збирання інформації (моделювання, експеримент, соціологічні дослідження), а друге розглядається як спосіб здійснення діяльності з питань отримання конкурентних переваг на ринку товарів. Гносеологічна сторона поняття досить добре досліджена. Другий же вимір цього поняття, що передбачає вибір із безлічі прийомів або способів дій їх конкретної комбінації, яка б задовольняла цілям підвищення конкурентоспроможності підприємства, слабо вивчений. Розвиток поняття «метод управління підвищенням конкурентоспроможності підприємств агробізнесу» пов'язаний із: динамікою проблем, які поставали перед підприємствами; зміною поглядів шкіл менеджменту й підходів до управління; зміною думок про те, який же чинник є головним в процесі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. На мікроекономічному рівні поняття методу зазнало змін від фрагментарного (виробництво, персонал, структура, плани) до більш загального (системного) розгляду підприємства як суб'єкта глобального середовища, регульованого загальнолюдськими нормами етики. Для мети дослідження підходить значення методу управління підвищенням конкурентоспроможності підприємств агробізнесу як сукупності певним чином і з метою системного забезпечення конкуренто-спроможності організованих способів і прийомів впливу керуючої підсистеми системи управління підприємством на керовану, яка формує в підприємства аналогії стійких інноваційно-креативних властивостей природи (синергія, самодостатність, самоорганізація). Традиційна класифікація методів управління підвищенням конкурентоспроможності підприємств не розділяє гносеологічну й практичну (управлінську) складову, що утруднює вивчення останньої.

Ефективною є класифікація методів управління процесом підвищення конкурентоспроможності підприємств агробізнесу, яка передбачає їх поділ на основні та допоміжні. Система цілей управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства агробізнесу орієнтована на задоволення потреб

споживача, підприємця, працівника й розробника стандартів в їхньому загальному прагненні до самовираження.

1.5. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур агробізнесу

Наведемо відмінність парадигми розвитку конкурентоспроможності підприємств, як видів підприємницьких структур агробізнесу, в умовах глобалізації в ХХІ столітті.

Парадигма в загальному розумінні (словник) – це система уявлень, характерна для визначення етапу розвитку науки, культури, суспільного життя. В більш вузькому значенні (парадигма гармонійного розвитку аграрного сектору економіки в умовах глобалізації) – це розроблення стратегій і програм з урахуванням єдності екологічних, економічних і соціальних цілей [217-221].

На рівні підприємства традиційний менеджмент як механізм впливу на свідомість людей в різних його моделях, формах, системах вичерпав себе, оскільки не сприяє розв'язанню проблем поступального розвитку цивілізації. Саме тому й виникла об'єктивна необхідність сформулювати нову парадигму менеджменту — менеджменту творчості в аграрному бізнесі, сутність якого полягає в наступному: 1) протистояння процесам самотійної руйнації людської особистості та руйнівним тенденціям зовнішнього середовища (аграрний бізнес); 2) створення умов для гармонізації відкритих самотійно регульованих систем: людини, самодостатнього, націленого на розвиток, естетичного (товар, умови праці) й дисипативного підприємства аграрного бізнесу тощо; 3) створення умов для реалізації творчого потенціалу кожної людини (споживач, підприємець, виробник, розробник стандартів в аграрному бізнесі) заради виявлення вектора його відбиття у творчій вільній праці або споживанні на ринку; 4) формування й впровадження механізму управління творчістю на всіх рівнях для будь-якої відкритої системи.

Такий менеджмент повинен задовольняти систему інтересів (особистості, суспільні, колективні, сімейні, власників, сільської громади, територіально-

регіональні) [217-221]. Наведемо особливості парадигми розвитку конкурентоспроможності підприємств агробізнесу в умовах глобалізації (табл. 1.4). Особливості, які пов'язані з інформатизацією суспільства, наступні: глобальна інформація; глобальна світова культура; глобальна економіка; глобальні засоби масової інформації; спільні цінності у споживанні й технології виробництва.

Таблиця 1.4

**Відмінність парадигми розвитку конкурентоспроможності підприємств в
XXI столітті***

Традиційний підхід (Тейлор, Файоль, Мейо)	Ситуаційний підхід — Друкер, Ансофф, Сіренко Н.М., Євчук Л.Н., Тарнавська Н., Кирилов	Інноваційно-креативний підхід в умовах глобалізації
1. Підприємство розглядається як замкнута система. Його цілі, задачі та умови ринкової діяльності досить стабільні 2.Зростання масштабів виробництва продукції як головний чинник росту конкурентоспроможності	1.Підприємство — це відкрита система, яка розглядається в єдності факторів внутрішнього та зовнішнього середовища 2.Характерна орієнтація не на обсяг, а на якість, рефлексивне задоволення потреб споживача	1.Підприємство агробізнесу— це відкрита, самодостатня організована система з дисипативною структурою 2.Характерна орієнтація на спільні потреби учасників конкурентного процесу або в економії, або в якості, або в самовираженні
3.Раціонально організоване виробництво, ефективно використані ресурси і підвищена продуктивність праці як головне завдання менеджменту 4. Як джерело доданої вартості: розглядається вмотивований працівник і продуктивність його праці 5. Система управління підприємством побудована на контролі діяльності та функціональному розподілі робіт, стандартах, правилах	3. Ситуаційний підхід до управління, що забезпечує адаптацію до умов існування підприємства, при яких раціоналізація виробництва стає другорядною 4. Головне джерелом доданої вартості — люди, які володіють знаннями й умови для реалізації їх потенціалу 5. Система управління орієнтована на підвищення ролі організаційної культури й нововведень, мотив праці та стиль керівництва	3.Інноваційно-креативний підхід до управління, що забезпечує самодостатність, синергію підприємства з саморозвинутою дисипативною структурою 4.Головне джерело доданої вартості — внутрішня мотивація споживача, працівника й підприємця до самовираження 5.Система управління розвитком конкурентоспроможності підприємства агробізнесу в умовах глобалізації, що орієнтована на реалізацію призначення людини до самовираження

Примітка. *Розроблено автором на основі [4, 49, 142, 217-221, 297]

В науковій літературі ситуаційно-інноваційний підхід розвивають як закордонні, так і вітчизняні вчені.

Тарнавська Н. вважає, що нова парадигма стратегічного розвитку полягає в конкуренції за майбутнє. Відбувається забезпечення стратегічного ситуаційного випередження, яке може реалізуватися способами: випередження споживчих очікувань, формування нових потреб і ринків [220, с. 1].

Кирилов Ю. Є. запропонував систематизацію напрямів глобального впливу на розвиток національного аграрного сектору, які враховують потенційні можливості зростання світового попиту на сільськогосподарську й продовольчу продукцію [219, с. 2].

Ларіна Я. С. вказує на необхідність переходу від наукової парадигми, орієнтованої на економічні потреби, до принцип-центричної парадигми, орієнтованої на принципи справедливості, доброти й використання повною мірою талантів людей [169].

Автори парадигми стратегічного управління пояснюють вплив конкурентних сил на прибутковість підприємств і необхідність позиціонування підприємства відносно них. Вони уточняють причини стратегічного конфлікту; важливість для підприємства мати специфічні (унікальні) ресурси й динамічні здатності щодо управління знаннями та «ноу – хау» [217].

Гудзинський О. Д. під інноваційним розвитком розуміє суттєві зміни в структурі й функціях підсистем системи управління підприємством. Він наводить перелік теорій, яким повинна відповідати парадигма такого розвитку (теорія загального, адаптивного, революційного розвитку, теорія систем, теорія раціональної випадковості т. ін.) [49, с. 12].

В словниках і енциклопедіях наводяться наступні трактування розвитку. Він визначається як незворотна, спрямована, закономірна зміна матеріальних, ідеальних об'єктів або дія, процес, унаслідок якого відбувається зміна якості основи, перехід від одного якісного стану до іншого, вищого [33]. Розвиток людини — це розгорнутий в часі процес кількісних й якісних змін в організмі, психіці, мисленні, почуттях і поведінці людини, що є результатом впливів навколишнього середовища [354].

Напрямом доповнення наукових досягнень перелічених авторів є використання інноваційно-креативного підходу й розгляд розвитку конкурентоспроможності

підприємства агробізнесу через синергетичний ефект від впливу чинників задоволення потреб споживача, виробника, конкуренто-спроможного виробництва.

Приймаючи до уваги, що управлінська парадигма — це система поглядів на управління, яка виходить із ґрунтовних ідей і наукових результатів провідних вчених та сприйнята дослідниками й практиками управління, сформуємо вимоги до нової парадигми, яка основана на інноваційно-креативному підході до управління.

Синергетичний ефект в розвитку споживача, виробника, виробництва й державних стандартів досягається за допомогою інноваційно-креативного підходу за рахунок використання їхніх «образів», які не суперечать, доповнюють і підсилюють один одного. Більш детально це описано у 5 розділі дисертації. Об'єднуючим фактором виступає потреба людини інформаційної (глобальної) епохи до самовираження (самоактуалізації).

Ця обставина покладена в керівний принцип управління конкуренто-спроможністю підприємств агробізнесу України.

Виробництво повинно організовуватися для задоволення потреб людини, а не людина повинна пристосовуватися до вимог виробництва.

Пошук факторів конкурентних переваг треба перенести з їх об'єктів (товар, підприємство, галузь, держава) на суб'єктів оцінки (споживач, працівник, підприємець, розробник стандартів). Саморозвиток людини в цьому процесі є рушійним принципом завоювання конкурентних переваг на ринку товарів.

Розглянемо взаємопов'язані види розвитку по черзі: розвиток споживача, виробника, підприємця як джерело внутрішньої мотивації та конкурентоспроможної діяльності. Комплексність вирішення даної проблеми безпосередньо впливає на результат.

Першим розглянемо розвиток споживача, як людини глобального світу. Взаємозв'язок між основними споживчими властивостями товарів і задоволенням потреб споживачів наведений на рис. 1.17.

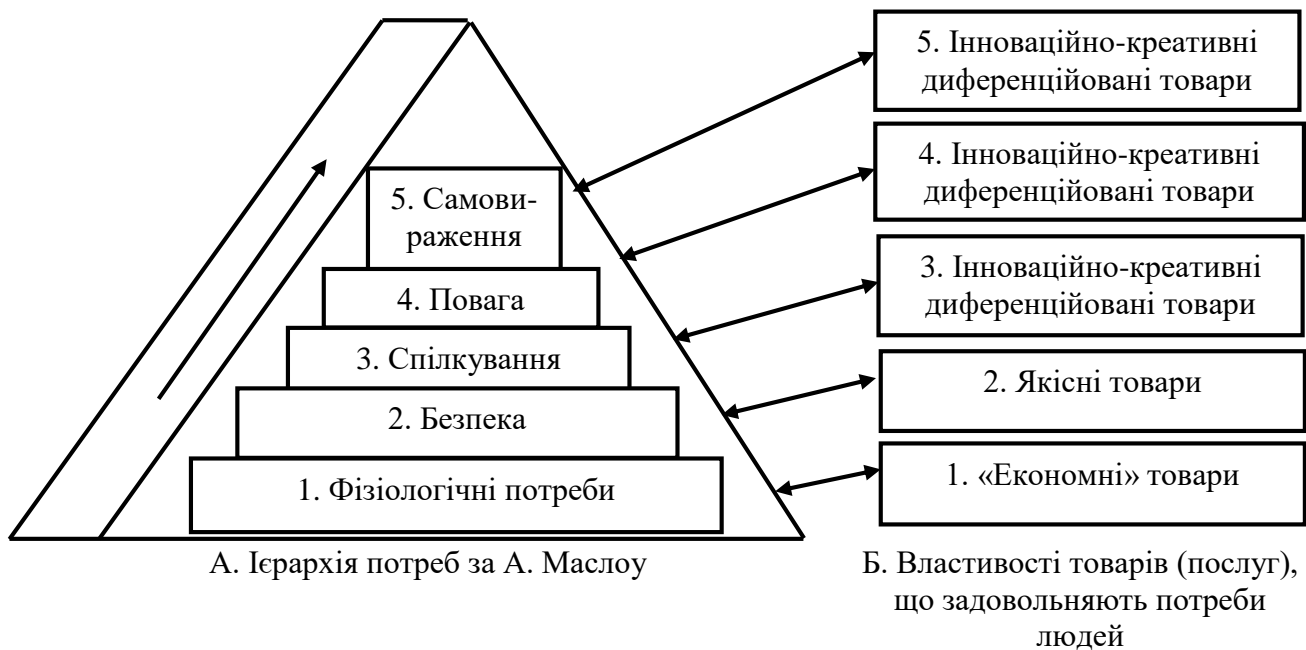


Рис. 1.17. Взаємозв'язок основних споживчих властивостей товарів і потреб споживачів*

Примітка. *Розроблено автором

Аналіз досліджень дозволив сформулювати нове уявлення про поведінку споживача. Якщо за часів А. Маслоу людей, що самовизначилися (самоактуалізованих), було менше 1 % [188, с. 77], то в ХХІ сторіччі тотальної інформації ситуація суттєво змінилася. Кожний індивід усвідомлено й не усвідомлено прагне до інноваційно-креативного самовираження й самоактуалізації. Цьому сприяє підвищення загальносвітового рівня задоволення фізіологічних потреб, а також потреб в безпеці й комфорті життя. Глибинну мотивацію споживача товару можна зрозуміти, якщо визначити місце останнього в загальному процесі прагнення до задоволення власних вищих потреб у самоактуалізації.

Наведемо докази того, що кожна людина прагне до інноваційно-креативної самоактуалізації й охарактеризуємо найвищий стан її інноваційно-креативного самовираження. Людина прагне до самоактуалізації усвідомлено й не усвідомлено. Кожний індивід усвідомлено й не усвідомлено прагне до самовираження й самоактуалізації через мотивацію пізнання законів буття природи, суспільства, людини та її мислення. Неусвідомлений аспект даного процесу проявляється в економії на робочому часі й часі зайнятості з метою збільшення тривалості

особистого часу для чогось більш важливого, необхідного та бажаного; в зміцненні здоров'я й фізичного стану для того, щоб дожити до настання якогось світлого та головного періоду життя; в спілкуванні з людьми, які поділяють її інтереси; у пошуку відповіді на те: «Як жити?» й «Чи правильно я живу?» в книгах, теле- й радіопередачах, фільмах, театральних і концертних виставах, туристичних подорожах; відвідуванні ресторанів, барів, кафе тощо для того, щоб відволіктися від повсякденних проблем задоволення нижчих потреб і подумати, а також обговорити з друзями більш бажану вищу сферу інтересів.

Усвідомлений аспект прагнення до інноваційно-креативної самоактуалізації реалізується в формуванні трансцендентних якостей, що забезпечують прогрес особистості; виборі засобів, місця й часу відволікання від зловбодених проблем (транквілізатори замінюються на стан трансцендентної медитації та сприйняття творів мистецтва, гучні й задушливі ресторани – на екологічно чисті куточки природи, вечір і ніч – на ранковий час інтелектуальної активності); здійснення мантра-медитації, що очищає свідомість і відкриває таємниці бажаного самоактуалізованого стану; в читанні й вивченні древніх манускриптів, які через тисячоліття несуть інформацію про мету та зміст людського життя й діяльності [103, с. 28].

Проілюструємо викладене на прикладах. Зменшення тривалості робочого часу є головною перемогою профспілок розвинених країн в боротьбі за поліпшення соціальних стандартів життя. Час зайнятості заощаджує різноманітний асортимент побутових послуг (пральні, хімчистки, прибирання квартир, доставка їжі додому й т. ін.), побутова техніка, швидкісні засоби транспортування, поєднання процесу виконання зобов'язань зі сприйняттям музики, радіопередач й іншої інформації за допомогою аудіоплеєрів, мобільних телефонів, планшетів тощо.

Громадяни з високим рівнем доходу прагнуть зберегти здоров'я на період життя після виходу на пенсію. Неусвідомлено вони сподіваються знайти відповіді на головні життєві питання подорожуючи світом, беручи участь в діяльності екологічних, благодійних й інших громадських організацій.

Сьогодні широко розвивається мережа клубів за інтересами. Люди неусвідомлено прагнуть у вільний від роботи час розвинути різноманітні навички:

праця на дачі, полювання, готування делікатесів тощо. Головним стимулом відвідування клубів є спілкування з людьми, що прагнуть до загальної та бажаної для всіх сфери діяльності.

Поява багатоканального телебачення й радіо, багатосерійних фільмів і публікацій, різноманітних пізнавальних сайтів в мережі Інтернет свідчить про неусвідомлене прагнення людей до самопізнання через засоби масової інформації. Популярність засобів надання глобальної, вичерпної інформації постійно зростає.

Не менш активно розвивається мережа ресторанів, барів, кафе, піцерій, будинків чайних традицій в сільській місцевості. На тлі росту темпів інтенсифікації праці люди бажають споживати послуги, що допомагають їм відволіктися від злободенних проблем і налаштуватися на сприйняття чогось високого, гарного й бажаного.

Приведемо результати дослідження щодо опису усвідомленого аспекту самоактуалізації. А. Маслоу виділив загальні характерні якості інноваційно-креативних самоактуалізованих людей: більш ефективне сприйняття реальності й більш комфортабельні відносини з нею; прийняття (себе, інших, природи); спонтанність, простота, природність; зосередження на завданні (на відміну від зосередженні на собі); деяка відокремленість і потреба в самоті; автономія, незалежність від культури й середовища; постійна свіжість оцінки; містичність і досвід вищих станів; почуття причетності, єднання з іншими; більш глибокі міжособистісні відносини; демократична структура характеру; розрізнення засобів і цілей, добра й зла; філософське, невороже почуття гумору; самоактуалізована творчість; опір акультурації, трансцендентування; самоповага й повага до інших; доброзичливість і терпимість; інтерес до навколишнього світу; прагнення розібратися в собі [188, с.77]. Східні філософи-трансценденталісти доповнюють перелік такими якостями: сміливість, очищення свого існування, розвиток знання, добродійність, самовладання, аскетизм, простота, незастосування сили, правдивість, свобода від гніву, самозречення, спокій, небажання шукати недосконалості в інших, жаль до всіх живих істот, свобода від жадібності, доброта, скромність, стійка рішучість, енергійність, всепрощення, сила духу, чистота й воля від заздрості та від прагнення до слави. [236, с.700]. А. Маслоу в роботі «Далекі досягнення людської природи»

визначає вісім шляхів, за допомогою яких особистість може само актуалізуватися, вісім типів поведінки, які призводять до самоактуалізації [188].

Результати дослідження процесу прагнення людини до самоактуалізації дозволили виявити інструменти його організації: тестування за методикою ТАРТ для встановлення коду типу особистості; розподіл людей на чотири класи за професією (представники ручної праці, підприємці, адміністратори, науковці-інтелігенція) та віком. Оскільки в стратегічному розвитку аграрного регіону обов'язково присутня його туристична привабливість, то дане питання досліджували на прикладі агротуризму. В дисертації розроблена пам'ятка організатору сакрального (такого, який не тільки сприяє рекреації фізичного стану туриста, але й націленого на його внутрішній саморозвиток) аграрного туризму [65, с. 295]. Метою організації такого туру є самоідентифікація та розвиток внутрішнього «я» туриста для вирішення проблем його здоров'я, кар'єри та місії за рахунок залучення до цінностей сакральної сільської культури.

Отримані під час дослідження результати можна представити таким чином:

1. У кожному товарі усвідомлено й не усвідомлено споживача, крім його властивостей (якість, характеристики, зовнішнє оформлення), цікавить те, наскільки він сприяє задоволенню вищої потреби індивіда в інноваційно-креативній самоактуалізації:

а) споживач бажає заощаджувати час і кошти на придбання товарів, що задовольняють його «фізіологічні» потреби, оскільки людина живе не заради того, щоб їсти, спати, ходити по магазинах, добиратися з роботи й на роботу. Їх основною споживчою властивістю є економічність (час, гроші);

б) у товарах, що забезпечують безпеку й комфорт життя, споживача цікавить їхня якість (надійність, довговічність, працездатність при високих навантаженнях т. ін.). Покупці не бажають витрачати особистий час на ремонт автомобіля, а також ризикувати власним життям, тому купуються найбільш якісні вироби й послуги за цінами, які пропорційні їхньому рівню якості й забезпечуються споживчим бюджетом;

в) характерною рисою товарів, які задовольняють вищі потреби людей, є їхнє індивідуалізоване виробництво, розмаїтість і постійне відновлення. Саме на їхнє споживання люди витрачають особистий час. Споживчою властивістю таких товарів є високий рівень інноваційно-креативної диференціації, а купуються вони за цінами, пропорційними новим функціям, бренду й т. ін.

Розмаїтість таких товарів пов'язана з унікальними смаками й цінностями людей, а необхідність відновлення – з різким зниженням рівня сукупної корисності при придбанні наступної одиниці товару.

Різке зниження сукупної корисності однотипних товарів пояснюється тим, що вони, як правило, повторно не використовуються (послуги одних і тих самих екскурсій, агровиставок повторно не споживаються); сукупна корисність стандартизованих товарів підтримується практично на постійному рівні (хліб, картопля, соки, сніданки, транспортування постійно купуються й споживаються з незмінно високим задоволенням), а якісні товари займають проміжне положення;

2. Класифікувати товари за видами основних споживчих інтересів доцільно таким чином:

а) стандартизовані. Це високо стандартизовані вироби й послуги масового випуску. Вони задовольняють потреби індивідуального або індустріального споживача в ресурсному забезпеченні;

б) якісні вироби й послуги, що випускають серіями. Вони задовольняють потреби споживача в безпеці й комфорті. Оскільки дані потреби відносяться до «нижчих» потреб, то споживач бажає економити на цих товарах. Загально відомо, що якісні товари тривалого використання більш економні в експлуатації;

в) інноваційно-креативні диференційовані вироби й послуги індивідуального або дрібносерійного випуску, що задовольняють «вищі» потреби споживача в спілкуванні, повазі та самовираженні (самоактуалізації) [107, с. 28];

3. Конкурентоспроможність товару в сучасній економіці залежить від того, наскільки він сприяє досягненню успіху споживача в самоактуалізації [99, с. 39].

Після розгляду суті та складових парадигми розвитку конкурентоспроможності підприємств агробізнесу перейдемо до визначення її стратегічної спрямованості.

Проблему вибору базових конкурентних стратегій окрім М. Портера [233, 234] вирішували Р. Шулер [142, с.238], М. Хаммер [321, с.7], К. Омає й ін. М.

Портер у роботі «Конкурентна стратегія» виділяє три потенційно успішні базові конкурентні стратегії, які покликані захистити підприємство від п'яти сил конкуренції (влади постачальників і споживачів, продуктів субститутів, виходу на ринок нових й агресивної політики існуючих конкурентів):

- 1) абсолютне лідерство у витратах;
- 2) диференціація;
- 3) фокусування.

Р. Шулер, уточнюючи науковий результат М. Портера, в роботі «Управління людськими ресурсами: позиціонування ХХІ століття» звернув увагу наукової громадськості на те, що існує логічний зв'язок між обраним типом конкурентної стратегії та необхідними рольовими типами поведінки працівників:

- 1) для стратегії «інновації» підходять висококласні професіонали, що вимагають значної автономії й свободи дій;
- 2) у рамках стратегії «високої якості» ефективні співробітники, схильні до повторюваних операцій і здатності впливати на загальний процес;
- 3) для стратегії «зниження витрат» потрібні люди, що піклуються про кількість виробленої продукції при твердому контролі й строгих правилах поведінки на робочому місці.

Рекомендується узагальнений, скоректований з урахуванням зміни економічних умов і наповнений новим змістом, варіант базових конкурентних стратегій підприємства, які відповідають динамічній конкурентній перевазі споживача до товару (рис. 1.18).

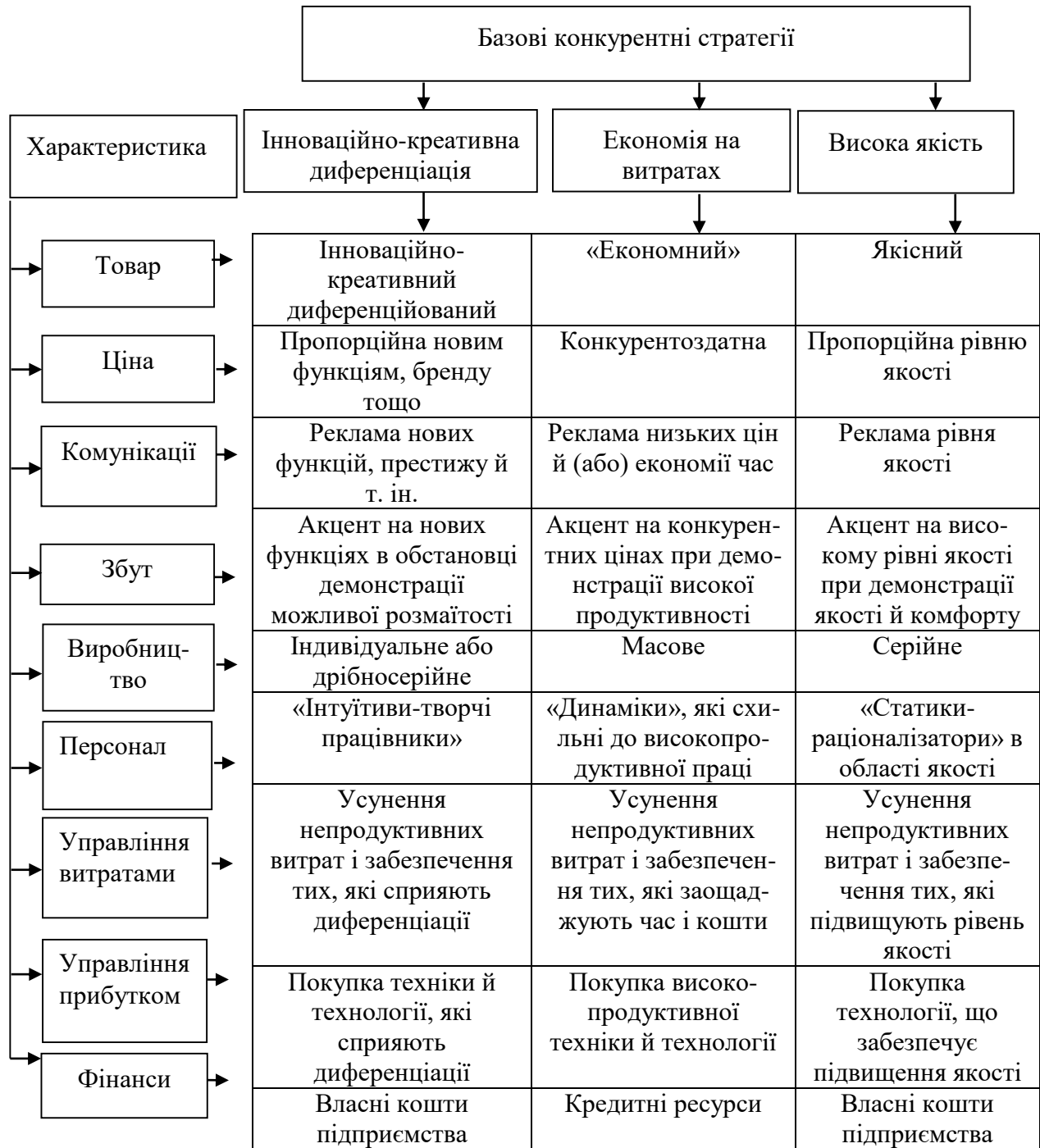


Рис. 1.18. Рекомендації з формування базових конкурентних стратегій підприємницьких структур агробізнесу*

Примітка. *Розроблено автором

Вибір конкретного варіанту основної базової конкурентної стратегії рекомендується здійснювати за допомогою алгоритму (рис. 1.19).

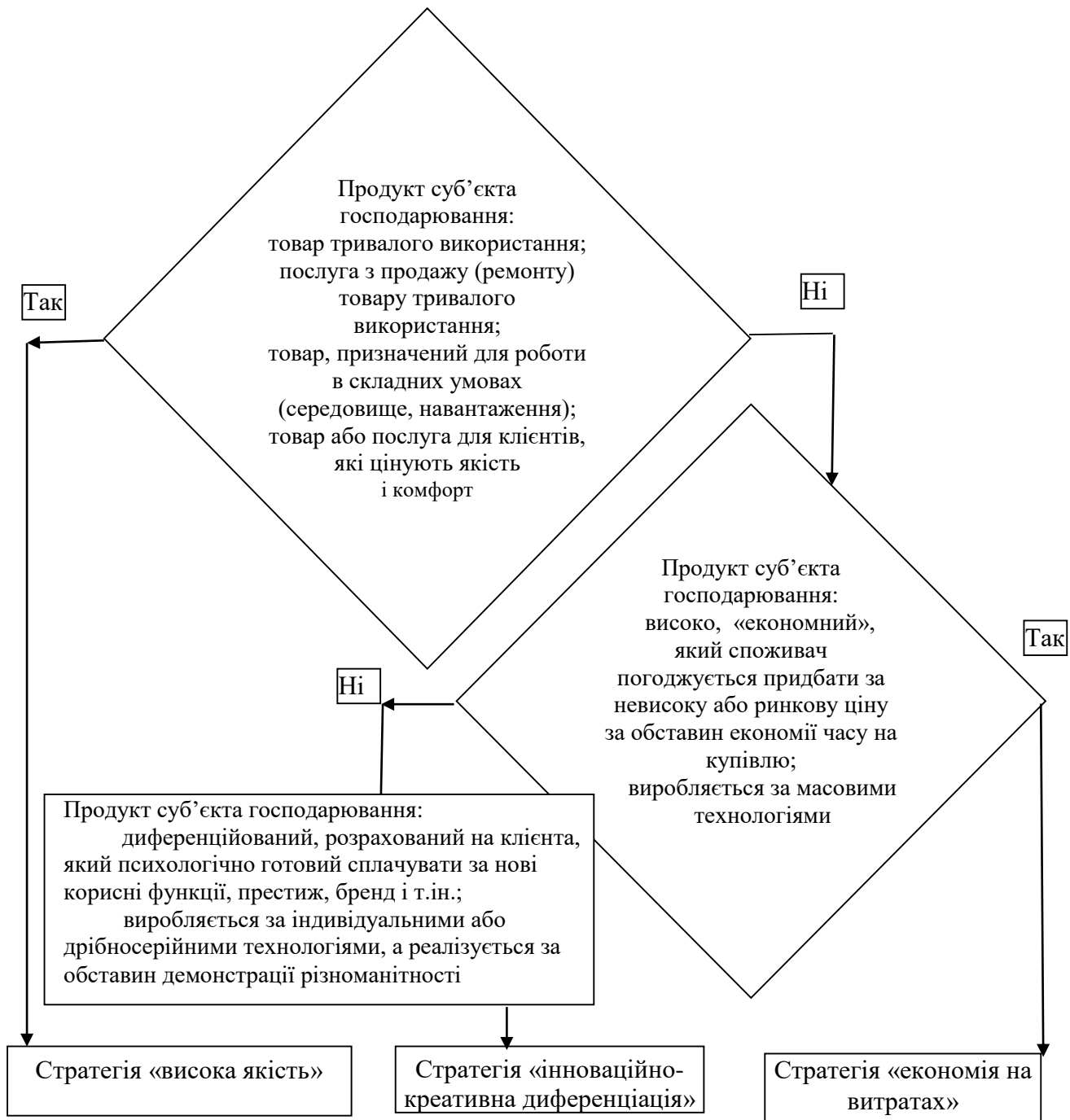


Рис. 1. 19. Алгоритм ідентифікації основної базової конкурентної стратегії підприємницької структури агробізнесу*

Примітка. *Побудовано автором

На першому етапі робиться аналіз продукту, на другому — встановлюється тип базової конкурентної стратегії підприємства.

Доцільна стратегія «висока якість», якщо продукт суб'єкта господарювання: товар тривалого використання; послуга з продажу (ремонт) товару тривалого

використання; товар, призначений для роботи у складних умовах (середовище, навантаження); товар або послуга для клієнтів, які цінують якість і комфорт.

Це такі товари, як продукти агроіндустріального будівництва, агромашинобудування, освіти, охорони здоров'я, страхування посівів, агромедичного обслуговування та ін.

Стратегія «економія на витратах» використовується у випадку, коли продукт суб'єкта господарювання: високо стандартизований, «економний», який споживач погоджується придбати за невисоку або ринкову ціну за обставин економії часу на купівлю; виробляється за масовими або безперервними технологіями.

Якщо продукту суб'єкта господарювання не притаманні перші дві властивості, то доцільно використовувати основну базову конкурентну стратегію «інноваційно-креативна диференціація». В даному випадку підприємство виробляє вироби або надає послуги, які постійно відновлюються (креативно диференціюються), й розраховані на клієнта, який психологічно готовий сплачувати за нові корисні функції, престиж, бренд т. ін. Виробляються такі продукти за індивідуальними або дрібносерійними технологіями, а реалізуються з акцентом на нових функціях, бренді, престижі в обстановці демонстрації можливої різноманітності товарної пропозиції.

Слід зазначити, що для вибору основної базової конкурентної стратегії необхідний творчий підхід. Інноваційно-креативний підхід до управління можна визначити через відмінність креативного менеджменту від інноваційного: створення тимчасових творчих колективів для формування банку ідей, а не реалізація найбільш слушних пропозицій та їх комерціалізація; спирається на креативістику, а не на інноватику (галузь, що вивчає формування нововведень та їх поширення); розглядає інтелектуальний продукт за елементами як складне утворення, а не оперує з інтелектуальним продуктом як з цілим; вивчає об'єкт з внутрішнього боку як процес створення у динаміці, а не з зовнішнього боку як статичний завершальний; суб'єктами менеджменту є працівники, які пропонують нові ідеї, а не працівники, які залучені до розробки та реалізації ідей.

Отже, запропоновано класифікацію основних базових конкурентних стратегій сільськогосподарських та взаємопов'язаних з ними підприємств (підприємницьких

структур агробізнесу) й розроблено алгоритм вибору конкретної стратегії для підприємства [81, с.71].

Висновки до розділу 1

1. Узагальнено теоретико-методологічні засади системного управління процесом підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур агробізнесу. Визначено, що формування конкурентних переваг йде через додавання продукту споживчих властивостей на етапах його проектування, ціноутворення, рекламування, виробництва (оновлення техніки та технології, робота з персоналом, управління витратами й фінансовими операціями) та збуту.

2. Особливість дії економічних законів конкуренції, попиту, пропозиції, підвищення продуктивності праці, стандартизації в ХХІ столітті є їхній взаємозв'язок і загальна орієнтація на розвиток людини інформаційного суспільства. Підприємства отримують конкурентні переваги на ринку за умови узгодження й взаємного посилення процесів розвитку попиту, пропозиції, продуктивності праці, стандартизації. Зростання попиту на товари підприємств відбувається, коли головна споживча властивість їх атрибутів співпадає з типом дисипативної структури діяльності підприємства та психофізіологічними характеристиками працівників. Якщо забезпечити смаки та уподобання споживачів за рахунок конкурентоспроможних, розвиваючих їх атрибутів товарів (розвиток попиту), які постійно вдосконалюються вмотивованими у власному саморозвитку працівниками (розвиток продуктивності праці), то це сприятиме розвитку через ІТ технології виробничої системи (розвиток пропозиції), що закріплюється в розвитку стандартів.

3. В історичному плані розвиток наукової думки про управління конкурентоспроможністю підприємств йшов паралельно шляху самоусвідомлення суспільства. На стадії домінування в суспільстві фізіологічних потреб були розвинуті ресурсні теорії. Із-за кризи в ХХ ст. в теорію конкуренції увійшли поняття «надійність» і «системність», які пов'язані з теоріями «базової конкурентної стратегії» й «5 сил конкуренції». У період тотальної інформатизації суспільства головною потребою суспільства є потреба в самовираженні й самоактуалізації

громадян. В цей час почали розвиватися теорії «ключових компетенцій», «динамічних здатностей», «переваг, основаних на знаннях», «співконкуренції».

4. Набула розвитку модель використання підприємницькими структурами агробізнесу трьох базових конкурентних стратегій, яка, на відміну від існуючої, розширюється та уточнюється запропонованими стратегіями, а саме «економія на витратах», «висока якість», «інноваційно-креативна диференціація», що дає можливість охопити всю область економічних стосунків конкуруючих на аграрному ринку підприємств, уточнити самі стратегії і області їхнього використання (сфери, де випускаються «стандартизовані», «якісні» й «інноваційно-креативні диференційовані» товари, відповідно).

5. Інноваційний підхід до системного управління конкурентоспроможністю підприємств полягає у використанні не однієї, а усіх теорій конкуренції з диференціацією вибору в залежності від базової конкурентної стратегії підприємства. Якщо його продукт задовольняє: фізіологічні потреби споживача, то використовуються ресурсні та цінові теорії у рамках базової конкурентної стратегії «економія на витратах»; потреби в безпеці – теорії системного забезпечення якості й надійності товарів у рамках базової конкурентної стратегії «висока якість»; потреби у самовираженні – теорії співконкуренції у рамках базової конкурентної стратегії «інноваційно-креативна диференціація».

6. Загальною метою управління сільськогосподарськими й пов'язаними з ними підприємствами агробізнесу є підвищення їхньої конкурентоспроможності. Цілі за підсистемами управління відповідають кожній з груп методів управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства. Аналіз отриманих результатів свідчить, що цілі управління (в рамках сфер кожної з груп методів управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства) різні, але дещо подібні. Поєднує їх орієнтація управлінської діяльності підприємства на задоволення потреб клієнта.

7. Вимоги до системи методів управління процесом підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур агробізнесу, які реалізують базову конкурентну стратегію «економія на витратах», наступні: «економний» товар;

реклама та збут за умови конкурентоспроможних цін і високої продуктивності; масове виробництво; добір динамічних робітників і створення умов високопродуктивної праці; фінансування витрат, що націлені на економію часу й коштів споживача; інвестиції у високопродуктивну техніку та технологію; використання кредитних фінансових ресурсів.

8. Вимоги до системи методів управління процесом підвищенням конкурентоспроможності підприємницьких структур агробізнесу, які реалізують базову конкурентну стратегію «висока якість», такі: якісний товар; ціна, пропорційна рівню якості; реклама й збут з акцентом на якості товару; серійне виробництво; добір статичних робітників-раціоналізаторів у сфері якості; фінансування витрат, що підвищують якість товару; інвестиції в техніку та технологію, що сприяють росту якості товару; фінансування за рахунок власних коштів підприємства.

9. Вимоги до системи методів управління процесом підвищенням конкурентоспроможності підприємницькими структурами агробізнесу з нетрадиційними формами диверсифікованої діяльності, яке реалізує базову конкурентну стратегію «інноваційно-креативна диференціація», наступні: інноваційно-креативний диференційований товар; ціна, що пропорційна його новим креативним властивостям; реклама й збут з акцентом на нових властивостях товару; індивідуальне виробництво за спеціальним замовленням; добір творчих працівників, здатних задовольняти вищі потреби споживачів; фінансування витрат, що сприяють інноваційно-креативній диференціації товару; інвестиції у техніку та технологію, які підвищують рівень креативної диференціації товарів; використання власних коштів.

10. Розроблено методологічний підхід до управління підвищенням конкурентоспроможності підприємницьких структур агробізнесу в нових фінансово-економічних умовах господарювання, який в органічній єдності охоплює інноваційно-креативні властивості економічної системи (синергія, розвиток, самодостатність, самоорганізація), що формують конкурентоспроможний стан, підвищують конкурентну стійкість на ринку й переносяться у площину бізнесу через нестандартне використання системи методів управлінського впливу на виробничі ресурси підприємств. Створюються умови для розвитку суб'єктів господарювання й

конкурентного процесу через упровадження інформаційних технологій у товарному виробництві та використання переваг «креативного сільського господарства»;

11. Запропоновано парадигму розвитку конкурентоспроможності підприємств в умовах глобалізації з використанням людино-центричного підходу, яка охоплює взаємопов'язані між собою види розвитку споживача, виробника, підприємця (конкурентоспроможного виробництва), розробника стандартів (державних нормативів). Системне управління підвищенням конкуренто-спроможності підприємств агробізнесу розглядається як безперервне вдосконалення організаційної структури, методик, процесів, інформаційних технологій та ресурсів, необхідних для формування конкурентних переваг, яке формує стимулюючу попит пропозицію.

Основні результати наукових досліджень, викладених у розділі, опубліковано в роботах автора: [71, с. 208–215; 72, с. 304–314; 73, с.52–55; 80, с. 131–136; 84, с. 442–450; 86, с. 43–47; 89, с. 219–221; 93, с. 190–199; 95, с. 18–24, 200–237; 101, с. 37–39; 111, с. 104–162].

РОЗДІЛ 2

МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР АГРОБІЗНЕСУ

2.1. Моделювання конкурентоспроможності підприємств

Конкурентоспроможність розглядається як здатність підприємства створювати, виробляти й продавати товари, цінові та нецінові якості яких привабливіші, ніж у конкурентів [354]. За наявності такої здатності підприємство існує на ринку й за її відсутності – ліквідується. Окрім двох станів (присутність і відсутність на ринку) є стан або розвитку, або наближення підприємства до ліквідації. Методологічно пропонується перший розглядати як конкурентоспроможний, а другий – ні. Управління конкурентоспроможністю полягає в розробленні заходів щодо її відновлення або розвитку.

Методологія дослідження має два значення: по-перше, це внутрішня впорядкованість й узгодженість окремих частин цілого, що має вигляд логічної структури, а по-друге, це сукупність взаємопов'язаних підпроцесів [205, с. 22]. З теоретичної точки зору під методологією розуміють теорію або вчення про організацію діяльності, а з практичної – сукупність методик, процедур і методів отримання нових наукових знань та їх застосування на практиці.

У рамках процесного підходу методологія дослідження конкурентоспроможності підприємств складається з двох блоків:

- системне дослідження стану конкурентоспроможності суб'єктів економічної діяльності;

- дослідження процесів відновлення й розвитку їх конкурентоспроможності.

У теорії дослідження стану конкурентоспроможності підприємства використовуються положення теорій: ресурсної (враховується формування конкурентних переваг за кільцями ланцюжка додавання споживчої цінності продукту), еволюційної та інституціональної (відображаються закономірності розвитку соціально-економічних систем в період інформатизації суспільства),

неокласичної (узагальнюються основи оптимізації систем), конкурентних переваг (визначається комплекс базових конкурентних стратегій), менеджменту (узагальнюється методологія стратегічного управління, прийняття рішень) [203, с. 254].

Системне дослідження конкурентоспроможності підприємства агробізнесу здійснюється шляхом аналізу й синтезу компонентів його господарської діяльності. Згідно з структурно-функціональною моделлю процесу управління конкурентоспроможністю підприємств, до таких компонентів належать: формування продукту, ціноутворення, рекламування, збут, виробництво, управління персоналом, бюджетування, інвестування, фінансування підприємства (внутрішні чинники).

Окрім внутрішніх факторів на конкурентоспроможність підприємства впливають зовнішні фактори: 1) особливості сегментів агробізнесу; 2) здатність регуляторів зовнішнього середовища створювати умови, однаково сприйнятливі для всіх суб'єктів господарювання, що реалізується через дослідження відповідності методів управління підвищенням конкурентоспроможності нормам державного регулювання.

Вивчення стану функціональних підсистем підприємства надає інформацію про здатність управлінської команди виконувати зобов'язання перед суб'єктами за інтересами (споживач, працівник, підприємець, розробник стандартів). Результати вивчення особливостей галузей сільськогосподарського виробництва мають вказати на їх спільний вплив на конкурентоспроможність національного виробника. Дослідження зовнішнього середовища пов'язане з оцінкою ринкової та нормативної складових діяльності підприємства.

Крім традиційного розподілу суб'єктів господарювання за організаційно-правовими формами (великі – ПАТ, ПрАТ; середні – СТОВ, КСП; малі – ФГ, ПП), в дослідженні використовувалась типологія підприємств агробізнесу за базовою конкурентною стратегією (економія на витратах, висока якість, інноваційно-креативна диференціація).

Заключним етапом дослідження конкурентоспроможності підприємств агробізнесу має стати комплексна діагностика конкурентоспроможності. Вона

включає оцінку стану конкурентоспроможності та рівня конкурентної стійкості підприємства на ринку. В результаті підприємство зможе виявити наявність проблем, пов'язаних з конкурентоспроможністю, фактор-мінімум, який руйнує його конкурентоспроможність, і впровадити заходи до відновлення (короткостроковий період) й розвитку (довгостроковий період) конкурентоспроможності на ринку товарів.

Особливістю дослідження конкурентоспроможності підприємства є спільні аспекти процесів її моделювання (з метою управління відновленням і розвитком) та оцінювання (з метою визначення відносної конкурентної позиції підприємства на ринку).

Оцінка конкурентоспроможності здійснюється на основі спеціальних методів, що передбачають аналіз результатів господарської діяльності підприємства. Для кількісного вимірювання стану конкурентоспроможності й рівня конкурентної стійкості підприємства рекомендується використовувати методи оцінки ефективності, зокрема метод системи збалансованих показників [203, с. 254].

Методи моделювання й оцінка різняться об'єктами та цілями. Перші використовуються для системного дослідження управління конкурентоспроможністю, а другі – для вивчення процесів її забезпечення. В науковій літературі не виправдано під методами оцінки розуміють методи моделювання процесів управління конкурентоспроможністю. Методологічно важливим є розмежування оцінки та моделювання, а також встановлення їх взаємозв'язку [203, с. 254].

Наведемо результати досліджень концепцій з цього питання (рис. 2.1). Оцінка визначається як думка, міркування, висновок про якість, характер, значення об'єкта [33, с. 871]. Під оцінюванням розуміють вимірювання конкурентоспроможності шляхом надання їй числового значення (розрахунок показників, які надають кількісну інтерпретацію джерелам формування конкурентоспроможного стану підприємства). При моделюванні об'єкт дослідження представляється у вигляді моделі, яка враховує лише ті характеристики, які оцінюються автором суттєвими.

Оцінювання конкурентоспроможності розглядається як засіб наповнення інформаційної бази про стан підприємства. До інформації слід додати відомості про

підприємств-суперників і фактори, які забезпечили їм кращі позиції, ніж в досліджуваного суб'єкта господарювання. Результати оцінки вказують на суттєві чинники конкурентоспроможності підприємств.

Аналіз процесів оцінки та моделювання конкурентоспроможності підприємств	
Оцінка	Моделювання
Клімова М. [145, с. 66]. Інтегральний показник $I_p = f \{ \text{результативні показники} \} \rightarrow$ регресійна модель нормування	Кириліна А. [141, с. 30]. Показник попиту на продукцію $\Pi = f \{ \text{репутація, надійність, економічність} \} \rightarrow \max$
Николюк О. [203, с. 254]. Ранг конкурентів $P = \{1, 2, \dots, n\}$ за латентним показником	Кравченко В., Філіппишин І. [160, с. 118]. Коефіцієнт конкурентоспроможності $K = f \{ \text{обсяг реалізації, ціна, витрати, прибуток} \} \rightarrow$ прийнятний рівень
Сумкіна Т. [294, с. 69]. Відношення числових характеристик переваг підприємства і конкурента	Гутль О., Зима О. [48, с. 80]. Імітаційна модель оціночного прогнозу
Загальний висновок	
Результатом оцінювання є кількісне визначення конкурентних переваг	Результатом моделювання є виділення й встановлення чинників, які формують процес управління конкурентоспроможністю
Мета	
Визначити конкурентні позиції підприємства на ринку	Обґрунтувати рішення щодо вибору напрямів управління конкурентоспроможністю

Рис. 2.1. Результати аналізу процесів оцінки й моделювання конкурентоспроможності підприємства*

Примітка. *Розроблено автором на основі [203, 204]

До напрямів застосування методів оцінки й моделювання конкурентоспроможності підприємств відносяться:

1. Оцінка: визначення рівня конкурентоспроможності в порівнянні із конкурентами; виділення підприємств-лідерів; встановлення чинників, які впливають на конкурентоспроможність;
2. Моделювання: аналіз змін показників конкурентоспроможності за рахунок зміни впливових факторів; прогноз конкурентоспроможності [203, с. 254; 204].

Методи оцінювання є основою системного дослідження процесу управління конкурентоспроможністю підприємств: виявлення базової конкурентної стратегії підприємства; аналіз конкурентоспроможності функціональних підсистем системи управління підприємством; визначення стану конкурентоспроможності підприємства; порівняльний аналіз конкурентних позицій підприємств-суперників.

Логіка оцінювання стану конкурентоспроможності підприємства наведена на рис. 2.2.

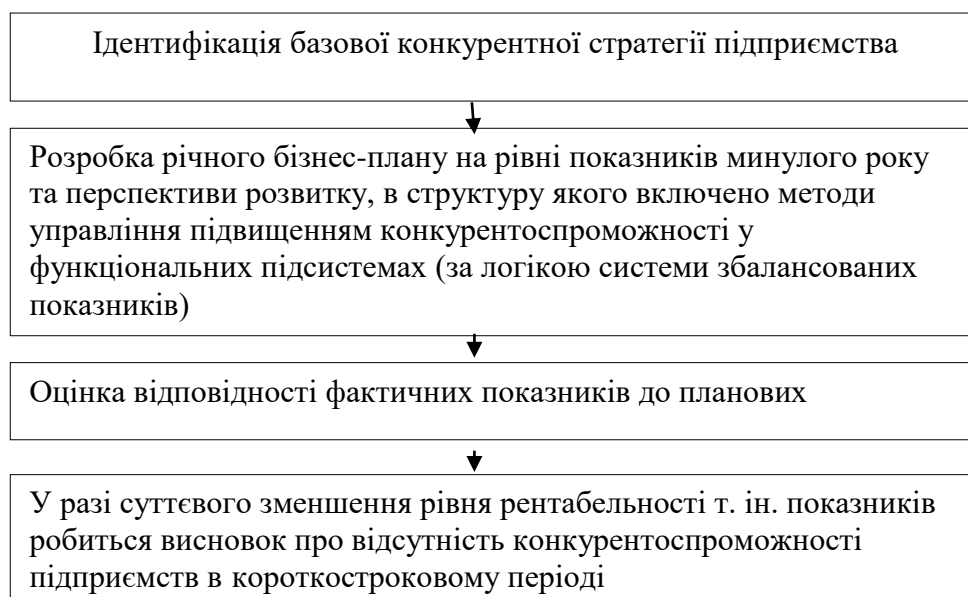


Рис. 2.2. Логіка оцінювання стану конкурентоспроможності підприємства*

Примітка. *Розроблено автором на основі [203, 204]

Логіка моделювання процесу управління відновленням конкурентоспроможності підприємства наведена на рис. 2.3.

Варіанти зміни якісних і кількісних характеристик переваг, стимулювання процесів створення майбутніх переваг мають безліч варіантів (схем поведінки або стратегій). Ідентифікувати оптимальну стратегію можна лише шляхом дослідження моделей процесу управління конкурентоспроможністю.

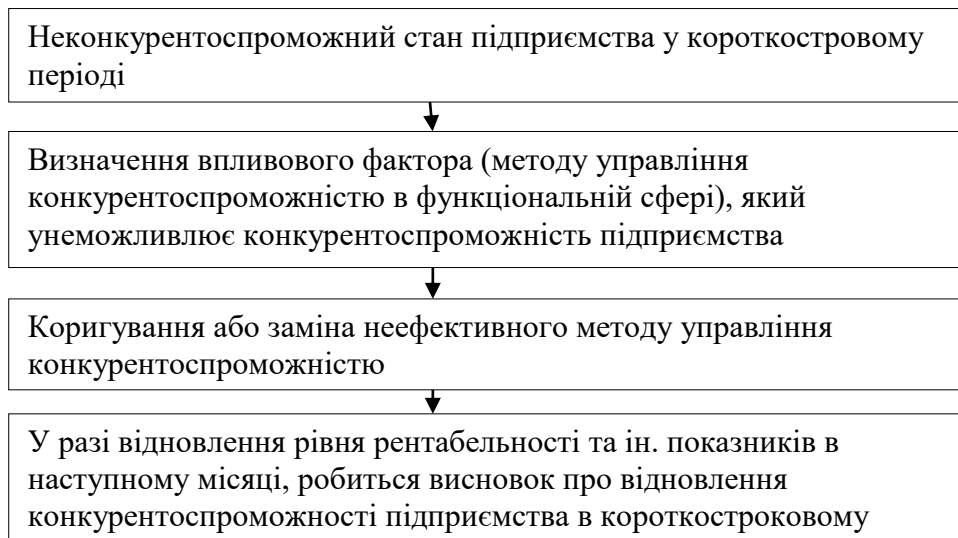


Рис. 2.3. Логіка моделювання процесу управління відновленням конкурентоспроможності підприємства*

Примітка. *Розроблено автором

Спочатку виявляються фактори прямої дії (основні методи управління конкурентоспроможністю), як джерела конкурентних переваг, а потім формуються функції залежності показників конкурентоспроможності від даних факторів (розробляється бізнес-план, в структуру якого включено методи управління конкурентоспроможністю підприємства). Ці функції є моделями процесу управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства.

Оцінювання конкурентоспроможного стану на підприємствах аграрного сектору України проводиться переважно великими вертикально-інтегрованими структурами. Проблемою з цього питання для малих і середніх підприємств є нестача необхідної інформації, складність розрахунків та недостатнє сприйняття змісту показників конкурентоспроможності.

Вимогами до вирішення проблеми оцінки стану конкурентоспроможності підприємств аграрного сектору України є: розробка методичного підходу до використання підприємствами наявного у їх розпорядженні інформаційного ресурсу; прозорість результатів оцінювання; запропонований показник повинен

допомагати вирішувати коротко- та довгострокові проблеми конкурентоспроможності підприємств.

Для обґрунтування вибору методи оцінки стану конкурентоспроможності підприємства класифікують. Найбільш відома класифікація передбачає поділ методів на: якісні або слабо формалізовані; кількісні.

Перші характеризуються дискретністю та слабким рівнем математичної формалізації результативних оцінок стану конкурентоспроможності. Другі відрізняються неперервністю, високим ступенем математичної формалізації та об'єктивністю результатів [272, с. 107]. Якісні методи застосовуються у разі неможливості числового вимірювання окремих факторів конкурентоспроможності підприємств.

Янковий О. та колектив авторів запропонували не менш відому класифікацію методів оцінки стану конкурентоспроможності, яка передбачає виділення: об'єктивних методів; суб'єктивних методів. При цьому до якісних суб'єктивних відносяться матричні методи, а до суб'єктивних кількісних – методи експертних оцінок. До кількісних об'єктивних дослідники відносять розрахункові й розрахунково-графічні методи, а до об'єктивних якісних – методи структурного та стратегічного аналізу [153, с. 63].

Матричні методи ґрунтуються на побудові матриць, які містять значення невеликої кількості основних показників-факторів конкурентоспроможності підприємств. Такими факторами можуть бути, наприклад, частка ринку та темп його зростання. До переваг матричних методів відносяться простота та наочність використання. Недоліком застосування їх в аграрному секторі економіки є складність розрахунку частки ринку малих та середніх сільськогосподарських підприємств.

Інколи до якісних методів оцінки стану конкурентоспроможності підприємства відносять матрицю конкурентних стратегій М. Портера, в основі якої лежать результати аналізу п'яти сил конкуренції, переваг використання концепції базових конкурентних стратегій (лідерство у витратах, диференціація, фокусування) та ланцюга створення цінностей суб'єкта господарювання [233]. Наведений метод

націлений на визначення стратегічних позицій підприємства, але не дозволяє оцінити його конкурентоспроможність у короткостроковому періоді.

Графічні методи через побудову радіальних діаграм дозволяють наочно продемонструвати відмінність конкурентних позицій підприємства та його конкурента, але не оцінюють стан їхньої конкурентоспроможності. Водночас, за рахунок спроектованих на радіальній діаграмі факторів конкурентоспроможності можна обчислити інтегральний показник рівня конкурентоспроможності підприємства [224, с. 908], який, на думку Л. Малхасьяна не враховує вагу окремих факторів [183, с. 13] і залежить від послідовності розташування осей факторів.

Евристичні методи застосовують, коли фактори конкурентоспроможності не можливо виміряти фінансово-економічними показниками. Вони основані на використанні даних експертної оцінки та іноді доповнюють використання кількісних методів. В науковій літературі відомі методи оцінки конкурентоспроможності підприємств, які основані на показниках і вагових коефіцієнтах, виведених з даних експертного аналізу (наприклад, $P_k = 0,15 E_n + 0,29 \Phi_n + 0,23 E_z + 0,33 K_t$, де P_k – показник конкурентоспроможності; E_n – значення критерію ефективності виробничої діяльності; Φ_n – значення критерію фінансового стану; E_z – значення критерію ефективності збуту й просування товару на ринок; K_t – значення критерію конкурентоспроможності товару) [401].

Розрахункові методи не мають недоліків матричних, графічних й евристичних методів оцінки стану конкурентоспроможності підприємства. До них відносяться індексні, граничні, багатовимірні методи та методи інтегрального оцінювання.

Індексні методи основані на нормуванні (переведенні у безрозмірні величини, які можна порівнювати між собою) кількісних експертних оцінок факторів конкурентоспроможності до значень показників найуспішнішого конкурента [1]. Інколи використовуються у поєднанні з методом інтегрального оцінювання, коли спочатку розраховуються індекси за окремими факторами конкурентоспроможності, які потім усереднюються у загальному інтегральному показнику з виділенням вагових коефіцієнтів [167]. Дані методи є інструментом теорії ефективної

конкуренції, за якою оцінка проводиться наступним чином: виділення та групування за певною ознакою факторів конкурентоспроможності (це показники ефективності управління виробництвом, обіговими коштами, збутом, ціноутворенням, якістю виробів – функціональний підхід; показники рівня монополізації галузі – структурний підхід), їх експертне оцінювання та зведення у інтегральний показник методом сумування з визначенням найбільш конкурентоспроможного підприємства (має найбільший рівень показника) [4, 61]. Загальним недоліком методів є суб'єктивізм при експертному оцінюванні конкурентоспроможності підприємств та те, що результат взаємодії факторів не дорівнюється їх сумі. Останнє пояснюється тим, що рівень конкурентоспроможності підприємства перевищує суму її факторів [197, с. 254].

Недоліки інтегрального й індексного оцінювання конкурентоспроможності рекомендують виправити Малік М., Нужна О., Яців І. за рахунок використання фінансово-економічних показників діяльності підприємств, які визначено як фактори конкурентоспроможності із подальшим їх зведенням в інтегральний коефіцієнт [182, с. 67; 358, с. 112]. Проблемою використання даного підходу є те, що використовуються не відносні, а абсолютні показники із різними одиницями вимірювання, а також те, що він не передбачає порівняння переваг підприємства з перевагами підприємств-суперників, що не відповідає змісту поняття конкурентоспроможності [304, с. 32].

Методи рейтингової оцінки конкурентоспроможності підприємств відрізняються від індексних методів доповненням переведення нормованих величин у рейтингові шкали. Збарський В. [115, с. 58], наприклад, пропонує використовувати множення частинних індексів у інтегральному показнику з наступним рейтинговим оцінюванням результатів.

Багатовимірні методи оцінки конкурентоспроможності підприємств активно використовуються авторами наукових публікацій, які займаються сільським господарством. Вони передбачають проведення структурного аналізу системи управління конкурентоспроможністю підприємств та виявлення закономірностей взаємодії структурних компонентів. Дані методи найбільш підходять для формування

та використання латентних показників. Ознакою латентності результативного показника є неможливість його прямого кількісного вимірювання. Вимірюється такий показник опосередковано через оцінку частинних факторів. Динаміка латентного показника визначає появу кореляційного зв'язку між його факторами [167, с. 42]. Багатовимірні методи наведені на рис. 2.4.

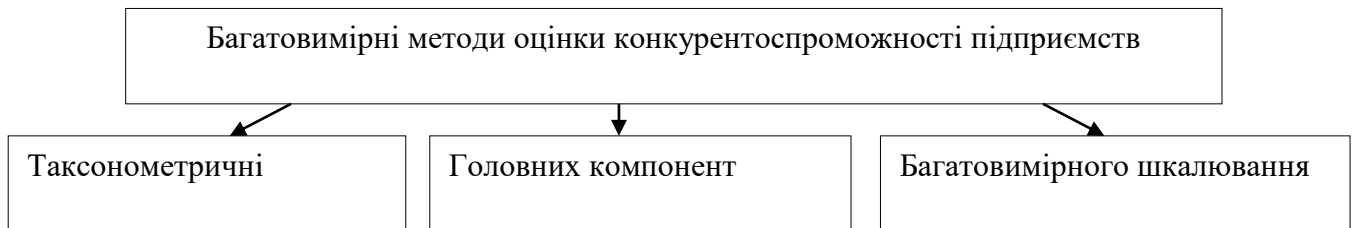


Рис. 2.4. Багатовимірні методи оцінки конкурентоспроможності підприємств*

Примітка. *Розроблено автором

Таксонометричний показник (коефіцієнт конкурентоспроможності) кількісно оцінює відстань від еталону за факторними складовими конкурентоспроможності [226]. До головних компонент факторів відбираються лише ті, вплив яких на конкурентоспроможність характеризується більш сильним кореляційним зв'язком та меншою дисперсією [151]. Багатовимірне шкалювання передбачає групування факторів за сукупністю ознак, побудову та аналіз графіка конфігурації [90].

Єргієва Л. пропонує наступне використання багатовимірних методів: 1) обчислення латентних показників першого рівня за факторами у сфері ресурсного забезпечення, виробництва, збуту, управління; 2) розрахунок латентного показника другого рівня (коефіцієнта конкурентоспроможності) [64, с. 11]. Радулов Д. рекомендує використовувати інші етапи: 1) виділення та економічна інтерпретація головних компонент – змінних факторів конкурентоспроможності; 2) обчислення інтегрального показника таксономії на базі головних компонент [261]. У сфері сільського господарства Николук О. рекомендує: 1) вибір показників – факторів прямого впливу, індикаторів конкурентних переваг (фондо-, праце-, енергозабезпечення, рентабельність продажу, частка ринку, рентабельність виробництва, фінансова стійкість, ліквідність); 2) стандартизація їх абсолютних

значень; 3) пошук головних компонент за кожною сферою конкурентних переваг; 4) їх рейтингова оцінка; 5) стандартизація рейтингів; 6) формування вектора-еталона; 7) обчислення відстані між еталоном та кожним об'єктом оцінювання; 8) розрахунок показника таксономії – показника конкурентоспроможності [204].

Николюк О. для сільськогосподарських підприємств пропонує наступний показник конкурентоспроможності:

$$\mu_i = 1 - d_i / (d_{cp.} + 2 * S) \quad (2.1)$$

де μ_i – показник конкурентоспроможності (коефіцієнт таксономії) для i -го підприємства;

d_i та $d_{cp.}$ – відстань та середня арифметична відстань від еталонного об'єкта, остання визначається за формулою:

$$d_{cp.} = \frac{1}{m} \sum_i^m d_i, \quad (2.2)$$

де m – кількість досліджуваних підприємств; S – середньоквадратичне відхилення відстаней від еталонного об'єкта, що визначається за формулою:

$$S = \sqrt{\frac{1}{m} \sum_1^m (d_i - d_{cp.})^2} \quad (2.3)$$

За еталонне підприємство приймається те, у якого рейтинг дорівнює одиниці, а показник конкурентоспроможності вказує: як далеко певне підприємство знаходиться від еталону за складовими-координатами еталону у сфері:

- ресурсного забезпечення (забезпеченість працею, кількість тракторів на 100 га ріллі, енергозабезпеченість, енергооснащеність);
- виробництва (урожайність найбільш поширеної культури, середньорічний удій молока від однієї корови, середньодобовий приріст ВРХ, рівень продуктивності праці);
- управління й збуту (рентабельність продажу, прибуток на 1 га сільськогосподарських угідь, прибуток на 1 середньорічного працівника, рентабельність діяльності) [204].

Розглянуті підходи до використання методів дослідження конкурентоспроможності підприємств дають підставу стверджувати, що в аграрному секторі економіки України найбільш ефективними є методи багатовимірної аналізу. До недоліків використання методів дослідження конкурентоспроможності сільськогосподарських і забезпечуючих їх просторовою й ресурсною базою функціонування підприємств аграрного сектору відноситься відсутність: методики врахування неврахованих процесів ринкової економіки; вибору методу дослідження в умовах економічних криз та тотальної інформатизації суспільства; чіткого визначення стану підприємств (конкурентоспроможний чи ні); методики встановлення фактора-мінімум, який руйнує конкурентоспроможність підприємства.

У межах робочої гіпотези був прийнятий наступний алгоритм формування показника конкурентоспроможності підприємств аграрного сектору з використанням багатовимірних методів дослідження, який доповнює й покращує існуючі підходи (рис. 2.5):

1) вибір та обчислення латентних показників першого рівня – факторів прямого впливу, індикаторів конкурентних переваг:

а) показника, який оцінює стан конкурентоспроможності підприємства:

- у короткостроковому періоді (до 1 року) (виконання плану щодо утримання ринкової частки в сферах формування продукту, ціноутворення, рекламування, збуту, виробництва, управління персоналом, бюджетування, інвестування, фінансування) на основі оперативної обробки річної фінансово-економічної звітності підприємства;

- у довгостроковому періоді (відповідність методів підвищення конкурентоспроможності базовій конкурентній стратегії підприємства та нормам державного регулювання);

б) показника рівня конкурентної стійкості, який оцінює здатність підприємства утримувати ринкову частку й конкурентоспроможний стан у часі з врахуванням циклічних неврахованих процесів ринкової економіки на основі обробки фінансово-економічних звітів підприємства за 9-12 років;

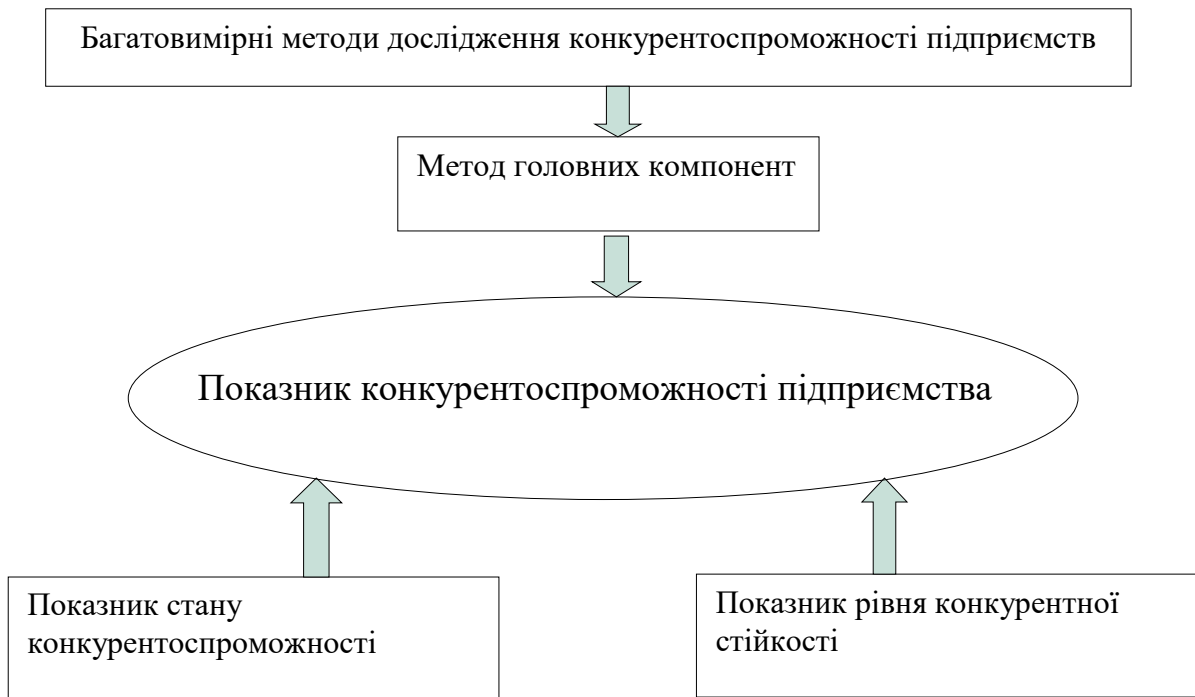


Рис. 2.5. Формування показника конкурентоспроможності підприємства*

Примітка. *Розроблено автором

2) стандартизація їх абсолютних значень:

а) за показником стану конкурентоспроможності стандартизується результат:

- відповідності або невідповідності фінансово-економічних показників плану рентабельної роботи підприємства за місяцями року (короткостроковий період);
- відповідності або невідповідності методів підвищення конкурентоспроможності підприємства базовій конкурентній стратегії та нормам державного регулювання (довгостроковий період);

б) за показником рівня конкурентної стійкості стандартизується результат утримання або ні підприємством ринкової частки на основі трендового аналізу динаміки чистого доходу з переведенням значень чистого доходу в відносний показник, коли кожний дохід ділиться на максимальне значення доходів у часовому ряду; розраховується як коефіцієнт регресії динаміки запасу конкурентної стійкості, розрахованого за лаг часу в декілька циклів розвитку; в свою чергу запас конкурентної стійкості розраховується як добуток коефіцієнту регресії динаміки чистого доходу та числа прийнятих до аналізу років; вказує на запас чистого доходу,

недоотримання якого змінює висхідний тренд цього показника на бічний (такий, що ще не веде до скорочення діяльності й ліквідації);

3) пошук головних компонент у межах сфер конкурентних переваг (логіка формування переваг та розрахунку фінансово-економічних показників діяльності підприємства дозволяє встановити фактор-мінімум, який руйнує конкурентоспроможний стан й унеможлиблює його конкурентну стійкість на ринку, та визначити заходи в межах головних компонентів впливу щодо нейтралізації дії фактора);

4) розрахунок латентного показника другого рівня (показника конкурентоспроможності), який підсумовує результат стандартизованих значень латентних показників першого рівня (вказує на:

конкурентоспроможність, коли стан підприємства оцінюється як конкурентоспроможний, а рівень конкурентної стійкості не спадний, тобто та підприємстві сформовано конкурентоспроможний стан і воно проявляє здатність підтримувати його у часі;

відсутність конкурентоспроможності, коли або стан підприємства оцінюється як неконкурентоспроможний, або рівень конкурентної стійкості підприємства спадний;

на порівняно більшу або меншу конкурентоспроможність за показником рівня конкурентної стійкості – здатності до стійкого утримання підприємством конкурентоспроможного стану, що проявляється через збереження у часі ринкової частки).

Показник конкурентоспроможності підприємницької структури агробізнесу є інструментом як оцінки, так і управління процесом отримання конкурентних переваг на ринку товарів.

Результати досліджень складових процесу формування показника конкурентоспроможності підприємств агробізнесу наведені в наступних підрозділах дисертаційної роботи.

2.2. Методичні підходи до дослідження конкурентоспроможності підприємств агробізнесу в короткостроковому періоді

Структура механізму оцінки й реалізації процесів управління конкурентоспроможністю підприємств агробізнесу наведена на рис. 2. 6.



Рис. 2.6. Структура механізму оцінки й реалізації процесів управління відновленням і розвитком конкурентоспроможності підприємства агробізнесу*

Примітка. *Розроблено автором

Ідея механізму полягає у наступному: проведення описової характеристики системи управління підприємством за допомогою методів управління підвищенням конкурентоспроможності в рамках її окремих складових; перевірка спроможності дії методів утримувати або збільшувати ринкову частку підприємства; коректування або заміна неефективних методів управління конкурентоспроможністю підприємств агробізнесу.

Центральною ланкою механізму є перевірка методів управління підвищенням конкурентоспроможності підприємств агробізнесу на ефективність. В короткостроковому періоді – це перевірка на спроможність суб'єкта агробізнесу (через дію методів) утримувати ринкову частку, а ефективність в довгостроковій перспективі перевіряється через відповідність методів базовій конкурентній стратегії та нормам державного регулювання. Детально розглянемо перевірку на спроможність підприємства агробізнесу (через дію методів) утримувати ринкову частку (економічна перевірка).

У науковій літературі відомо, що перевірка на спроможність суб'єкта господарювання утримувати ринкову частку має провадитися за допомогою таких показників, як: виторг; витрати, податки; прибуток, рентабельність, ліквідність й ін. Однак немає даних про те, яким чином мають бути пов'язані ці показники з певною групою методів управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання у сфері управління: формуванням товару; ціноутворенням; рекламуванням; збутом; виробництвом; персоналом та витратами; прибутком (інвестування) й фінансуванням. Інакше кажучи, не обрана концепція й не розроблено інструментарій економічної перевірки ефективності методів управління конкурентоспроможністю підприємств агробізнесу. Наведемо результати дослідження щодо розробки методики оцінки та реалізації процесів управління відновленням й розвитком конкурентоспроможності підприємства агробізнесу в короткостроковому періоді. Метою методики є розробка методичних положень щодо визначення економічної ефективності використання методів управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства агробізнесу в короткостроковому періоді (до одного року). Для досягнення мети передбачається: зіставлення методів з

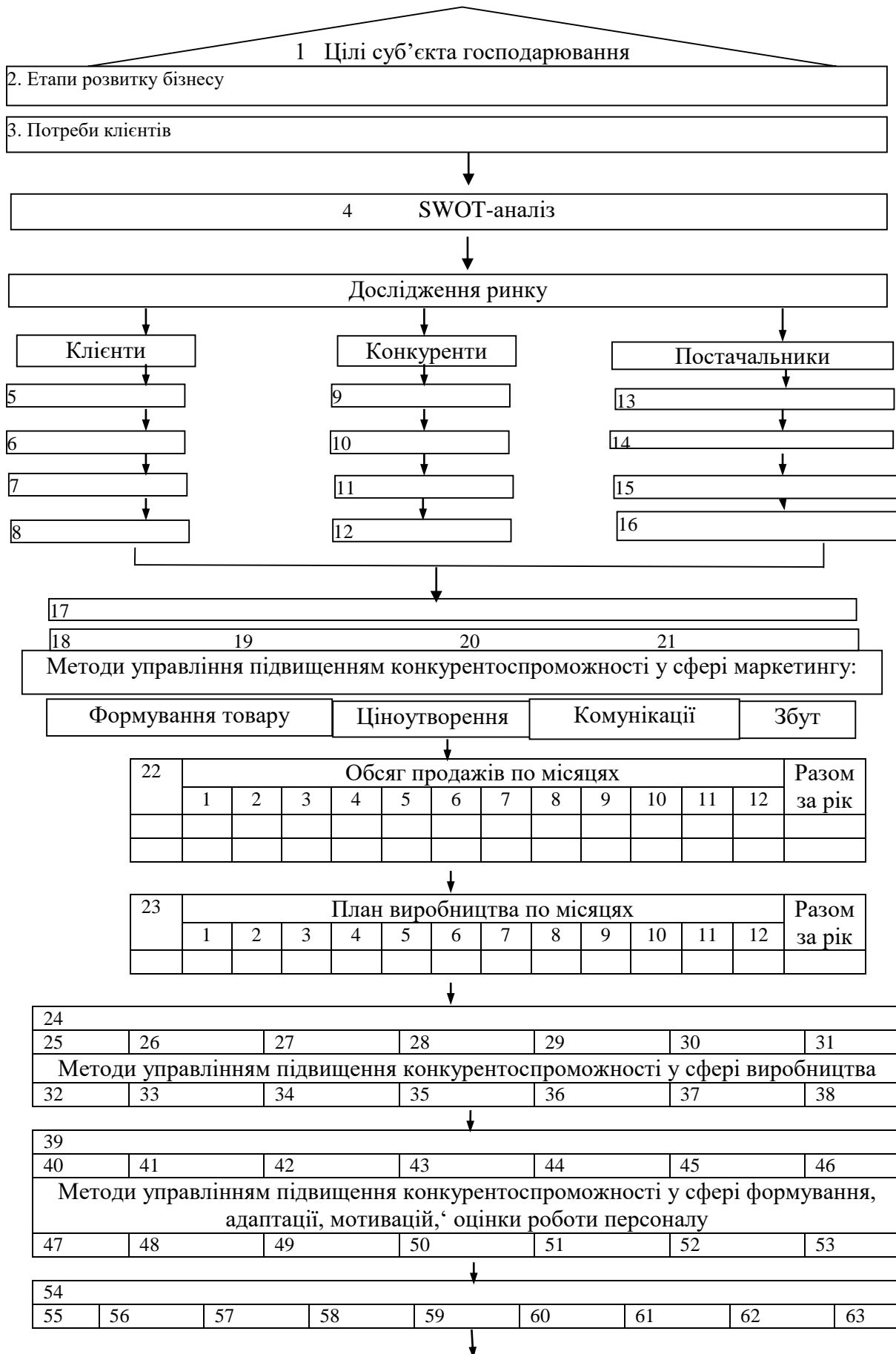
економічними показниками роботи підприємства; розробка методичної схеми забезпечення економічної складової конкурентоспроможності підприємства агробізнесу; розгляд прикладів використання методики в умовах різних ринкових ситуацій. Об'єктом дослідження є методи управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства у сфері маркетингу, виробництва, управління персоналом, витратами, прибутком і фінансами. Кожен метод указує на певну сукупність способів і прийомів, а також на мету управління, для якої ця сукупність формується.

До переваг системи інноваційного управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства у вигляді сукупності методів відносяться: уніфікація управлінських впливів; можливість накопичення та систематизації методів; установлення взаємозв'язку між економічними показниками роботи й ефективністю певних методів формування системного управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання; можливість поліпшення економічних показників роботи суб'єкта господарювання за допомогою коректування або заміни його неефективних методів.

Загальним критерієм ефективності методів управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства агробізнесу в короткостроковому періоді є задовільне значення показників рентабельності й ліквідності його роботи.

Інструментом установлення залежності між ефективністю методів і величиною економічних показників роботи підприємства є бізнес-проект, що складається з бізнес-форм, алгоритмів, таблиць фінансово-економічних показників та методів формування системи управління конкурентоспроможністю за функціональними видами діяльності суб'єкта господарювання. Побудова бізнес-проекту здійснюється в ході маркетингового дослідження ринку й підсистем системи управління суб'єкта господарювання: маркетинг, виробництво, персонал, управління витратами, прибутком і фінансами.

Зіставлення методів з економічними показниками роботи підприємства агробізнесу в укрупненому вигляді представлене на рис. 2.7.





Позначення:

цифри 1-76 у прямокутнику ліворуч – це нумерація бізнес-форм, методів управління, прийомів, алгоритмів, схем і блоків методичної схеми;
цифри 1-12 у центрі – нумерація місяців року

Рис. 2.7. Взаємозв'язок методів управління процесом підвищення конкурентоспроможності з економічними показниками роботи підприємства агробізнесу*

Примітка. *Розроблено автором

Процес зіставлення складається з наступних етапів: формується мета підприємства щодо задоволення потреб споживача до товару (вона необхідна для встановлення базової конкурентної стратегії підприємства, на яку повинні бути

націлені усі методи управління його діяльністю); проводиться SWOT-аналіз тенденцій у сфері діяльності суб'єкта господарювання (вирішується питання можливостей та погроз підприємства у політичній, економічній, законодавчо-нормативній та галузевій сферах); досліджується ринок та результати дослідження представляються бізнес-формами: клієнт (інформація, профіль, потреби споживача, продуктові комплекси), конкуренти (вибір, аналіз, оцінка конкурентоспроможності, основна базова конкурентна стратегія), постачальники (аналіз, оцінка, вибір, закупівельний цикл); описуються методи управління підвищенням конкурентоспроможності суб'єкта господарювання у сфері формування товару, ціноутворення, рекламування, збуту й зіставляються з обсягом продажів по місяцях протягом року, а також з витратами на маркетингові заходи; наводиться опис плану виробництва, який зіставляється з формування системи управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання у сфері операційної діяльності та управління персоналом; формується розгорнута структура витрат і зіставляється з методами у сфері управління витратами суб'єкта господарювання (оплата праці, амортизаційні відрахування, запаси, оподаткування та ін.). Потім наводиться опис прибутків або збитків по місяцях року й зіставляється з методами управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства у сфері управління прибутком (планування, формування й використання прибутку) та формується баланс грошових потоків по місяцях і зіставляється з методами управління фінансами.

Наведене на рис. 2.7 зіставлення методів управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства агробізнесу з економічними показниками його роботи дає можливість оцінити їхню ефективність в короткостроковій перспективі (до одного року). Подаймо наведену інформацію більш докладно (блоками), розшифровуючи цифрові позначення (рис. 2.8-2.12).

Спочатку встановлюється мета підприємства аграрного сектору, яка повинна бути націленою на задоволення потреб споживачів в залежності від етапів розвитку бізнесу.

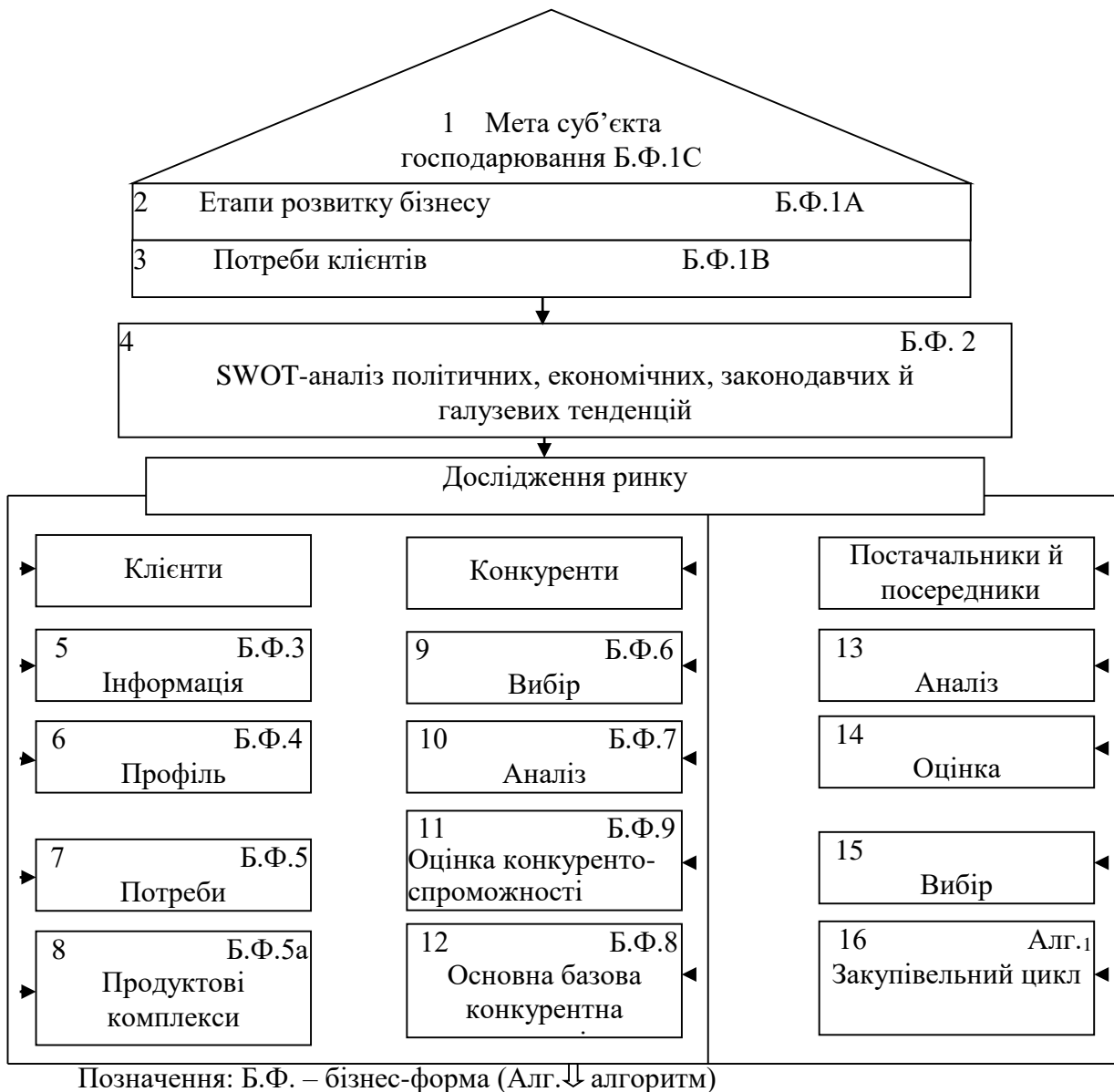


Рис. 2.8. Блок «Стратегічна мета. Аналіз тенденцій. Дослідження ринку»*

Примітка. *Розроблено автором

Дослідження ринку – це перший етап процесу економічної перевірки на ефективність методів управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства, на якому уточняється споживчий інтерес (розраховується співвідношення «привабливість споживчих якостей/ціна кінцевого продукту» у Б.Ф.9, див. Додаток Е) й формуються способи його задоволення за допомогою комплексу маркетингу (рис. 2.9).

17 Комплекс маркетингу													
18 Товар		19 Ціна		20 Комунікації		21 Збут							
Методи управління підвищенням конкурентоспроможності у сфері::													
Формування товару		Ціноутворення		Рекламування		Збуту							

↓

22 Товари (послуги) Б.Ф. 10	Обсяг продажів по місяцях												Разом за рік
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Витрати на маркетинг													
Виторг без ПДВ і витрат на маркетинг													

↓

23 Товари (послуги)	План виробництва по місяцях												Разом за рік
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Разом													

↓

Рис. 2.9. Блок «Комплекс маркетингу. Обсяг продажів по місяцях. Витрати на маркетинг. План виробництва по місяцях»*

Примітка. *Розроблено автором

У рамках даного блоку приймаються рішення щодо методів управління процесом підвищення конкурентоспроможності у сфері формування товару, ціноутворення, рекламування й збуту. Наступний блок призначений для формування систем операційного, кадрового менеджменту та управління витратами.

24		Операційний менеджмент											
25 Схе­ма ви­роб­ни­чо­го примі­щен­ня	26 Алг.2 Опе­ра­цій­ний цикл	27 Ма­те­рі­аль­но-тех­ніч­не за без­печен­ня	28 Дис­пет­че­ри­за­ція	29 Сис­те­ма яко­сті	30 Ор­га­ні­за­ція пра­ці		31 Ін­фор­ма­цій­на сис­те­ма						
					Пла­но­гра­ма робіт Б.Ф.11								
Методи управління підвищенням конкурентоспроможності у сфері виробництва:													
32 Метод розмі­щен­ня потуж­ностей	33 Метод ви­бо­ру типу ви­роб­ниц­тва	34 Метод управ­лін­ня за­па­сами	35 Метод дис­пет­че­ри­за­ції	36 Метод управ­лін­ня якіс­тю	37 Метод ор­га­ні­за­ції пра­ці	38.Ме­тод пото­ку ін­фор­ма­ції							
▼													
39		Кадровий менеджмент											
40.Визна­чення потреби у пер­со­налі	41.Най­ма­ння пер­со­налу	42.Розмі­щен­ня пер­со­налу	43 Адаптація пер­со­налу	44.Мо­ти­вація пер­со­на­лу	45.Оцінка робо­ти	46 Звіль­нення пер­со­налу							
Методи управління підвищенням конкурентоспроможності у сфері персоналу: т.ч.													
47 Метод управ­лін­ня кіль­ко­сті	48 Метод най­ман­ня пер­со­налу	49 Метод роз­мі­щен­ня пер­со­налу	50 Метод адап­тації пер­со­налу	51 Метод мо­ти­вації пер­со­налу	52.Ме­тод оцін­ки	53.Ме­тод звіль­не­ння							
54		Дані для розрахунку витрат											
55 По­тре­ба в ус­тат­ку­ван­ні й пер­со­налі Б.Ф. 12	56 Витра­ти си­рови­ни	57 Витра­ги енер­гії	58 Ре­жим робо­ти	59 Стру­кту­ра управ­лін­ня	60 Штат­ний роз­клад Б.Ф. 13	61 Роз­раху­нок аморти­зації	62 Графік по­га­ше­ння кре­диту	63 Без­печ­ні умо­ви пра­ці					
64 Статті витрат Б.Ф.14	Розгорнута структура витрат по місяцях												Разом
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Разом													
Методи управління підвищенням конкурентоспроможності у сфері витрат:													
65 Метод оплати праці				66 Метод амортизаційних відрахувань				67.Метод формування запасів				68.Метод сплати податків	



Рис. 2.10. Блок «Операційний менеджмент. Методи управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства агробізнесу при управлінні виробництвом, персоналом, витратами. Розгорнута структура витрат»*

Примітка. *Розроблено автором на основі [97, с. 249; 111, с. 182]

Структура витрат повинна відповідати динаміці виробництва та споживчого попиту. Наступний блок інформує про рівень рентабельності роботи підприємства агробізнесу й забезпечення його фінансами.

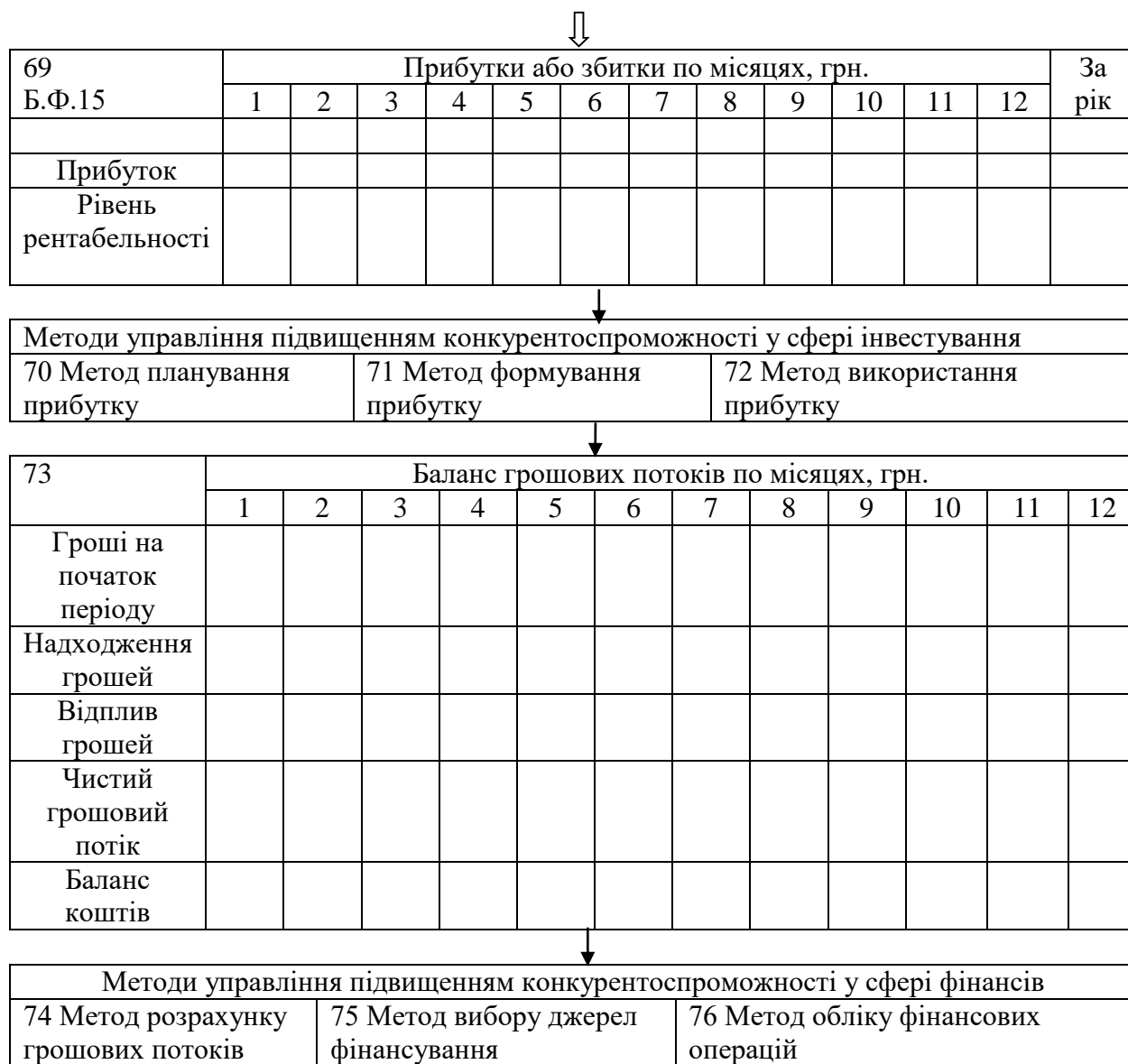


Рис. 2.11. Блок «Прибутки або збитки. Методи управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства агробізнесу у сфері прибутку й фінансів. Баланс грошових потоків по місяцях»*

Примітка. *Розроблено автором

Бізнес-форми й алгоритми, позначені на рис. 2.8–2.11, див. у монографії [95] та додатку Е.

Методична схема оцінки й реалізації процесів управління відновленням й розвитком конкурентоспроможності підприємств агробізнесу в короткостроковому періоді представлена на рис. 2.12.

Наведена методична схема, реалізуючи концепцію «бізнес-проекування», дає можливість послідовно описати методи управління підвищенням конкурентоспроможності суб'єкта господарювання й оцінити їхню відповідність рентабельній, фінансово забезпеченій роботі підприємства агробізнесу.



Рис. 2.12. Методична схема оцінки й реалізації процесів управління відновленням й розвитку конкурентоспроможності підприємства агробізнесу в короткостроковому періоді*

Примітка. *Розроблено автором

Висновки про рентабельність і фінансову забезпеченість підприємства агробізнесу можна зробити на підставі показників рівня рентабельності й збалансованості грошових потоків.

Логіка бізнес-проекту (мета – дослідження ринку – маркетинг – побудова операційної системи – формування системи управління персоналом – побудова розгорнутої структури витрат – розрахунок прибутків або збитків – перевірка на забезпеченість усієї діяльності фінансами) у випадку негативного значення рентабельності й (або) незбалансованості грошових потоків (відсутність покриття видатків відповідними доходами) дає можливість виявити неефективний метод (и) управління.

Така перевірка методів управління на ефективність і носить оперативний (поточний) характер, що й пояснює помісячну деталізацію виробничо-господарської та фінансово-економічної діяльності підприємства.

Стратегічні (довгострокові) форми перевірок забезпечення конкурентоспроможності підприємства розглянуті далі.

Пояснимо використання методики оцінки та реалізації процесів управління відновленням й розвитком конкурентоспроможності підприємств агробізнесу в короткостроковому періоді на прикладі наступних ринкових ситуацій.

Ситуація 1. Рівень рентабельності підприємства агробізнесу у вересні знизився до нуля через вихід на ринок конкурента, що застосував масову рекламу без суттєвого покращення споживчих якостей товару, його ціни й збутової політики. Висновок: забезпечення конкурентоспроможності підприємства в коротко-строковому періоді не відбувається через неефективність методу забезпечення конкурентоспроможності підприємства у сфері управління рекламуванням.

Ситуація 2. Рентабельність фірми в січні істотно знизилася через невиконання плану виробництва. Дана обставина стала наслідком частих поломок і простоїв устаткування. Висновок: забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в короткостроковому періоді не відбувається через неефективність методу оперативного управління виробництвом (диспетчерування). Саме диспетчер відповідає за своєчасний профілактичний ремонт устаткування.

Ситуація 3. Рівень рентабельності підприємства в березні (в порівнянні із планом) скоротився через недостачу продавців в передсвяткові дні. Висновок: забезпечення конкурентоспроможності підприємства в короткостроковому періоді не оптимальне через неефективність такого методу, як метод управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства у сфері визначення кількості персоналу (розрахунок потреби в торговельних працівниках).

Ситуація 4. Рентабельність компанії в травні істотно зменшилася через ріст цін за оренду складських приміщень. Висновок: забезпечення конкурентоспроможності підприємства в короткостроковому періоді недосконале внаслідок не ефективності методу у сфері управління витратами (методу управління матеріально-технічним забезпеченням – МТЗ).

Саме менеджер МТЗ зобов'язаний був передбачити цю ситуацію й вчасно її нейтралізувати (перевести запаси в інший склад; скоротити орендовані площі).

Ситуація 5. Рівень рентабельності автотранспортного підприємства аграрного бізнесу в серпні знизився до нуля через ріст поточних витрат внаслідок інвестування чистого прибутку суб'єкта господарювання на покупку великої кількості мало - й середньотонажних автомобілів.

Висновок: забезпечення конкурентоспроможності підприємства в короткостроковому періоді не оптимальне через неефективність методу управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства у сфері інвестування прибутку.

Замість більш економічних крупнотонажних автомобілів були придбані дорогі в експлуатації автомобілі середньої та малої вантажопідйомності.

Ситуація 6. Баланс грошових надходжень й видатків в листопаді був порушений через покупку великої партії сировини й матеріалів. Висновок: забезпечення конкурентоспроможності підприємства в короткостроковому періоді не відбувається з причини не ефективності методу управління підвищенням його конкурентоспроможності у сфері управління фінансами. Саме фінансовий менеджер повинен був передбачити й зарезервувати на рахунку підприємства кошти для придбання великої партії сировини й матеріалів.

Отже, розроблено методику оцінки й реалізації процесів управління відновленням і розвитком конкурентоспроможності підприємства агробізнесу в короткостроковому періоді, яка дає можливість зіставити відповідні методи з економічними умовами й результатами функціонування та зробити висновок про ефективність (неефективність) методів в поточному (короткостроковому) періоді [85, с.118, 97, с.248; 111, с. 186]. Коригування неефективного методу забезпечує умови входу підприємства агробізнесу в фазу уповільненого розвитку й свідчить про його конкурентоспроможність на ринку.

Ефект дисипативності споживчого впливу на підприємство в даному випадку обмежується вибором мети бізнесу, спрямованої на задоволення потреб клієнта. Це на короткий відрізок часу наближає суб'єкта господарювання до ефективного (дисипативно-структуруючого) стану його підсистем. Однак з часом стан більш високої організації зникає й в підприємства агробізнесу виникає нова управлінська проблема, пов'язана з його довгостроковою конкурентоспроможністю.

Узагальненню висновку на довгострокову перспективу присвячені наступні дослідження.

2.3. Особливості методичного підходу до визначення конкурентоспроможності підприємств агробізнесу в довгостроковому періоді

Управління конкурентоспроможністю підприємств агробізнесу в довгостроковій перспективі реалізується через орієнтацію усіх видів діяльності на базову конкурентну стратегію, що вказує на основний (конкурентний) інтерес споживача до товару, а також на дотримання вимог державних нормативів.

Питання перевірки методів управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі тісно пов'язані з проблемою прогнозування його економічного стану. В науковій літературі загальноприйнятою є думка про те, що здійснити достовірний прогноз за допомогою методів теорії ймовірностей і математичної статистики неможливо. Основну причину Дж. М. Кейнс бачить у тому, що в реальному житті відсутні повторювані події [142, с.384].

На нестабільність процесів в економіці впливають: політичні конфлікти; техногенні катастрофи; економічні аномалії (різке зростання цін на продовольство, енергоносії т. ін.); непередбачені наслідки використання нових технологій: генної інженерії; глобальної інформатизації; освоєння космосу т. ін.

Проблема забезпечення довгострокової ефективності сьогодні є досить актуальною. Вирішувати її пропонується за допомогою забезпечення відповідності методів управління підвищенням конкурентоспроможності суб'єктів господарювання базовій конкурентній стратегії та нормам державного регулювання. У першому випадку, позитивний ефект досягається за рахунок сполучення й взаємного посилення різноманітних видів діяльності суб'єктів господарювання, а у другому, – за рахунок мотивації персоналу створенням корпоративної культури та підтримки суб'єкта господарювання з боку держави.

Наведемо результати дослідження щодо управління конкурентоспроможністю підприємств агробізнесу в довгостроковій перспективі. В результаті дослідження з даного питання розроблена «Методика оцінки й реалізації процесів управління відновленням і розвитком конкурентоспроможності підприємства агробізнесу за рахунок приведення його діяльності до вимог базової конкурентної стратегії» [95; 111, с. 188].

Мета методики: формування методичних положень з забезпечення конкурентоспроможності підприємства агробізнесу через перевірку відповідності його діяльності базовій конкурентній стратегії.

Для досягнення мети передбачається: використання системи цілей управління, скоректованих щодо базової конкурентної стратегії підприємства агробізнесу; розробка методичної схеми з управління конкурентоспроможністю підприємства в агробізнесу через відповідність його діяльності базовій конкурентній стратегії; наведення прикладів використання методики на певних підприємствах.

Об'єктом оцінки є методи управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства агробізнесу в сферах управління: маркетингом, виробництвом, персоналом, витратами, прибутком і фінансами.

До переваг подання процесу управління у вигляді реалізації системи методів управління підвищенням конкурентоспроможності підприємств агробізнесу належать: можливість установаження системоутворюючих показників, якими є, по-перше, відповідність методів базовій конкурентній стратегії підприємства, а по-друге, логіка бізнес-проекування; застосування інструментарію системного й бізнес-процесного підходів до забезпечення довгострокової ефективності управлінських рішень.

Базова конкурентна стратегія підприємства націлена на задоволення потреби споживача або в інноваційно-креативно диференційованому, або в стандартизованому, або в якісному товарі. До варіантів стратегії належать: «інноваційно-креативна диференціація», «економія на витратах», «висока якість».

Областю використання стратегії «інноваційно-креативна диференціація» є галузі, які постійно оновлюють свій товар. Стратегія «економія на витратах» застосовна при випуску високо стандартизованих товарів. Стратегію «висока якість» використовують у випадках, коли віддають перевагу не кількості, а якості товарів.

Критерієм позитивного результату перевірки методів управління процесом підвищення конкурентоспроможності підприємства агробізнесу на здатність до забезпечення його конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі є відповідність їх вектору переваги (фактора лояльності) споживача, що реалізований в базовій конкурентній стратегії. Ефект досягається за рахунок збігу інтересів споживача й виробничого персоналу підприємства-виробника. Останній, унаслідок своїх психофізіологічних характеристик, бажає виробляти саме той товар, що подобається споживачеві. З метою забезпечення даного ефекту для реалізації стратегії: «інноваційно-креативна диференціація» підбирають «інтуїтивів» – творчих працівників, схильних до постійних інновацій та прийняття креативних рішень; «економія на витратах» – «динаміків-сенсориків», яким подобається високопродуктивна праця; «висока якість» – «статиків-сенсориків», природжених раціоналізаторів у сфері підвищення якості товару (див. методику тестування ТАРТ) [299, 344].

Основними показниками ефективності методів управління процесом підвищення конкурентоспроможності підприємства агробізнесу в довгостроковій перспективі є зниження непродуктивних витрат і приріст прибутку за рахунок додаткового обсягу випуску й реалізації товарів.

До числа найважливіших результатів розвитку конкурентоспроможності підприємства агробізнесу, належать:

а) в області управління персоналом, витратами й прибутком: підвищення інноваційної активності виробничого персоналу у сфері інноваційно-креативної диференціації товарів (стратегія підприємства «інноваційно-креативна диференціація»); активізація праці динамічних працівників (стратегія підприємства «економія на витратах»); раціоналізаторська активність виробничого персоналу в області підвищення якості товарів (стратегія підприємства «висока якість»); усунення непродуктивних витрат і здійснення тих, які спрямовані на реалізацію потреби клієнта або в креативно-диференційованому, або в стандартизованому, або в якісному товарі; додатковий обсяг випуску й реалізації виробів (послуг) за рахунок покупки: техніки й технології, що сприяють «креативній диференціації» (стратегія «інноваційно-креативна диференціація»), високопродуктивної техніки й технології (стратегія «економія на витратах»), техніки й технології, що забезпечують ріст рівня якості (стратегія «висока якість»);

б) в області маркетингу й виробництва: додатковий обсяг продажів: оновленого ексклюзивного товару (стратегія «інноваційно-креативна диференціації»), товару, що заощаджує час і кошти клієнта (стратегія «економія на витратах»), високоякісного товару (стратегія «висока якість»); додатковий обсяг випуску: індивідуалізованого товару за спеціальним замовленням (стратегія «інноваційно-креативна диференціація»), недорогого товару масового виробництва (стратегія «економія на витратах»), високо якісного товару, що випускається серіями (стратегія «висока якість»);

в) в області управління фінансами: приріст прибутку за рахунок випереджальних (у порівнянні з витратами) темпів росту виторгу від реалізації: креативно-диференційованого товару (стратегія «інноваційно-креативна

диференціація)), стандартизованого товару (стратегія «економія на витратах»), якісного товару (стратегія «висока якість»); раціональний вибір джерела фінансування: за рахунок власних коштів підприємства (стратегії «інноваційно-креативна диференціація» й «висока якість»), із залученням кредитних ресурсів (стратегія «економія на витратах»).

Як інструмент виявлення відповідності методів підвищення конкурентоспроможності підприємства щодо його базової конкурентної стратегії використовується їхнє цільове призначення. Систему скорегованих щодо базової конкурентної стратегії підприємства цілей (загальної й другорядних) наведено в першому розділі дисертації.

Методична схема реалізації процесів управління відновленням і розвитком конкурентоспроможності підприємства агробізнесу за рахунок приведення його діяльності до вимог базової конкурентної стратегії наведена на рис. 2.13.

Відповідно до схеми можна зробити висновок:

про відповідність – у випадку, коли всі дев'ять груп методів управління процесом підвищення конкурентоспроможності підприємства відповідають цілям, скорегованим щодо його базової конкурентної стратегії;

про невідповідність – у випадку невідповідності мети хоча б одній з дев'яти груп методів управління підвищенням конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

Пояснимо, чому невідповідність методів управління процесом підвищення конкурентоспроможності підприємства агробізнесу до навіть однієї з дев'яти цілей підприємства унеможливилює його конкурентоспроможну роботу в довгостроковій перспективі (тобто реалізацію його загальної мети). Комплекс цілей побудований за ланцюгом додавання товару споживчої цінності. Спочатку підбирається персонал, який за психофізіологічними характеристиками здатний задовольнити основну споживчу потребу клієнта, а потім його мотивують преміями, новою інформаційною технологією для виробництва певного товару.



Рис. 2.13. Методична схема дослідження процесів управління відновленням і розвитком конкурентоспроможності підприємства агробізнесу за рахунок приведення його діяльності до вимог базової конкурентної стратегії*

Примітка. *Розроблено автором

Аналіз дієздатності запропонованого методичного підходу до управління підприємствами був проведений за наступною схемою: розглядався досвід

ефективного управління, вивчений автором [36]; установлювалася наявність (+) або відсутність (–) аналогії між отриманим позитивним ефектом і цілями методів системного управління підвищенням конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, запропонованими в роботі; за фактом наявності (відсутності) аналогій зроблено висновок про дієздатність (недієздатність) пропонованого підходу до управління. Дослідження досвіду підприємств із різних галузей аграрного сектору складалося з наступних етапів: аналіз наукової літератури й формування банку вихідної інформації щодо управлінської діяльності відомих підприємств; поділ всіх підприємств на групи залежно від виду їх базових конкурентних стратегій; формування для випадку кожної з конкурентних стратегій системи цілей за сферами використання груп методів управління підвищенням конкурентоспроможності у сфері: формування товару, ціноутворення, рекламування, збуту, виробництва, персоналу, витрат, прибутку, фінансів; звірення щодо наявності або відсутності аналогії між отриманим кожним підприємством (з банку вихідної інформації) позитивним результатом і цілями методів. Під час дослідження аналізувалися також дані про використання методів управління підвищенням конкурентоспроможності у сферах: ціноутворення, рекламування, збуту, виробництва, витрат, прибутку (інвестиції), фінансів. Крім того, розглядалося управління окремими видами комплексної діяльності підприємств. З персонал-методів до аналізу були прийняті методи управління підвищенням конкуренто-спроможності у сфері управління: кількістю; добором; розміщенням; адаптацією; мотивацією; оцінкою; звільненням персоналу. Методи управління процесом підвищення конкурентоспроможності у сфері роботи персоналу складають фундамент будівлі ефективності роботи підприємства й тому саме від них залежить життєдіяльність підприємства. Методи управління процесом підвищення конкурентоспроможності у сфері управління виробництвом були представлені всією складовою операційної системи підприємства: розміщення потужностей; організація технологічного процесу; матеріально-технічне забезпечення; оперативне управління; управління якістю, інформаційними потоками т. ін.

Усього проаналізовано 559 підприємств. У всіх випадках (100 %) спостерігалася наявність аналогії між отриманим позитивним ефектом і цілями управління (відповідність методів до базової конкурентної стратегії підприємства), що свідчить про дієздатність пропонованого методичного підходу до управління.

Отже, розроблено методику оцінки й реалізації процесів управління відновленням і розвитком конкурентоспроможності підприємства агробізнесу за рахунок приведення його діяльності до вимог базової конкурентної стратегії [108, с.32].

Наведемо результати дослідження щодо управління відновленням і розвитком конкурентоспроможності підприємства агробізнесу через перевірку відповідності його діяльності нормам державного регулювання.

Експертиза на відповідність державним нормативам процесу управління конкурентоспроможністю підприємства дуже важлива. Саме держава є тим інститутом, що уповноважений припиняти або стимулювати діяльність підприємства. Таким чином, вплив держави є своєрідною граничною умовою в управлінській діяльності. У науковій літературі проблема державного регулювання виступає, як проблема ділової етики. Вивченням даного напрямку займалися: В.Б.Шапарь, В.Н. Мирошніченко [343], Де Джордж Ричард Т. [59], А.К. Семенов, Е.Л. Маслова [281].

Найбільш цікавим з цього питання дослідженням є «Етика бізнесу. Глобальна управлінська перспектива» (Дейвид Фрітцше), у якому автор описує результати шістнадцятирічної роботи (1984-2002 рр.) [318]. Цінність праці полягає в доборі фактичного матеріалу зі сфери бізнесу, який наочно ілюструє наявність і способи державного вирішення етичних ділових проблем. До недоліків видання можна віднести те, що автор допускає неетичність в бізнесі, якщо очікується значний розмір економічної вигоди. Такий підхід, на нашу думку, є неприпустимий.

Роль держави полягає в тому, щоб або підтримати підприємства агробізнесу, що етично розвиваються, або припинити життєвий цикл тих, які регулярно порушують установлені норми й правила. В зв'язку із цим, концептуально не можуть бути ефективними в довгостроковій перспективі ті методи управління підвищенням конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, які не відповідають вимогам

державних нормативів. Для рішення проблем ділової етики розроблена «Методика оцінки й реалізації процесів управління відновленням і розвитком конкурентоспроможності підприємства агробізнесу через приведення його діяльності до вимог державних нормативів».

Ціль методики: розробка методичних положень щодо визначення ефективності використання методів управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства в довгостроковому періоді на основі встановлення відповідності їх державним нормативам.

Для досягнення мети передбачається: вибір і структурування нормативів для використання методів управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства агробізнесу; опис методів за підсистемами системи управління підприємством (видами діяльності); розробка методичної схеми формування системного управління розвитку конкурентоспроможності підприємства агробізнесу за рахунок приведення його діяльності до вимог державних нормативів.

Об'єктом перевірки процесів управління конкурентоспроможністю підприємства на здатність до забезпечення його конкурентних переваг в довгостроковій перспективі є методи у сфері управління: маркетингом (методи управління формуванням товару, ціноутворенням, рекламуванням, збутом); виробництвом (методи управління розміщенням виробничих потужностей, вибором типу виробництва, запасами й поставками, диспетчеруванням, якістю, організацією праці, потоком інформації); персоналом (методи управління кількістю, підбором, розміщенням, адаптацією, мотивацією, оцінкою й звільненням персоналу); витратами (методи управління оплатою праці, амортизаційними відрахуваннями, формуванням запасів, оподатковуванням); прибутком (методи управління плануванням, формуванням і використанням прибутку); фінансами (методи управління грошовими потоками, вибором джерела фінансування, обліком фінансових операцій).

До переваг контролю за дотриманням норм державного регулювання відносяться: своєчасне виявлення й усунення порушень виробничих, фінансових, інвестиційних, продуктових, цінових, рекламних і збутових нормативів; ефективне вирішення кадрових проблем, пов'язаних з порушенням норм ділової етики. Ефектом

від позитивного результату даної перевірки методів управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства є збереження й підтримка його життєвого циклу державою в довгостроковому періоді, а також мотивація персоналу за рахунок формування корпоративної культури.

Основними показниками ефективності методів управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства агробізнесу в довгостроковій перспективі є: зниження непродуктивних витрат, пов'язаних із крадіжкою, обманом, хабарництвом, штрафами за несправедливу дискримінацію працівників, насильство, заподіяння шкоди здоров'ю людей і руйнування природи; достатній обсяг випуску й реалізації товарів, обумовлений наявністю дозвільної документації на здійснення економічної діяльності (ліцензія, торговельний патент, дозвіл органів Держпожнадзора, Санепідемстанції т. ін.).

У якості державних нормативів необхідно використовувати наступні норми:

1. Універсальні норми, які однаковою мірою стосуються всіх людей в усьому світі. Вони є підставою моральної структури світу й контролюються всіма міжнародними й національними судами. Інтеграція України до ЄС поширює використання універсальних нормативів;

2. Норми соціальної спільності людей – це міжнародні й національні нормативи, що регулюють сфери застосування певних методів управління в межах конкретної країни.

Сформуємо перелік основних документів, утримуючих етичні нормативи.

Більшість універсальних нормативів утримується в Декларації прав людини (додаток 3).

Вони спрямовані на припинення насильства, обману, несправедливої дискримінації й шкоди здоров'ю людей [318, с.21].

Питання щодо припинення злочинства й хабарництва регулюються статтями кримінального права.

Універсальні нормативи, що стосуються знищення природи, викладені в міжнародних документах які стосуються питань стійкого розвитку й екологічного законодавства.

Основні норми соціальної спільності людей щодо України наведені в наступних документах: методи управління підвищенням конкурентоспроможності у сфері управління формуванням товару (Конституція України, Керівні принципи ООН для захисту інтересів споживачів, Закон України «Про захист прав споживачів»); методи у сфері управління ціноутворенням (Закон України «Про ціни й ціноутворення», Господарський Кодекс України); методи у сфері управління рекламуванням (Міжнародний кодекс міжнародної торговельної палати з рекламної практики, Закон України «Про рекламу»); методи у сфері управління збутом (Конвенція про право міжнародних договорів, Статті 179, 264 Господарського Кодексу України «Матеріально-технічне постачання й збут», «Договір постачання»); методи у сфері управління виробництвом й забезпеченням якості (ІСО 9000-9004, ДСТУ, Господарський кодекс України); персонал-методи (КЗПП – Кодекс законів про працю, Закон України «Про оплату праці», Закон України «Про охорону праці»); методи у сфері управління витратами (Міжнародні стандарти бухгалтерського обліку, Закон України «Про податок на додану вартість», Закон України «Про податок на прибуток», Закон України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні»); методи у сфері управління інвестуванням (Закон України «Про інвестиційну діяльність», Закон України «Про режим іноземного інвестування»); методи у сфері управління фінансами (Міжнародні стандарти фінансової звітності, Закон України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні») та ін. [240-257]. Перераховані нормативи наразі інтенсивно опрацьовуються до Закону України «Про приведення законодавства України у відповідність із законодавством ЄС».

Методична схема управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання в аграрному бізнесі через приведення його діяльності до вимог державних нормативів наведена на рис. 2.15. На схемі відображений процес послідовної перевірки методів управління підвищенням конкурентоспроможності підприємств на відповідність нормативам.

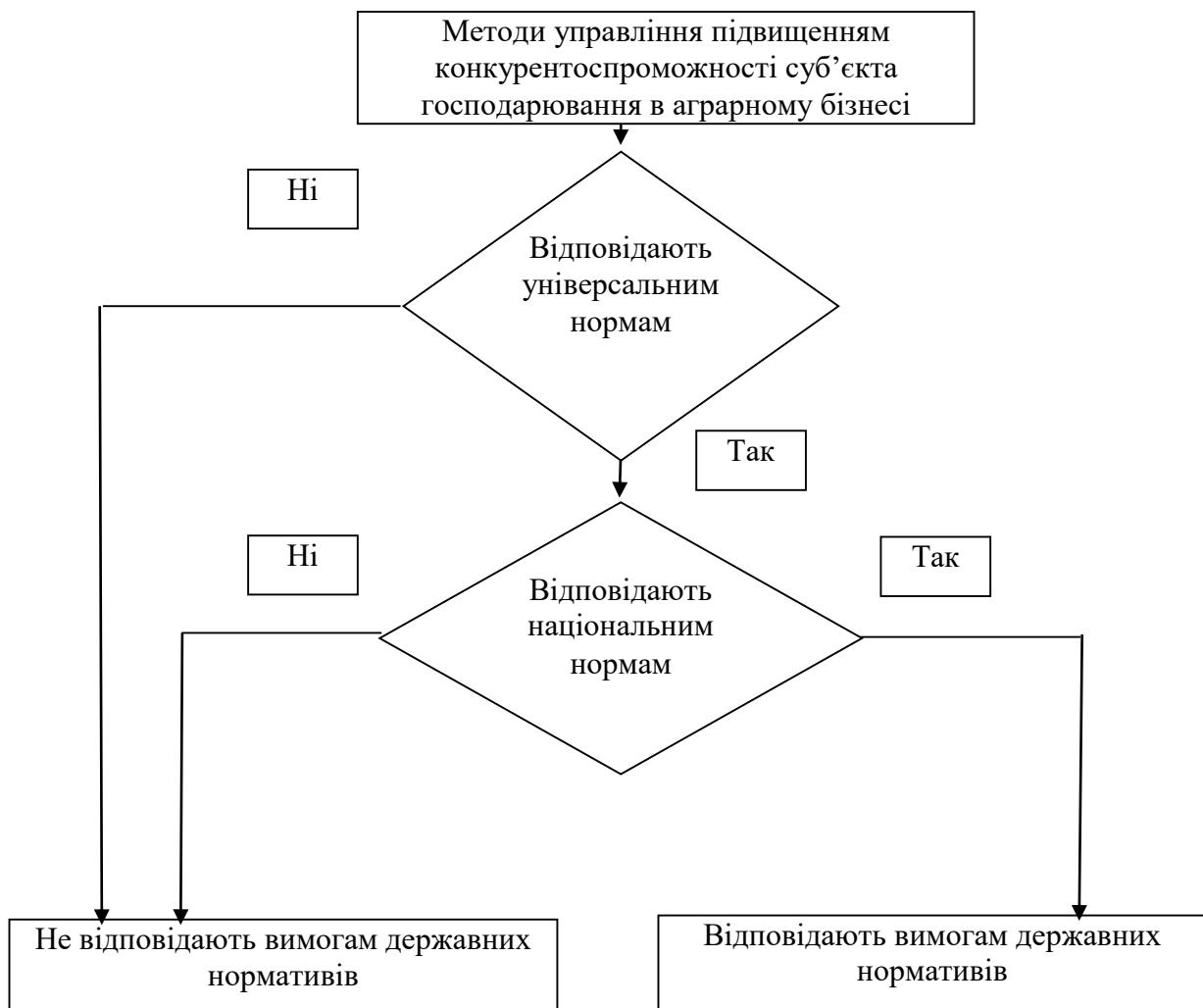


Рис. 2.15. Схема (алгоритм) оцінки й реалізації процесів управління відновленням і розвитком конкурентоспроможності підприємства агробізнесу через приведення його діяльності до вимог державних нормативів*

Примітка. *Побудовано автором

Порядок застосування норм ділової етики такий:

універсальні нормативи, необхідно враховувати в кожному конкретному випадку;

національні норми соціальної спільності застосовуються для підприємств, що працюють тільки на внутрішньому ринку;

національні й міжнародні нормативи соціальної спільності людей інших держав використовуються для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність.

Перевірка методів управління процесом підвищення конкурентоспроможності підприємства агробізнесу здійснюється в такий спосіб: визначається, чи відповідають вони загальним нормам ділової етики (якщо відповідь негативна, то робиться загальний висновок про те, що методи управління підвищенням конкурентоспроможності не відповідають державним нормативам, а якщо відповідь позитивна, то переходять до наступного етапу перевірки); визначається, чи відповідають методи управління конкурентоспроможністю нормам соціальної спільності людей (якщо не відповідають, то загальний висновок про їхню відповідність державним нормативам є негативним, а якщо відповідають, – то позитивним).

Глобальні перетворення світу вносять зміни в сферу уніфікації та стандартизації державних нормативів, що позитивно позначається на вирішенні проблем ділової етики. В цьому випадку використовується банк світової інформації щодо цивілізаційного врегулювання проблем ділової етики на суб'єкті господарювання. Використовуючи його підприємства аграрного бізнесу захищають себе від неефективних стратегічних рішень, що сприяє усуненню управлінських помилок. Таке поводження суб'єктів господарювання є обов'язковим, тому що окрім прибутку гарантує збереження їхнього життєвого циклу.

Наведене свідчить про те, що управління відновленням і розвитком конкурентоспроможності підприємства агробізнесу в довгостроковій перспективі суттєво впливає на його розвиток.

Конкурентоспроможність у даному випадку реалізується через вимоги державних нормативів. Сам процес створення останніх – це формулювання квінтесенції загальнолюдських та спеціальних (у відношенні до споживачів певного товару) норм етики. Керуючими принципами у цьому процесі виступають, у першу чергу, вимоги споживача до товару. Порушення вимог державних нормативів

унеможливилює розвиток суб'єкта господарювання в часі та в просторі, є перешкодою в процесі будування та підтримки його конкурентоспроможності на ринку товарів.

Отже, розроблено методику оцінки й реалізації процесів управління відновленням і розвитком конкурентоспроможності підприємства агробізнесу через приведення його діяльності до вимог державних нормативів.

2.4. Конкурентоспроможність підприємств в умовах циклічності економічного розвитку

Розвиток економіки України (у складі СРСР) носив рівномірний (стійкий, поступальний, лінійний) характер. Перехід до ринку й сама ринкова економіка характеризується нестійкими, нелінійними процесами. Традиційний інструментарій опису економічних процесів (регресійний аналіз, методи теорії ймовірностей, математичної статистики та ін.) в нових нестационарних умовах виявився неефективним. Замість нього використовуються такі підходи: управління процесами в умовах невизначеності, ситуаційний (кібернетичний) підхід до управління мінливими процесами, синергетичний підхід, що передбачає утворення в не зовсім рівноважному просторі стійких дисипативних структур.

Перший напрямок виявився малоефективним через використання апарату теорії ймовірностей і математичної статистики. Ще Дж. Кейнс у своїй ранній роботі «Трактат про ймовірність» показав, що методи теорії ймовірностей і математичної статистики не можуть бути використані в економіці, де відсутні повторювані процеси [142].

Спроби вирішити проблему управління нестійкими соціально-економічними процесами за допомогою швидкодіючих комп'ютерів також зазнали невдачі. Авторизасновники кібернетики (Бір С., Вінер М. та ін.) визнали, що машина не може замінити інтелект людини [11, с.336; 35].

Синергетичний підхід є єдиним перспективним напрямом вирішення проблем розвитку на рівні держави, галузі й підприємства в дестабілізуючих умовах економічних криз, економіки знань та інформатизації суспільства. Ґрунтується він на

експериментально підтвердженому (термодинаміка, біологія та ін.) формуванні стійких дисипативних структур і теорії інформаційних потоків.

Даний підхід до опису соціальних процесів використовував Романов В. Л. В захищеній ним дисертації доктора соціологічних наук описується перехід від рівномірного поступального (СРСР) до неврівноваженого ринкового (країни СНД) розвитку в умовах конкуренції [274].

На рівні управління економікою підприємства вагомий внесок в опис нерівноважних процесів внесли Лукас Р., Сарджент Т. [177], Раєвська О.В. [263-265] та ін. Автори намагалися прогнозувати розвиток конкурентоспроможності підприємства за рахунок математичних моделей нестійких економічних процесів.

Отримані ними кількісні результати критикуються в науковій літературі, але загальний якісний підхід активно використовується як вітчизняними, так і закордонними вченими.

Практичне застосування синергетики до забезпечення конкурентної стійкості підприємств почнемо з опису результатів дослідження періодів в динаміці розвитку підприємств аграрного бізнесу. На даний процес впливає зовнішнє макро-середовище (економіка України та світова економіка). Вплив простежується через цикли розвитку й для підприємств України може бути визначений через динаміку ВВП. Для уточнення періоду коливань економічних процесів в роботі була побудована математична модель динаміки розвитку підприємства аграрного сектору на основі аналізу циклів світової й національної економіки (1866-2015 рр.). Математичні розрахунки, використовувані при побудові моделі, наведені в Додатку Б [65, с. 295].

Отримали, що економетрична модель даного процесу має вигляд:

$$Y_t = -19089,54 + 0,78 Y_{t-1} - 2,59 Y_{t-2} + 3,96 Y_{t-3} \quad (2.1)$$

де Y_t – чистий дохід підприємства, t – час.

Даному рівнянню відповідає характеристичне рівняння (третій порядок):

$$\lambda^3 - 0,78\lambda^2 + 2,59\lambda - 3,96 = 0 \quad (2.2)$$

Кубічне рівняння має один дійсний корінь $\lambda_1 = 0,985$ та два комплексних сполучених кореня $\lambda_{2,3} = 1,13 (\cos 2,022 \pm i \sin 2,022)$.

Рішення однорідного кінцевого рівняння, яке відповідає неоднорідному рівнянню (2.1) має вигляд:

$$Y_t = C_1 0,985^t + 1,13^t (C_2 \cos 2,022t + C_3 \sin 2,022t) \quad (2.3)$$

де C_i – вільні коефіцієнти інтегрування (розраховуються з початкових умов).

Даний результат свідчить про те, що періоди економічних циклів скорочуються та складають 3-4 роки. Тобто, часовий ряд економічних показників підприємств аграрного сектору має гармонійний характер. Найбільшого поширення у практиці коригування динамічних рядів даних набули методи статистичного згладжування. Методика згладжування дозволяє виявити загальну тенденцію (тренд) розвитку соціально-економічного процесу за допомогою елімінування нерегулярної (випадкової) складової часового ряду й таким чином структурувати його на окремі компоненти (стадії та фази розвитку). Для більшої оперативності в подальших дослідженнях будемо враховувати таку підсумовуючу характеристику, як тренд розвитку [111, с. 16].

Розглядаючи процес розвитку конкурентоспроможності підприємства в просторі та в часі, треба враховувати його циклічний (стадійний, фазовий, хвильовий) характер. Під стадією розуміється період в циклі розвитку конкурентоспроможності підприємства, який характеризується такою якісною особливістю, як домінуюча зростаюча або спадна тенденції розвитку. В життєвому циклі виділяються дві стадії розвитку конкурентоспроможності підприємства: висхідну (St1), спадну (St2) й кілька фаз (Fi): фаза відгуку позитивної кризи, прискореного розвитку, наближення до негативної кризи, прискореного скорочення т. ін. [263].

Нелінійність, невірноваженість протікання процесів розвитку підприємств визначає існування спектра атракторів розвитку його конкурентоспроможності в рамках тенденції розвитку. Уточнюючи існуючі трактування поняття «атрактор» [248, с. 176], в роботі будемо дотримуватися такої точки зору, що під атрактором розвитку розуміється одна з альтернативних траєкторій (вектор) розвитку, вибір якої обґрунтований еволюцією підприємства з урахуванням безлічі його потенційних і

реальних можливостей, а також властивостями стану його підсистем. Залежно від ступеня хаотичності розвитку подій в точці біфуркації, а також на основі принципу мінімуму дисипації підприємство може потрапити в один з атракторів: рівноважного стану (стагнації), який характеризується незмінністю структури, параметрів входу й виходу, процесу функціонування системи (в даному стані з часом підприємство перетворюється на закриту систему, яка орієнтована на руйнування); дивний атрактор (характеризується неперіодичними коливаннями, високим ступенем хаосу й веде, як правило, до припинення життєвого циклу підприємства на ринку); атрактор відкритості «прогресу» (стан періодичних коливань), основою якого є формування структури діяльності підприємства, за допомогою якої воно пристосовується до впливу споживача, держави й циклів національної та світової економіки; атрактор відкритості «регресу» (стан періодичних коливань), який характеризується формуванням нової адисипативної структури діяльності підприємства (вона покликана на деякий час відстрочити його ліквідацію за рахунок реалізації програм фінансової стабілізації: розпродаються спочатку не виробничі, а з часом і виробничі структурні підрозділи підприємства з метою його фінансової стабілізації).

У роботі основна увага приділяється дослідженню умов переведення сільсько-господарських і пов'язаних з ними підприємств аграрного сектору з атрактора «регресу» в атрактор «прогресу», коли домінуючу роль у їх розвитку й конкурентоспроможності відіграють процеси дисипації-самоорганізації та саморозвитку. Вони є наслідком дисипативності споживчого впливу на управління підприємством і полягають у створенні умов його конкурентної стійкості й конкурентоспроможності (еволюції). Даний розвиток передбачає (через збільшення рівня організації) більшу витрату енергії і виправдовує нетрадиційне використання терміну «дисипація – розсіяння» щодо таких складних соціально-економічних систем, як підприємства й процес формування та управління підвищенням його конкурентоспроможності.

Поняття «дисипативний» було введено в лексикон наукової термінології з метою демонстрації одночасної відкритості й закритості такої соціально-економічної системи, як підприємство [238, 263, 264, с. 72]. Відкритим конкурентоспроможне підприємство є структурно, а закритим – організаційно. Регулярно через нього

рухаються потоки матеріальних й інформаційних ресурсів, але воно за допомогою самоорганізації автономно підтримує стійку форму. Щоб підкреслити на перший погляд парадоксальне співіснування змін і стійкості, основоположники синергетики ввели термін «дисипативна структура» (та, яка зберігає стійку просторову, організаційну, функціональну форму).

Формується й підтримується дисипативна структура управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства за рахунок формування системи методів (управлінських впливів). В науковій літературі детально описані форми дисипативного структурування об'єктів живої та неживої природи [238]. Щодо підприємств такої ясності немає. В даній роботі під дисипативним структуруванням системи управління конкурентоспроможністю розуміється формування конкурентоспроможного стану підприємства, що забезпечується через самодостатність, синергію та стійкість конкурентоспроможності на ринку товарів.

В області дослідження конкурентоспроможності підприємства, як дисипативної системи, працюють Раєвська О.В. [263], Тарасевич В.М. [296], Решетило В.П. [271], Борщук Є.М. [18-20], Хитра О.В. [325-328], Лукас Р., Сарджент Т. [177] та ін. Найкращий результат отримала Раєвська О. В. Вона розробила методологію та механізм управління конкурентоспроможністю підприємства з урахуванням хвильових (циклічних) процесів в світовій (М), національній (Н) економіці й економіці господарюючого суб'єкта (П). Рекомендується використовувати у випадках висхідного (В) або спадного (С) розвитку економік наступні конкурентні стратегії: наступальну із збільшенням частки ринку (поєднання фаз розвитку М-В, Н-В, П-В); оборонну при вдосконаленні внутрішнього менеджменту (М-В, Н-С, П-С); наступальну у вигляді підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках (М-В, Н-С, П-В); наступальну, спрямовану на збільшення частки внутрішнього ринку (М-С, Н-В, П-В) т. ін. Напрямом вдосконалення наукового результату автора є інноваційна концентрація усіх видів діяльності на векторі переваги (факторі лояльності) споживача до товару.

Отже, в результаті дослідження встановили наступне: 1. Підприємство аграрного бізнесу на сучасному етапі розвитку розглядається як відкрита система

діяльності, яка обмінюється речовиною, енергією й інформацією із зовнішнім середовищем; 2. Його стан оцінюється через конкурентоспроможність на ринку товарів; 3. Управляти діяльністю підприємства можливо за рахунок формування динамічного системного управління підвищенням його конкурентоспроможності; 4. Стан конкурентоспроможності підсистем підприємства безперервно змінюється. В ході розвитку окрема флуктуація може стати настільки сильною, що, починаючи з деякого стану (точка біфуркації), вся система управління конкурентоспроможністю переходить у нове становище: або руйнується, або отримує імпульс до формування стійкого розвитку (створюється нова більш високоорганізована, «дисипативна» структура, названа так тому, що для її підтримки потрібно більше енергії, ніж для простої попередньої структури) [271, с.31].

Наведемо результати дослідження механізму дослідження й переведення підприємств аграрного бізнесу в стан конкурентоспроможного розвитку. Стан – це сукупність аспектів, ознак, рис, що характеризують явище або об'єкт в даний момент часу [354]. Стан конкурентоспроможності підприємства – сукупність її аспектів та ознак, що характеризують результати діяльності підприємства на ринку в даний момент часу або рівень здатності управлінської команди (органу управління) виконувати зобов'язання перед суб'єктами за інтересами (оцінюється за допомогою механізму оцінки й реалізації процесів управління конкурентоспроможністю підприємств).

Визначимо сутність і набір траєкторій (атракторів) «розвитку» для конкурентоспроможного підприємства. Установимо взаємозв'язок сигналу ринку (у вигляді інформації щодо інтересу або фактора лояльності споживача) із конкретним атрактором, в який змушена перейти система після одержання цього сигналу.

Механізм переведення підприємств агробізнесу в стан конкурентоспроможного розвитку (атрактор прогресу) базується на сполученні сигналу ринку (про вектор конкурентної переваги споживача до товару) з певною траєкторією (атрактором) розвитку підприємства. Спочатку розглянемо загальний вид траєкторії розвитку підприємства в просторі світових, національних і його внутрішніх

економічних процесів. Підприємство функціонує в умовах нестабільного середовища. Фактори, що впливають на динаміку підприємства, представлені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Фактори, що впливають на економічний стан підприємства*

Фактор	Характер впливу
1.Хвильовий характер впливу середовища	Хвильовий вплив у вигляді спільної дії великих, середніх і малих хвиль економічних циклів
2.Коливання попиту протягом року	Описується стійкою моделлю традиційної динаміки споживчого попиту на товар протягом року
3.Ефективність методів управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства в рамках підсистем маркетинг, виробництво, персонал, витрати, інвестиції й фінанси	Оцінюється за допомогою «Механізму оцінки й реалізації процесів управління конкурентоспроможністю підприємства». Вплив на економіку підприємства реалізується через ринковий, виробничо-фінансовий і нормативно-державний складові механізму. Перша впливає на виторг від реалізації товарів, друга – на виробничу активність, а третя – на заборону або дозвіл господарської діяльності підприємства з боку держави

Примітка. *Розроблено автором

Відповідно до теорії циклів економіка проходить стадії: кризи, депресії, поживавлення, піднесення [111, с. 21]. Сезонні коливання попиту обумовлені його динамікою протягом року. Фактори, пов'язані з ефективністю прийнятих управлінських рішень, за рейтингом впливу виходять на перше місце.

Відхилення від запланованого розвитку у випадку неефективного управління може бути істотним і здійснювати катастрофічний вплив на конкурентоспроможність підприємства. Незадовільні фінансові або ринкові показники виробничої діяльності є сигналом для самоліквідації підприємства з ініціативи його власників. Державні контролюючі органи мають право оперативно припинити господарську діяльність підприємства, якщо вона здійснюється з порушенням нормативів. Наочно це може бути представлено в такий спосіб.

Ефективне або неефективне управління сприяє росту або скороченню результативності діяльності підприємства (рис. 2.16).

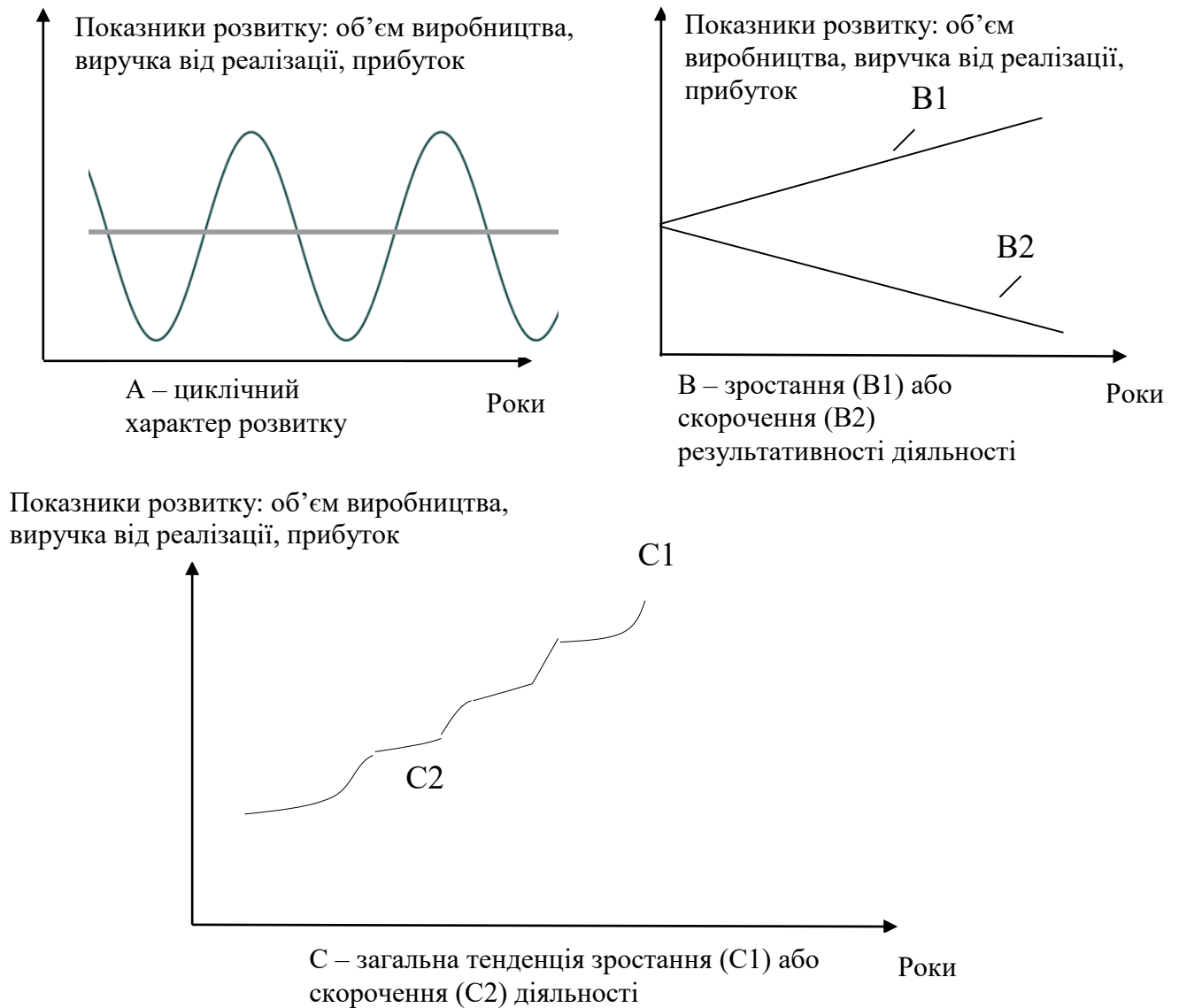


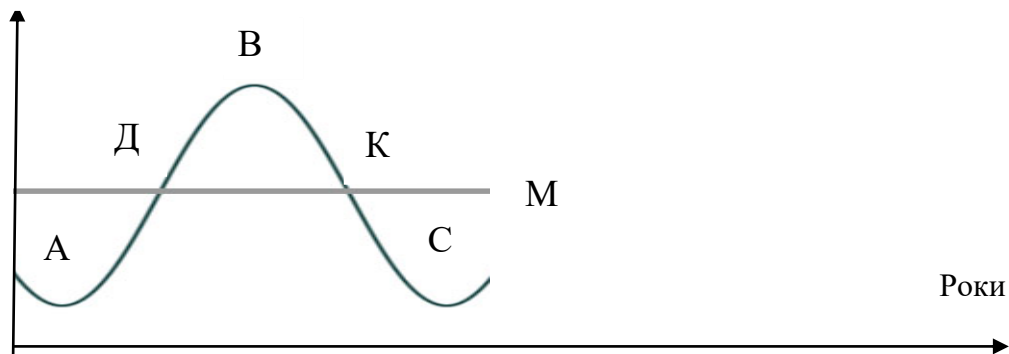
Рис.2.16. Характер розвитку підприємства на етапах свого життєвого циклу*

Примітка. *Розроблено автором

Підсумковий характер розвитку підприємства складається із двох складових: циклічної; односпрямованої (рис. 2.16 С). Розглянемо більш докладно один із циклів хвилеподібного підсумкового розвитку підприємства (рис.2.17).

Точки біфуркації припускають два варіанти розвитку: точка В: 1) або зростання у порівнянні з попереднім циклом розвитку, 2) або скорочення; крапка С: 1) або зростання; 2) або ліквідація.

Показники розвитку: об'єм виробництва,
виручка від реалізації, прибуток



Стадії: АВ – зростання; ВС – скорочення. Фази: АД – уповільненого росту; ДВ – прискореного росту; ВК – уповільненого скорочення; КС – прискореного скорочення. Точки біфуркації: В і С. Лінія, навколо якої здійснюються гармонічні коливання М

Рис. 2.17. Один із циклів розвитку підприємства*

Примітка. *Розроблено автором

Приведемо результати дослідження послідовного чергування фаз розвитку. Ріст у точці А починається після виявлення й коректування неефективного методу управління конкурентоспроможністю підприємства (фаза АД). Для цього необхідно провести економічну оцінку здатності певних методів до забезпечення конкурентоспроможності підприємства: 1 етап – опис методів і їхнє зіставлення з фінансово-економічними показниками роботи підприємства; 2 етап – ідентифікація неефективного методу; 3 етап – коректування неефективного методу. Ріст прискорюється у випадку приведення методів у відповідність із його базовою конкурентною стратегією й нормами державного регулювання (фаза ДВ). Генераторами прискореного росту виступають: самодостатність, самоорганізація та синергетичний ефект від сполучення й взаємного посилення різних видів діяльності підприємства при їхній концентрації на інтересі (факторі лояльності) споживача до товару (певному виді конкурентної стратегії); мотивація праці персоналу при вирішенні проблем ділової етики й створенні корпоративної культури. Фаза вповільненого скорочення діяльності підприємства (ВК) рано або пізно настає під впливом світової й (або) національної економічних криз через зниження місткості

ринку платоспроможних клієнтів. Її вповільнений характер обумовлений тим, що на підприємстві ще є стабілізаційний фонд, що дозволяє гальмувати кризові процеси. В цій фазі підприємству доцільно використовувати стратегії оздоровлення. Прискорене скорочення діяльності (фаза КС) настає, коли стабілізаційний фонд вичерпаний, а скорочення триває. В цьому випадку застосовується кризове управління (розробляється й реалізовується стабілізаційна програма скорочення діяльності підприємства, метою якої є поповнення фінансових ресурсів через продаж допоміжних і основних його виробничих підрозділів).

Слід зазначити, що на підприємствах з ефективно побудованою системою управління через їх конкурентоспроможність фаза КС або зовсім не настає або має досить короткостроковий характер. Це й пояснює висхідний або такий, що є зафіксованим на достатньо високому рівні, характер (тренд) зміни їхніх фінансово-економічних і виробничо-господарських показників діяльності в часі. На підприємствах з неефективною системою управління конкурентоспроможністю ріст обмежується фазою АД. Управлінські рішення в даному випадку пов'язані з усуненням явних (короткострокових) проблем, що стримують розвиток. Глибинна (довгострокова) проблема, що складається в забезпеченні відповідності інтересу споживача й працівника до споживання (виробництва) товару, не зачіпається. Інакше кажучи, якщо, наприклад, споживач бажає економити час і гроші на придбанні товару, то для виробництва останнього не підбираються динамічні працівники, яких не озброюють високопродуктивною (економною) технікою, економічно не стимулюють до виконання (перевиконання) напружених норм виробітку й сполучення професій, не забезпечують більшою кількістю сировини, матеріалів і енергії й т. ін. Попит на товар таких підприємств знижується, що й пояснює спадний характер (тренд) зміни показників їхньої діяльності в часі. Фаза прискореного скорочення КС у цьому випадку проявляється повною мірою. Щоб «вижити» підприємства розпродають основні фонди й, як правило, закриваються.

Наведемо пояснення теоретичних положень на прикладі підприємств агробізнесу України. Трендові лінії конкурентоспроможного підприємства ПАТ

«Компанія Райз» та неконкурентоспроможного підприємства ПАТ «ЧМК» представлені на рис 2.18 та 2.19.

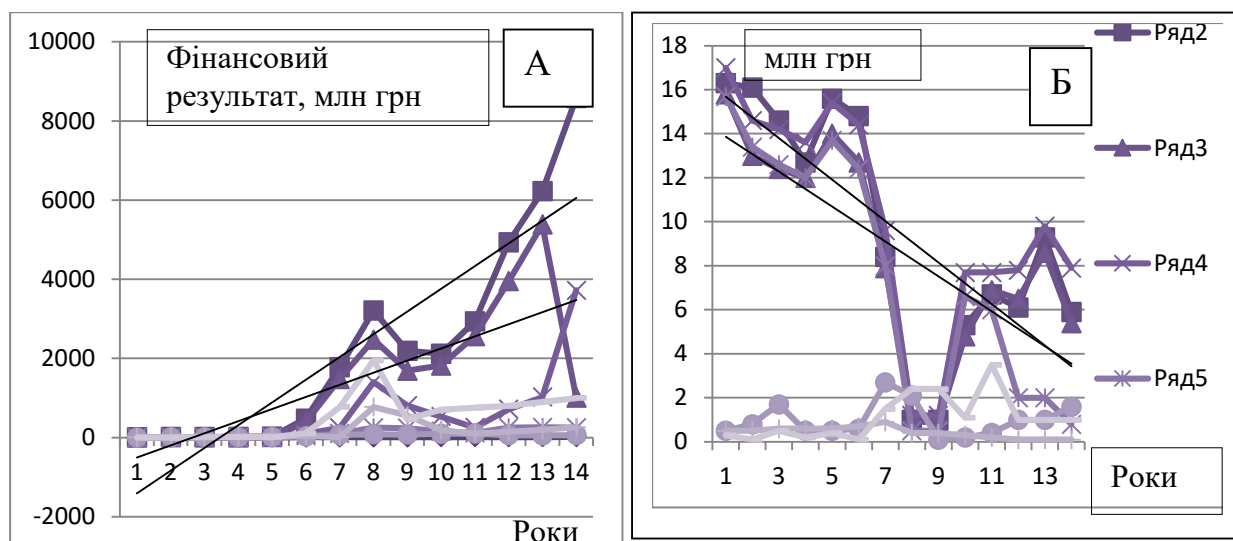


Рис. 2.18. Трендові лінії показників розвитку ПАТ «Компанія Райз» (А) та ПАТ «ЧМК» (Б) в період 2001-2018 рр. (лінійна апроксимація)*

Примітка. *Побудовано автором за даними [409]

Трендові лінії показників розвитку ПАТ «Компанія Райз» (А) та ПАТ «ЧМК» (Б) у поліноміальній апроксимації наведені на рис. 2.19.

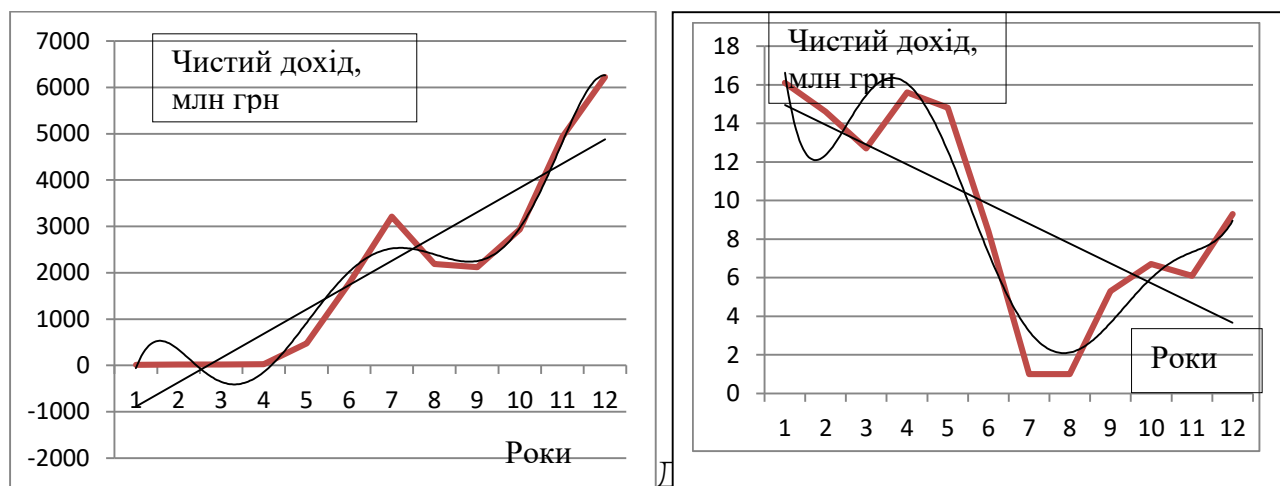


Рис. 2.19. Трендові лінії показників розвитку ПАТ «Компанія Райз» (А) та ПАТ «ЧМК» (Б) в період 2001-2018 рр. (поліноміальна апроксимація)*

Примітка. *Побудовано автором

На рис. 2.18. представлені наступні часові ряди: 1 — роки (2001-2015); 2 — чистий дохід, млн грн (відображає результат управління конкурентоспроможністю підприємств агробізнесу в області реалізації привабливої для споживача продукції й послуг); 3 — собівартість (показує рівень витрат на забезпечення конкуренто-

спроможності виробництва); 4 – операційні витрати (надають інформацію про забезпечення конкурентоспроможності за рахунок збалансованості витрат); 5 – витрати на збут (інформують про вартість процесу забезпечення конкурентоспроможності у сфері ціноутворення, рекламування й збуту); 6 – витрати на персонал (вказують на те, скільки коштує забезпечення конкурентоспроможності персоналу); 7 – інвестування в техніку, технологію (інформують про витрати на забезпечення конкурентоспроможності підприємства через нову техніку й технологію); 8 – фінансові позики, виплата дивідендів й активи (демонструють реалізацію процесу забезпечення конкурентоспроможності в фінансовій сфері).

Якщо зробити згладжування графіків (рис. 2.18) поліномами 6-го ступеня, то можна простежити економічні цикли 3-4 роки та фази стадій росту й скорочення. В ПАТ «Компанія Райз» відсутня фаза прискореного скорочення в кризовому 2009 році, а у ПАТ «ЧМК» вона майже привела до ліквідації підприємства (рис. 2.19). Для ПАТ «Компанія Райз» простежується фаза прискореного росту, а для ПАТ «ЧМК» вона відсутня. Структура діяльності підприємства (ПАТ «Компанія Райз») є дисипативною (забезпечує розвиток конкурентоспроможності), а ПАТ «ЧМК» ні.

Обґрунтуємо вибір чинника, показник оцінки якого в динаміці кількісно вказує на конкурентоспроможність підприємства. З перелічених на рис. 2.18 таким чинником є результат управління конкурентоспроможністю підприємств аграрного бізнесу в області реалізації привабливої для споживача продукції. Вплив даного чинника можна оцінити динамікою показника чистого доходу підприємства.

Отже, в ході досліджень встановили, що: конкурентоспроможність підприємств, які займаються сільськогосподарським виробництвом, слід аналізувати в рамках аграрного бізнесу; їх конкурентоспроможність можна встановити за неспадною лінією тренду економічних показників; сутність забезпечення конкурентоспроможності в дестабілізуючих умовах економічних криз полягає в створенні синергетичного ефекту від концентрації усіх видів діяльності на векторі конкурентної переваги (факторі лояльності) споживача до товару.

Логіка вибору чинника полягає в тому, що він повинний чинити вплив на задоволення потреб ключових суб'єктів конкурентних відносин (споживач, підприємець, працівник). Саме динаміка показника чистого доходу (виручка від реалізації, чисті продажі) вказує на задоволення потреб клієнта через споживання товарів підприємства. До цього показника треба додати той, який буде впливати на задоволення потреб підприємця й працівника у власному розвитку. Таким показником є прибутковість або рентабельність продажів. Якщо підприємство стійко нарощує обсяги продажів (позитивна динаміка чистого доходу) та при цьому стійко отримує чистий прибуток для розвитку бізнесу через нові технології, то його діяльність задовольняє потреби споживача, підприємця й працівника у власному розвитку:

споживач отримує товар, який сприяє задоволенню його потреби в самовираженні; підприємець накопичує й має можливість вкладати кошти в нові технології для розвитку бізнесу;

працівник має можливість перенавчання щодо використання нових технологій для розвитку власної професійної майстерності.

Проблемою спільного використання показників динаміки чистого доходу (або похідного від нього запасу конкурентної стійкості) та рівня рентабельності продажів є відсутність між їх часовими рядами кореляційного зв'язку (табл. 2.8).

Дані табл. 2.8 вказують на те, що підприємства раціонально поділити на дві групи (конкурентоспроможні та неконкурентоспроможні) за показниками коефіцієнта регресії динаміки нормованого запасу конкурентної стійкості й рентабельності за останній цикл розвитку. Відсутність кореляції між нормованим запасом конкурентної стійкості та рентабельністю продажів підприємства вказує на те, що останній показник треба використовувати індикативно. Якщо за останній цикл розвитку (3-4 роки) коефіцієнт регресії динаміки нормованого запасу конкурентної стійкості й рентабельність продажів підприємства позитивні, то це свідчить про його конкурентну стійкість на ринку. У випадку від'ємного значення рентабельності роблять висновок про відсутність конкурентної стійкості підприємства на ринку.

Кореляційний аналіз показників динаміки чистого доходу й рівня рентабельності продажів підприємств агробізнесу*

Суб'єкт господарювання	Коефіцієнт регресії динаміки нормованого запасу конкурентної стійкості	Коефіцієнт регресії динаміки рівня рентабельності продажів / рентабельність «+» чи збитковість «-» за останній цикл розвитку	Коефіцієнт кореляції між нормованим запасом конкурентної стійкості та рентабельністю продажів
Конкурентоспроможні підприємства			
1. ПрАТ «МХП»	1,41	-1,022 / +	-0,20
2. ПрАТ «Агротон»	0,045	-0,181 / +	-0,16
3. ПрАТ «Екопрод»	0,044	0,896 / +	0,32
4. ПАТ «Фрідом Фарм Інтернешнл»	0,04	-1,189 / +	-0,22
5. ПАТ «АПК Інвест»	0,02	653,2 / +	0,25
Неконкурентоспроможні підприємства			
1. ПАТ «Креатив-Груп»	0,141	-2,42 / -	-0,49
2. ПАТ «Київ-Атлантик»	0,076	-4,023 / -	-0,44
3. ПАТ «Компанія Райз»	0,074	-2,236 / -	-0,29
4. ПАТ «Сінтал»	0,023	36,23 / -	0,15
5. ПАТ «Тако2	-0,011	4,9 / +	-0,6
У середньому:			-0,17

Примітка. *Розраховано автором за даними [409]

Перший показник: відповідає за врахування впливу на оцінку конкурентоспроможності підприємства економічних криз та вказує на здатність до збереження конкурентоспроможного стану через стійке утримання ринкової частки при рентабельній роботі підприємства; приймає значення в діапазоні $[-1; +1]$; розраховується як коефіцієнт регресії динаміки запасу конкурентної стійкості, розрахованого за лаг часу в три й більше циклів розвитку; в свою чергу запас конкурентної стійкості (ЗКС) розраховується як добуток коефіцієнту регресії динаміки чистого доходу $a_{чд}$ та числа прийнятих до аналізу років t_p ; $(ЗКС = a_{чд} * t_p)$; вказує на запас чистого доходу, недоотримання якого змінює висхідний тренд цього

показника на бічний (такий, що ще не веде до скорочення діяльності та ліквідації); для можливості порівняння використовується відносне значення запасу конкурентної стійкості, при розрахунку якого дані часового ряду чистих доходів підприємства $ЧД_i$ діляться на максимальне значення доходу. Рентабельність продажів за останній цикл розвитку (3-4 роки) свідчить про задоволення потреб підприємця й працівника підприємства у власному розвитку.

Обґрунтовано врахування в управлінні конкурентоспроможністю підприємств циклів економічного розвитку та запропонований показник оцінки конкурентної стійкості підприємств на ринку.

2.5. Системне дослідження удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур агробізнесу

Системність дослідження полягає в формуванні показника конкурентоспроможності (латентний показник другого рівня), який об'єднує досвід використання ефективних методів її оцінки, показники стану конкурентоспроможності (статика) та рівня конкурентної стійкості (динаміка) підприємства на ринку.

Стан конкурентоспроможності досліджувався в коротко- та довгостроковій перспективі (див. п. 2.2, 2.3) за допомогою певної методики оцінки. В науковій літературі проблема оцінки конкурентоспроможності розглядається під широким і вузьким кутом зору. В широкому сенсі оцінка включає три основні її види (у всіх без винятку галузях управління): 1) постановка цілей; 2) аналіз значень показників, що характеризують досягнення організацією поставлених цілей; 3) управляючі дії менеджерів за результатами аналізу, спрямовані на поліпшення майбутньої діяльності організації у сфері досягнення поставлених цілей.

Цикл управління конкурентоспроможністю – це цикл управління із зворотним зв'язком, що припускає «рух» інформації «зверху – вниз» і «знизу – вверху». Рух інформації «зверху – вниз» керівництво починає з визначення стратегії, яку необхідно

транслювати в якісь дії (фаза планування) і перевести в поняття операційного середовища: які дії необхідно робити, як часто. «Знизу – вгору» інформація йде після виконання завдань. Керівництву необхідно бачити результати у вигляді оцінки реальних витрат і прибутковості, щоб їх можна було інтерпретувати щодо досягнення поставлених цілей.

У вузькому сенсі проблема вибору технології оцінки конкурентоспроможності полягає у виборі методу її дослідження. У світовій практиці такими методами є якісні, кількісні методи, а серед слабо формалізованих методів – методи обмеженого й багатовимірного аналізу. Наведемо технології використання методів багатовимірного аналізу (головних компонент): Стратегія 6 Сигма (Six Sigma strategy); Збалансована Система Показників (balanced scorecard); Розрахунок собівартості на основі операцій (activity – based costing (ABC)); Загальне управління якістю (Total Quality Management); Економічна додана вартість (Economic value added); Система інтегрованої стратегічної оцінки (integrated strategic measurement); Теорія Обмежень (Theory of Constraints) [111].

Наведемо обґрунтування вибору з існуючих технологій оцінки конкурентоспроможності підприємства такої, яка дозволяє провести оцінку в шести функціональних областях діяльності (маркетинг, виробництво, кадри, витрати, інвестиції та фінанси). Результати аналізу точок зору представлені в табл. 2.9. Аналіз точок зору, наведених в табл. 2.9. показав, що для мети дослідження найбільш підходить збалансована система показників, як концепція найбільш повного розгляду рівня конкурентоспроможності підприємства за всіма його підсистемами.

Це механізм взаємозв'язку стратегічних планів з щоденними завданнями менеджерів, спосіб спрямувати діяльність всієї компанії на їх досягнення. На рівні бізнес-процесів контроль конкурентоспроможності здійснюється через так звані ключові показники ефективності (КПЕ).

Перевага ЗСП полягає у встановленні системи дій у відповідності з конкурентною стратегією на будь-яких рівнях управління. Різні функціональні області при цьому об'єднуються воедино (маркетинг, управління виробництвом, персоналом, витратами, інвестуванням, фінансуванням). Згідно позиції авторів-

розробників системи, ЗСП це: нова система управління компанією; механізм реалізації стратегії та її коригування; інструмент перекладу конкурентоспроможності в площину конкретних цілей, показників і завдань; надійний інструмент контролю показників майбутнього; система мотивації персоналу; система зворотного зв'язку, навчання й постійного розвитку [88, с. 138].

Таблиця 2.9

Аналіз методик оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства як об'єкта управління*

Методологія оцінки	Зміст	Недоліки та переваги
Стратегія 6 Сигма (Six Sigma strategy)	Суть концепції зводиться до врахування необхідності поліпшення якості виходів кожного з процесів, мінімізації дефектів і статистичних відхилень в операційній діяльності	Оцінює ефективність лише операційної діяльності
Збалансована система показників (balanced scorecard)	Це механізм взаємозв'язку стратегічних задумів і рішень з щоденними завданнями, спосіб спрямувати діяльність всієї компанії (або групи) на їх досягнення. На рівні бізнес-процесів контроль стратегічної діяльності здійснюється через так звані ключові показники ефективності (КПЕ). КПЕ є вимірювачами досяжності цілей, а також характеристиками ефективності бізнес-процесів і роботи кожного окремого співробітника	Концентрація на досягненні стратегічних цілей усіх підсистем підприємства як у коротко-, так і в довгостроковій перспективі
Розрахунок собі вартості на основі операцій	АВС-аналіз — метод, який дозволяє класифікувати бізнес-ресурси фірми залежно від їхньої значущості. В основі класифікації лежить принцип Парето: надійний контроль 20 % позицій дозволяє на 80 % контролювати систему	Оцінює ефективність тільки маркетингу, операційної діяльності й управління витратами
Загальне управління якістю	Це метод безперервного підвищення якості всіх організаційних процесів (виробництво й сервіс), система управління, заснована на виробництві якісних виробів й послуг. Тотальна якість формується на всіх етапах виробничої системи	Оцінює ефективність виробництва й сервісу, а також застосовна в галузях, що випускають тільки якісний продукт
Економічна додана вартість	Це один з методів оцінки економічної ефективності діяльності. Оцінюється чистий операційний прибуток після сплати податків за вирахуванням витрат на капітал	Оцінює тільки ефективність управління прибутком підприємства
Система інтегрованої стратегічної оцінки	Це модель ефективності маркетингу на основі інтегрованої оцінки менеджменту підприємства	Оцінка тільки ефективності маркетингу (продукт, ціна та ін.)

Примітка. *Розроблено автором

Сутність цієї системи полягає у тому, що одних фінансових показників недостатньо для збалансованої оцінки стану розвитку конкурентоспроможності підприємства, їх потрібно доповнити показниками щодо розвитку споживача й виробника; дана система показників може бути використана не просто як комплексний індикатор стану розвитку підприємства, а як система управління [110]. Завдання ЗСП полягає в тому, щоб збалансувати систему показників у вигляді 4 груп. Перша група включає традиційні фінансові показники, друга - описує зовнішнє оточення підприємства та його відношення до клієнтів, третя - характеризує внутрішні процеси підприємства, четверта - дозволяє описати здатність підприємства до навчання й росту. Дизайн ЗСП містить 6 обов'язкових елементів:

1. Перспективи (фінанси, клієнти, процеси, персонал - навчання і розвиток та інновації);
2. Стратегічні цілі;
3. Показники, як засоби вимірювання досягнень;
4. Цільові значення – кількісні вираження рівня, якому повинен відповідати той чи інший показник;
5. Причинно-наслідкові зв'язки;
6. Стратегічні ініціативи – проекти або програми, які сприяють досягненню стратегічних цілей [116].

Для досягнення мети дослідження сформуємо основу для побудови «Збалансованої системи показників» на прикладі сільськогосподарського підприємства. Встановимо послідовність причинно-наслідкових зв'язків, індексатори досягнення результатів і взаємозв'язок показників з фінансовими цілями. Вихідною «вступною» для оцінки рівня конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства є проблема надання споживачу того, що він бажає в реальному режимі часу. Дослідження теоретичних засад даного процесу показали, що цього можна досягнути впровадивши на підприємстві технологію кан-бан.

Прагнучі до інноваційно-креативного самовираження і самоактуалізації споживач бажає економити час і гроші на придбання товарів «фізіологічного» призначення. Фінансові результати вказують на наявність проблем в

короткостроковому періоді із-за малих обсягів продажу й відсутності нової високопродуктивної технології, якщо на сільськогосподарському підприємстві не побудовані високопродуктивні (економні) системи: формування продукту, ціноутворення, комунікацій, збуту, виробництва, управління персоналом, витратами, інвестиціями і фінансами.

Це є наслідком втрати лояльності споживача із-за таких, що не націлені на забезпечення економічності, підсистем, як маркетинг, виробництво, витрати, інвестиції і фінанси. Тобто, продукт не є високо стандартизованим, ціни – конкурентоспроможними, реклама інформує не про потрібний продукт та ціни, збут проходить не з акцентом на низьких цінах в обстановці демонстрації високої продуктивності підприємства, виробництво не є масовим, персонал не самовиражається через високопродуктивну діяльність, у структурі витрат відсутні премії за виконання напружених норм виробітку та суміщення професій, прибуток підприємства інвестується не в високопродуктивну техніку й технологію, стан фінансів не свідчить про імідж підприємства, яке намагається стати лідером у виробництві сільськогосподарського продукту.

Через наведений механізм можна простежити, що як тільки в короткостроковому періоді це все буде виправлено, то в довгостроковій перспективі підприємство почне перетворюватися на конкурентоспроможне: з'являться висхідні тренди показників (рентабельність, дохід, частка ринку, обсяг виробництва, наявність в штаті працівників, які націлені на високопродуктивну працю); буде розширена клієнтська база; скоротиться час забезпечення клієнта товарами; буде освоєна високопродуктивна технологія кан-бан в режимі он-лайн; персонал пройде перенавчання для застосування нової технології.

Більш докладно ці перетворення наведені в табл. 2.10.

Наведемо результати дослідження з вибору інструментарію оцінки рівня конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства в рамках збалансованої системи показників. Для цього визначають дві збалансовані за часом системи ключових показників (короткострокова і довгострокова). Короткострокова

система КПЕ покликана для оцінки конкурентоспроможності в короткостроковій (до одного року), а довгострокова – в довгостроковій (2-5 років) перспективі.

Лінійна двох – або трьохрівнева структура управління підприємством передбачає наявність обмеженого набору ключових показників оцінки рівня його конкурентоспроможності.

У якості показників оцінки конкурентоспроможності приймається відповідність плану:

- обсягів продажів за місяцями року;
- виробництва, витрат;
- рентабельності підприємства;
- балансу грошових потоків.

Даний підхід дозволяє виявити фактор-мінімум, який руйнує конкурентоспроможний стан й унеможливорює конкурентну стійкість підприємства на ринку.

Таблиця 2.10

**Збалансована система показників оцінки конкурентоспроможності на
прикладі сільськогосподарського підприємства***

Стратегічні цілі	Стратегічні показники	
	Короткострокова перспектива (відстрочені індикатори на 1 рік)	Довгострокова перспектива (випереджальні індикатори на 2-5 років)
1	2	3
Фінансова складова F1. Збільшити рентабельність F2. Зростання доходу (виручки від реалізації) F3. Скоротити витрати F4. Забезпечити фінансову стійкість і підтримку держави	Відповідність реального рівня рентабельності планованому Відповідність реального доходу планованому Скорочення загальних і збільшення витрат, які сприяють високій продуктивності Поточна ліквідність	Висхідний тренд показника (рентабельність товару) Висхідний тренд показника (дохід - виручка від реалізації) Спадний тренд величини загальних і висхідний тренд витрат, які націлені на високу продуктивність Довгострокова ліквідність, виділення землі державою

Продовження табл. 2.10

1	2	3
Клієнтська складова С1. Збільшити ступінь задоволеності клієнтів за рахунок стандартизованого продукту, а також привабливої ціни, реклами і збуту С2. Задоволеність клієнта в рамках після продажного сервісу	Відповідність реальної частки ринку планованої Збереження клієнтської бази	Висхідний тренд показника (частка ринку) Розширення клієнтської бази
Складова бізнес-процесів Р1. Забезпечити попит за рахунок стандартизованого продукту Р2. Планування потужностей за типом «розміщення виробу»	Відповідність реального обсягу планованому Виконання перепланування з допомогою наявних ресурсів	Висхідний тренд показника (обсяг виробництва) Реалізація проекту планування потужностей
Р3. Забезпечити бізнес-процес інформацією про продукт Р4. Організувати оперативний контроль за виконанням плану виробництва Р5. Контроль якості товарів	Оволодіння ресурсами «інтернет», виконання плану участі в рекламних заходах, збереження партнерської бази Дотримання термінів надання послуг Рішення проблем клієнтів в режимі он-лайн	Виконання програми дослідження інфраструктури галузі та пропозиції на продукти. Розширення партнерської бази Скорочення термінів виробництва продовольства
Р6. Суміщення праці Р7. Використовувати «витягуючу» технологію в управлінні інформацією	Виконання напружених норм виробітку, суміщення Високий рівень виконання замовлень	Спадний тренд показника (фонд оплати праці) Виконання замовлень в режимі «он-лайн»
Складова навчання і розвитку L1. Створити основу компетентності L2. Розвиток стратегічних областей компетентності	Атестація персоналу на виконання високопродуктивних завдань. Звільнення від робітників, які виконують завдання повільно. Підбір активних швидких працівників та створення умов для високопродуктивної праці (розстановка, адаптація, мотивація) Оволодіння навичками формування високо-стандартизованого продукту	Висхідний тренд показника, що свідчить про наявність в штаті працівників, які націлені на високо-продуктивну працю Коефіцієнт стратегічного перенавчання на обслуговування «кан-бан» в режимі «он-лайн»

Примітка. *Розроблено автором

Оцінка стану конкурентоспроможності сільськогосподарських та пов'язаних з ними підприємницьких структур агробізнесу наведена в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Оцінка стану конкурентоспроможності сільськогосподарських і пов'язаних з ними підприємницьких структур агробізнесу

Зміст оцінки	Результат перевірки методів управління підвищенням конкурентоспроможності підприємницької структури агробізнесу на формування конкурентоспроможного стану: позитивний (+) або негативний (-)			
	Короткостроковий період	Довгостроковий період		Загальний висновок про стан конкурентоспроможності: конкурентоспроможний (+) або неконкурентоспроможний (-)
	Економічна оцінка	Оцінка на відповідність базовій конкурентній стратегії	Оцінка на відповідність державним нормативам	
	Опис та зіставлення з економічними показниками у структурі бізнес-проекту	Зіставлення з системою цілей, орієнтованих на конкурентну стратегію	Зіставлення з нормативами	
Методи у сфері:				
Формування товару	– або +	– або +	– або +	– або +
Ціноутворення	– або +	– або +	– або +	– або +
Рекламування	– або +	– або +	– або +	– або +
Збуту	– або +	– або +	– або +	– або +
Виробництва	– або +	– або +	– або +	– або +
Персоналу	– або +	– або +	– або +	– або +
Витрат	– або +	– або +	– або +	– або +
Прибутку	– або +	– або +	– або +	– або +
Фінансів	– або +	– або +	– або +	– або +
Загальний висновок:	Результат перевірки позитивний «+» або негативний «-»	Результат перевірки позитивний «+» або негативний «-»	Результат перевірки позитивний або ні	Загальний висновок: «+» або «-»

Примітка. *Розроблено автором

Як інструмент оцінки стану конкурентоспроможності підприємства в короткостроковій перспективі оцінювалась можливість застосування алгоритму розгорнутого бізнес-проекту підприємства, в структуру якого включені конкурентні стратегічні рішення в шести функціональних підсистемах (маркетинг, виробництво, кадри, витрати, інвестиції та фінанси).

Аналіз наукової літератури показав, що наведений алгоритм добре зарекомендував себе на практиці [82, с. 136].

Ключовим показником оцінки стану конкурентоспроможності сільсько-господарських та пов'язаних з ними підприємницьких структур агробізнесу була вибрана їхня частка на ринку. Вона представлена в гривневому еквіваленті у вигляді планованого річного доходу, деталізованого (відповідно до динаміки споживчого попиту) по дванадцяти місяцях року. Оцінці підлягає в даному випадку відповідність фактичного доходу планованому. Ключові показники будемо поділяти

на показники: 1) результативності (визначають ступінь досягнення запланованих результатів); 2) ефективності (виражають співвідношення між досягнутими результатами й витраченими ресурсами); 3) виробничої ефективності.

Найбільш поширеним є правило, що перша група показників має налічувати їх близько десяти, друга – до вісімдесяти, а третя – до десяти. Особливістю застосування ЗСП на підприємстві агробізнесу є її спрощений характер.

В якості ключових показників оцінки стану конкурентоспроможності підприємства використовувалась відповідність фактичного рівня рентабельності її планованому значенню, деталізованому по дванадцяти місяцях року. Крім того, використаний такий показник ліквідності, як фактичне позитивне значення щомісячного балансу грошового потоку в плановому періоді.

До виробничих ключових відносяться такі показники, як обсяг виробництва та витрати підприємства, деталізовані по дванадцяти місяцях року.

Вважається, що стан підприємства оцінюється як конкурентоспроможний в короткостроковому періоді, якщо фактичні показники виявилися не нижче планованих. Даний критерій оцінки покликаний усунути можливі помилки в перший рік використання заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Якщо провести реорганізацію діяльності й домогтися результатів, які не нижче за планованих (наприклад, від рівня попереднього року), то можна вважати, що основа конкурентоспроможності підприємства закладена й грубих помилок немає. В разі, коли фактичні показники знизилися, використання заходів неефективно в

короткостроковому періоді, що передбачає коригування певного методу підвищення конкурентоспроможності.

Ефект збалансованості показників за часом досягається за рахунок обліку динаміки споживчого попиту на товар протягом року. Причинно-наслідковий зв'язок між показниками забезпечується за рахунок логіки формування бізнес-проекту підприємства. Відповідно до логіки бізнес-проекту спочатку проводиться аналіз ринку й з урахуванням його результатів приймаються рішення за ціною, рекламою, збутом, продуктом і його кількістю, яку ринок готовий купувати в підприємства кожен місяць; на основі даних маркетингу будується план виробництва й вся операційна система підприємства; для реалізації певних виробничих рішень підбирається персонал потрібної кваліфікації (будується кадрова система підприємства); управління витратами на підприємстві агробізнесу здійснюється з урахуванням його конкурентних функціональних стратегій: маркетингової, операційної та кадрової. Управління використанням прибутку підприємства на придбання техніки і технології можливе тільки після реалізації всіх попередніх функціональних стратегій.

Оцінка стану конкурентоспроможності сільськогосподарських і пов'язаних з ними підприємницьких структур агробізнесу в довгостроковій перспективі проводиться після того, як він досягнутий в короткостроковому періоді. Оціночними показниками тут виступають тренди фінансово-виробничих показників роботи підприємства, а як індикатор ефективності – результат оцінки відповідності управлінських рішень системі цілей, спрямованих на задоволення інтересу споживача до продукту й деталізуючих загальну конкурентну стратегію підприємства в функціональних областях. З систем управління за цілями найбільш підходить для даного дослідження такий варіант системи: продукт або товар, який дозволяє споживачу економити на витратах (умовно будемо його називати «економний продукт» або «економний товар»); конкурентоспроможна ціна; реклама низьких цін та високої продуктивності; збут з акцентом на низьких цінах в обстановці демонстрації високої продуктивності; масове виробництво; динамічний персонал; усунення непродуктивних витрат і здійснення тих, які спрямовані на підвищення

продуктивності праці; інвестування в високопродуктивну технологію; фінансування діяльності підприємства, що прагне до лідерства у витратах [89, с. 219].

Отже, в ході проведених досліджень отримали, що: 1. Проблема оцінки стану конкурентоспроможності підприємства (як об'єкта управління) може бути вирішена за допомогою «Збалансованої Системи Показників» (ЗСП); 2. Особливість ЗСП в ході оцінки результативності управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства полягає у виборі Ключових Показників Ефективності (КПЕ); 3. В короткостроковому періоді КПЕ є: коефіцієнт наявності в штаті сільськогосподарського підприємства «динамічних працівників», які оволоділи навичками виробництва високо стандартизованого стандартизованого продукту; рішення проблем клієнта через партнерів; дотримання строків надання послуг; збереження клієнтської та партнерської бази; скорочення загальних і збільшення витрат, які націлені на економічність; рівень відповідності реальних значень виробничо-фінансових показників плановому; поточна ліквідність; 4. В довгостроковій перспективі КПЕ – це: коефіцієнт стратегічного перенавчання персоналу на обслуговування «кан-бан» в режимі «он-лайн»; високий рівень виконання замовлень; суміщення професій; виконання програми дослідження інфраструктури ринку та попиту; реалізація проекту планування потужностей; розширення клієнтської й партнерської бази; спадний тренд величини загальних витрат; висхідний тренд показників (коефіцієнт наявності в штаті динамічних працівників, частка ринку, величина витрат на заощадження коштів, дохід, рентабельність підприємства); довгострокова ліквідність; виділення землі підприємству; 5. Загальний висновок про результативність управління конкурентоспроможністю

підприємства агробізнесу слід робити в разі позитивного значення показників оцінки рівня конкурентної стійкості й стану конкурентоспроможності [86, с. 43; 111].

Раніше були розроблені:

методика (науковий підхід) оцінки й реалізації процесів управління відновлення та розвитку конкурентоспроможності підприємства агробізнесу в короткостроковому періоді;

методика оцінки й реалізації процесів управління відновлення та розвитку конкурентоспроможності підприємства агробізнесу за рахунок приведення його діяльності до вимог базової конкурентної стратегії;

методика оцінки й реалізації процесів управління відновлення та розвитку конкурентоспроможності підприємства агробізнесу через приведення його діяльності до вимог державних нормативів.

Також проведений вибір технології оцінки конкурентоспроможності підприємства агробізнесу у вигляді збалансованої системи показників (ЗСП).

Перша методика дозволяє описати методи управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства агробізнесу й порівняти їх з економічними умовами та результатами (ринок, обсяг продажів, витрати, прибуток, фінанси) його функціонування. В даній методиці використовується логіка оцінки конкурентоспроможності за збалансованою системою показників.

Оцінки іде за 4 блоками:

фінансові результати,

результати продажів,

завоювання лояльності клієнта за бізнес-процесами,

перенавчання персоналу для використання передових технологій.

Перевірка на відповідність базовій конкурентній стратегії покликана врахувати сумісність і взаємне посилення методів управління конкурентоспроможністю підприємства агробізнесу. Від відповідності (невідповідності) методів управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства державним нормативам залежить припинення або стимулювання його діяльності державою.

З перелічених перевірок перша й третя виконують функцію граничних умов, а основною вважається перевірка методів управління підвищенням конкурентоспроможності на відповідність базовій конкурентній стратегії підприємства агробізнесу. Для проведення даної перевірки використовується система цілей. Системно перевіряється відповідність стратегії діяльності підприємства в функціональних видах діяльності, що знаходить відображення у відповідних показниках (рис. 2.20).

Взаємозв'язок перерахованих етапів досліджень зображений на рис. 2.20.

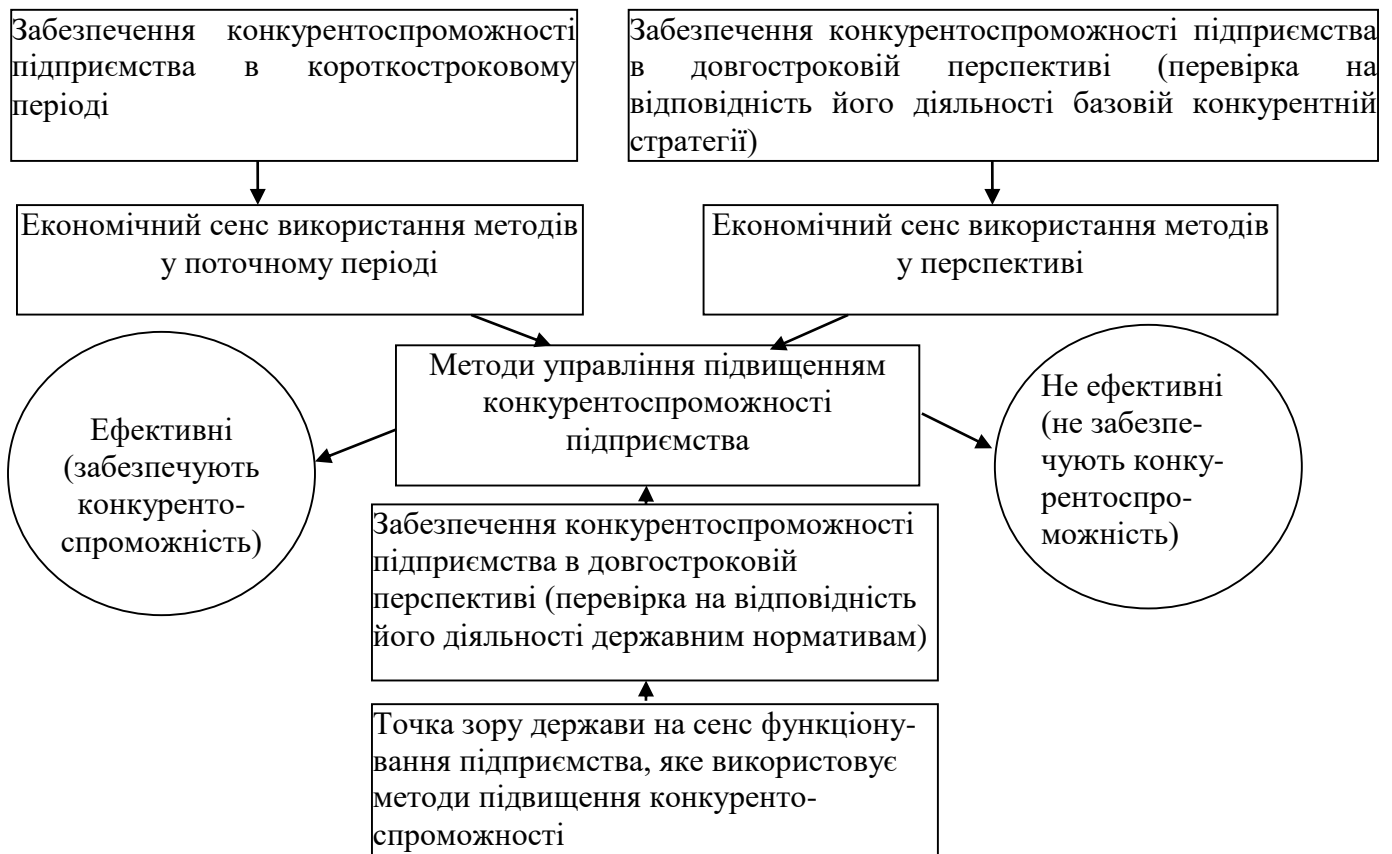


Рис. 2.20. Взаємозв'язок етапів дослідження та управління конкурентоспроможністю підприємства агробізнесу*

Примітка. *Розроблено автором

Показники свідчать про необхідність урахування результату всіх трьох видів перевірки при розробці механізму дослідження конкурентоспроможності підприємства. Наведемо результати дослідження з розробки такого механізму. Концепція формування методів управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства укладається в їхньому опису за допомогою уніфікованих прийомів і способів, економічному оцінюванні на тлі ринку, операційної й фінансової систем суб'єкта господарювання, а також у їхній перевірці на відповідність його базовій конкурентній стратегії і державним нормативам.

У кінцевому вигляді механізм оцінки й реалізації процесів управління відновленням і розвитком конкурентоспроможності підприємницьких структур агробізнесу представлений на рис. 2.21.



Рис. 2.21. Механізм оцінки й реалізації процесів управління відновленням і розвитком конкурентоспроможності підприємницьких структур агробізнесу

Примітка. *Розроблено автором

Економічна оцінка спроможності методів забезпечувати конкурентоспроможність підприємства проводиться в короткостроковому періоді (до одного року). Перевірити спроможність методів підтримувати його конкурентоспроможність в довгостроковому періоді можна за умови, якщо з'ясувати їхню відповідність базовій конкурентній стратегії підприємств агробізнесу й нормам

державного регулювання. Загальний висновок про реалізацію процесів управління відновленням й розвитком конкурентоспроможності підприємства агробізнесу роблять у випадку трьох позитивних результатів перевірок [75, с.133].

Приведемо дані, отримані у ході досліджень, з доказу працездатності механізму на підприємствах агробізнесу національної економіки. Під час досліджень було виділено дві групи суб'єктів господарювання. До першої групи віднесені ті, які успішно розвиваються, а до другої – суб'єкти господарювання, що знаходяться на межі банкрутства.

Спочатку приведемо результати критичного аналізу підприємств-банкрутів, використовуючи «Механізм оцінки й реалізації процесів управління відновленням і розвитком конкурентоспроможності підприємницьких структур агробізнесу» (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Аналіз причин банкрутства підприємств агробізнесу*

Причини неефективності методів управління діяльністю підприємств й їх розподіл за видами оцінки в «Механізмі оцінки й реалізації процесів управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур агробізнесу»		
Економічна неефективність (від'ємний тренд показників діяльності)	Не відповідність конкурентній стратегії, орієнтованій на ринок	Не відповідність нормам державного регулювання
Недостача фінансів Економічна неспроможність Неплатоспроможність із-за незавершених кап. вкладень Економічні причини фінансової неспроможності Уповільнення платіжного обороту	Незатребуваність продукції Падаючий попит Відсутність конкурентної стратегії Не відповідність діяльності стратегії	Екологічні порушення Кримінальне (фіктивне) банкрутство Податкові злочини Порушення нормативно-правових норм Затягування банкрутства
Скорочення обсягів виробництва Еефективна виробнича система Відхилення фактичних значень показників від планових Виведення коштів з обороту Зниження об'єму кредитування Борги підприємств Збитки із структурно технологічних причин	Слабка маркетингова служба підприємства Заморожування інвестицій в нову техніку Падіння якості продукції Відсутність конкурентної філософії підприємства. Неефективність амортизації, виробництва	Заниження економічних показників, що зменшують розмір бази оподаткування Недостатній правовий потенціал Наслідки нелегальної економіки Неуцтво. Економічні злочини Рейдерство. Крадіжки Несправедлива дискримінація в оплаті праці менеджерів

Примітка. *Розроблено автором на основі [258]

Отже, приведені причини банкрутств підприємств аграрного бізнесу. Обсяг вибірки для аналізу складав 1727 випадків банкрутств.

Дані табл. 2.12 підтверджують працездатність «Механізму оцінки й реалізації процесів управління відновленням і розвитком конкурентоспроможності підприємницьких структур агробізнесу» в тому, що: до ліквідації життєвого циклу суб'єкта господарювання може привести негативний результат формування економічної, ринкової або нормативної складових забезпечення його конкурентоспроможності; відсутність конкурентоспроможності підприємства залежить від його видів діяльності (маркетингова, виробнича, кадрова, економічна, інвестиційна і фінансова).

Тепер наведемо приклади успішно працюючих підприємств агробізнесу (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Аналіз причин успіху підприємств агробізнесу України*

Метод управління підвищенням конкурентоспроможності, який виявився вирішальним в успішній роботі суб'єкта господарювання аграрного сектору		
Економічна ефективність	Відповідність стратегії, орієнтованій на ринок	Відповідність нормам державного регулювання
Підвищення продуктивності праці Бюджетування Підвищення ролі працівників розумової праці Виробництво і збут з урахуванням сезонності Ефективна логістична схема постачання товарів Уміння в максимальному ступені розподіляти час Усунення ризику (сировинного, енергетичного, технологічного, фінансового) Інноваційне управління працею Ефективне постачання	Наявність бізнес-ділової стратегії Ідентифікація стратегічних чинників успіху Інвестиції в нові технології Підвищення якості продукції Знання ринку і орієнтація на ринок Скорочення витрат за рахунок нових технологій Налагоджена система кадрових взаємин Уміння вкладатися в спільну роботу Успішні методи особистого продажу Маркетингова стратегія Розробка нових товарів, матеріалів, технологій, орієнтованих на якість Повне задоволення покупця Сильна торгова марка Якість обслуговування	Усунення негативних умов роботи Взаємна довіра Поліпшення чинника здоров'я і безпеки Репутація підприємства і товару Відхід підприємств від «сірих» схем виплати заробітної плати Гарантування повернення платежу за умови виявлення браку Усунення грубого, неетичного поведіння керівництва Забезпечення інформаційної безпеки і безперервності бізнесу Комфортні умови праці Додержання соціальних стандартів Надійність і порядочність керівництва

Примітка. *Розроблено автором на основі [34]

Вибірка для аналізу складалася з опису досвіду успішної роботи 1738 підприємств аграрного сектору України. З даних табл. 2.13 випливає, що головний чинник успіху суб'єкта господарювання співвідноситься з одним з трьох видів перевірки його методів управління конкурентоспроможністю у коротко- та довгостроковій перспективі. Крім того, успіх припускає загальний висновок про успішне управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства у випадку позитивного результату за всіма трьома її складовими.

Розглянемо особливості використання механізму оцінки й реалізації процесів управління відновленням і розвитком конкурентоспроможності підприємницьких структур агробізнесу на прикладі великого підприємства та групи підприємств.

До загальних особливостей управління великим підприємством відносяться: наявність усередині підприємства підрозділів, які виготовляють як кінцевий, так і проміжний продукт і мають певний ступінь самостійності; складність використання всіма підрозділами загальної конкурентної стратегії; використання у внутрішніх підрозділах специфічних показників оцінки ефективності їхньої роботи, відмінних від показників роботи підприємства в цілому; складність урахування інтересів клієнта в підрозділах, що виготовляють проміжну продукцію (послуги) й ін. [90, с. 266]. Перераховані особливості істотно ускладнюють організацію ефективного управління великим підприємством. Наведемо результати дослідження того, як працює тут механізм оцінки й реалізації процесів управління відновленням й розвитком конкурентоспроможності підприємств агробізнесу.

Під позитивним результатом перевірки методу (ів) управління процесом підвищення конкурентоспроможності в короткостроковому періоді розуміється їх здатність забезпечити задовільні показники роботи підприємства: обсяг продажів; витрати (собівартість продукції); прибуток; рентабельність; забезпеченість фінансовими коштами. Така перевірка називається економічною й на великому підприємстві повинна здійснюватися за наступною методичною схемою: складання деталізованого бізнес-плану роботи підприємства на рік з розбиттям його по місяцях (програма проджект-експерт); відзначення діяльності проміжних структурних одиниць у розгорнутій структурі витрат, яка включається в план прибутків (збитків),

побудова балансу грошових потоків на підприємстві й деталізованої його версії в кожному структурному підрозділі; визначення критерію, що свідчить про економічну неефективність методу (ів) у вигляді фактичного (відзначене в ході реалізації плану) неприпустимого зниження рентабельності й (або) порушення балансу грошових потоків на підприємстві; при наявності деталізованого бізнес-плану підприємства можна з достатнім ступенем вірогідності виявити конкретний метод управління у конкретному структурному підрозділі, використання якого спричинило економічну неефективність роботи підприємства в цілому, кардинально не змінюючи все управління.

Обґрунтуємо особливість перевірки методів управління процесом підвищення конкурентоспроможності великого підприємства в довгостроковій перспективі. Довгострокова конкурентоспроможність підприємства досягається, якщо методи у сфері управління дев'ятьма видами його діяльності відповідають: базовій конкурентній стратегії й нормам державного регулювання. За рахунок орієнтації методів на певний вид конкурентної стратегії досягається синергетичний ефект, що й забезпечує їх довгострокову ефективність [81, с.71]. Особливістю великого підприємства є вибір різних варіантів базових конкурентних стратегій для різних структурних підрозділів, скоригованих щодо конкурентної стратегії всього підприємства. Основний підхід з даного питання розробив М. Портер, який з метою розуміння й удосконалення управлінських процесів на підприємстві запропонував проводити ідентифікацію галузей залежно від виду їхніх конкурентних стратегій [233, 234]. Р. Шулер доповнив положення М. Портера. Він розкрив основний чинник, який впливає на ефективність ідентифікації [142, с.1031]. На думку автора, таким чинником є різні психографічні характеристики виробничих працівників, здатних працювати в різних галузях. Узагальнення результатів обох учених дало можливість виділити три групи галузей (видів робіт), яким відповідають певні конкурентні стратегії (інноваційно-креативна диференціація, економія на витратах, висока якість). Дані стратегії можуть реалізовувати «інтуїтиви – творчі» працівники, «динаміки» і «статики-раціоналізатори», відповідно [111, с.12]. Використання даного підходу для великого підприємства дало наступні результати.

Структурні підрозділи великого підприємства поділяються на основні й допоміжні, де працює основний і допоміжний персонал. Психографічні характеристики працівників основних професій повинні відповідати вирішенню проблем клієнтів підприємства. Працівники допоміжних підрозділів великого підприємства за психографічними характеристиками відрізняються від працівників основних професій. Вони покликані вирішувати проблеми не кінцевого споживача, а основних структурних підрозділів підприємства. Персонал і стратегія розвитку допоміжних підрозділів великого підприємства можуть відрізнитися (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Взаємозв'язок розв'язуваних проблем на великому підприємстві*

Галузі аграрного та забезпечуючих його секторів економіки України					
Агротранспорт	Агромашинобудування	Агровиставковий бізнес	Сільське господарство	Агротехнічна освіта	Агротуристична компанія
Проблеми клієнтів та основних структурних підрозділів підприємства					
Швидке й недороге транспортування	Висока якість машин	Креативна розмаїтість агровиставкових послуг	Економія коштів і часу на придбання продуктів	Висока якість знань	Індивідуалізація й розмаїтість туристичного продукту
Психографічні характеристики основного виробничого персоналу					
«Динаміки-сенсорики» (пілоти, водії, машиністи, моряки й ін.)	«Статики-раціоналізатори» (токарі, фрезувальники, слюсарі, збиральники)	«Інтуїтиви-творчі» працівники (дизайнери-оформлювачі виставкових залів)	«Динаміки-сенсорики» (землероби, скиртувальники, робітники переробних заводів й ін.)	«Статики-раціоналізатори» навчального процесу (професори, доценти)	«Інтуїтиви-творчі» працівники (розробники нових агротуристичних продуктів)
Проблеми допоміжних структурних підрозділів підприємства					
Якісний ремонт і технічне обслуговування транспорту	Швидке постачання сировини, комплектуючих виробів й енергії	Висока якість систем інформаційного та матеріально-технічного забезпечення	Висока якість ремонту сільськогосподарських машин та механізмів	Доступ до банку світової наукової інформації	Висока якість послуг готелів та швидке й недороге транспортування
Психографічні характеристики допоміжного персоналу					
«Статики-раціоналізатори» з ремонту транспортних засобів	«Динаміки-сенсорики» у сфері матеріально-технічного забезпечення	«Статики-раціоналізатори» (механіки з обслуговування обладнання)	«Статики-раціоналізатори» (слюсарі-механіки, наладники)	«Динаміки-сенсорики» (бібліографи, бібліотекарі й ін.)	«Статики-раціоналізатори» й динаміки-сенсорики (рум-сервіс, водії)

Примітка. *Розроблено автором

Загальна конкурентна стратегія підприємства безпосередньо відповідає стратегії розвитку його основних структурних підрозділів і відбивається на стратегії розвитку допоміжних підрозділів.

Приведемо результати дослідження щодо перевірки методів управління підвищенням конкурентоспроможності великого підприємства агробізнесу на відповідність нормам державного регулювання. Даний вид перевірки характеризує дієздатність методів в довгостроковій перспективі. Оцінюється наслідування супернормам ділової етики й нормам соціальної спільності людей. Перший вид нормативів – це універсальні норми, які однаково застосовуються до всіх людей в усьому світі. Норми соціальної спільності людей – це міжнародні й національні нормативи, що регулюють сфери застосування певних методів управління в межах конкретної країни. В цей час, яке б велике не було підприємство, його менеджер зобов'язаний однаково охороняти інтереси як власників, так і працівників, місцевого населення, громадських організацій з захисту навколишнього середовища, держави. В науковій літературі наведено приклади, коли порушення державних нормативів привели до повного банкрутства (знищення) великих підприємств [95; 111, с. 213; 318, с.59].

Отже, за врахування впливу на конкурентоспроможність підприємства ефективності його економічної, ринкової діяльності та діяльності з дотриманням стандартів відповідає показник стану конкурентоспроможності $P_{ск} = P_e * P_p * P_n$. Він вказує на результат використання системи методів управління підвищенням конкуренто-спроможності (це деталізована система методів у сфері управління формуванням товару, ціноутворенням, комунікаціями, збутом, виробництвом, персоналом, витратами, інвестуванням, фінансуванням). Даний показник оцінюється за допомогою механізму оцінки й реалізації процесів управління відновленням і розвитком конкурентоспроможності підприємницьких структур агробізнесу (включає 3 види перевірки: економічну – на відповідність фактичних показників діяльності до планових з урахуванням впливу економічних циклів P_e ; ринкову – на відповідність методів управління базовій конкурентній стратегії, яка враховує зміни

у світогляді споживача, як людини інформаційного суспільства P_p ; нормативну – вказує на відповідність методів управління розширеним, за умови загальної інформатизації, базі норм державного регулювання P_n); результат кожної перевірки оцінюється за допомогою булевих змінних як 0 – що вказує на відсутність відповідності та 1 – на її наявність; стан підприємства оцінюється як конкурентоспроможний $P_{ск} = P_e * P_p * P_n = 1$, коли добуток результатів перевірок приймає значення 1 (позитивний результат 3-х перевірок), або 0 – стан оцінюється як неконкурентоспроможний $P_{ск} = P_e * P_p * P_n = 0$, коли хоча б одна з перевірок дала негативний результат.

Після вибору методів, технології й показника оцінки стану конкурентоспроможності підприємств агробізнесу досліджувалися можливості її підтримувати в часі в умовах циклічної ринкової економіки. З цією метою розроблений показник рівня конкурентної стійкості підприємства $P_{кс}$. Значення $P_{ск}$ розраховується та коригується за даними фінансової звітності підприємства протягом року, а $P_{кс}$ – протягом не менше його 3 циклів розвитку. Стан конкурентоспроможності підприємства розглядається як сукупність її ознак, що характеризують результати діяльності на ринку або рівень здатності управлінської команди виконувати зобов'язання перед суб'єктами за інтересами. Конкурентна стійкість підприємства – це такий стан функціональних підсистем, така динаміка отримання доходу, при якій забезпечуються стабільно високі результати його функціонування. Стан – це статика, а стійкість – динаміка. Стан – накопичення потенціалу конкурентоспроможності, а стійкість – результат його реалізації.

Для визначення $P_{кс}$ розроблено математичну модель циклічного розвитку, який проявляється через коливання в часі економічних показників діяльності підприємства та визначено поняття його циклу розвитку (3-4 роки). Даний показник: відповідає за врахування впливу на оцінку конкурентоспроможності підприємства економічних криз та вказує на здатність до збереження конкурентоспроможного стану через стійке утримання ринкової частки при рентабельній роботі підприємства; приймає значення у діапазоні $[-1; +1]$; розраховується як коефіцієнт регресії

динаміки запасу конкурентної стійкості, розрахованого за лаг часу в три й більше циклів розвитку (якщо лаг часу менший за 3 цикли розвитку, то зменшується надійність оцінки з 91-100 % - 3 або 4 цикли до 75 % - 2 цикли та 58 % - 1 цикл розвитку – див. додаток 3); у свою чергу запас конкурентної стійкості (ЗКС) розраховується як добуток коефіцієнту регресії динаміки чистого доходу $a_{чд}$ та числа прийнятих до аналізу років t_p ; ($ЗКС = a_{чд} * t_p$); вказує на запас чистого доходу, недоотримання якого змінює висхідний тренд цього показника на бічний (такий, що ще не веде до скорочення діяльності та ліквідації); для можливості порівняння використовується відносне значення запасу конкурентної стійкості, при розрахунку якого дані часового ряду чистих доходів підприємства $ЧД_i$ діляться на максимальне значення доходу.

Показник конкурентоспроможності $Пк = (Пкс, Пск)$ вказує на: конкурентоспроможність, коли стан підприємства оцінюється як конкурентоспроможний $Пск = 1$, а показник рівня конкурентної стійкості $Пкс$ приймає значення у діапазоні $[0; +1]$ (тобто та підприємстві сформовано конкурентоспроможний стан і воно проявляє здатність підтримувати його в часі); відсутність конкурентоспроможності, коли або стан підприємства оцінюється як неконкурентоспроможний $Пск = 0$, або показник рівня конкурентної стійкості підприємства приймає значення $[-1; 0]$; на порівняно більшу або меншу конкурентоспроможність за показником рівня конкурентної стійкості (здатності до стійкого утримання підприємством конкурентоспроможного стану, що проявляється через збереження у часі ринкової частки).

Отже, системне дослідження конкурентоспроможності підприємницьких структур агробізнесу можливе за умови використання показника конкурентоспроможності, який враховує її стан і можливість підтримувати конкурентоспроможність у часі.

Висновки до розділу 2

1. Методи оцінки й моделювання конкурентоспроможності підприємств агробізнесу поділяються на якісні й кількісні, формалізовані та латентні

(неформалізовані). Для складних умов агробізнесу більш підходить використання багатовимірних методів (таксонометричні, головних компонент, багатовимірною шкалювання).

2. Дестабілізуючий вплив на процес управління конкурентоспроможністю підприємства надають економічні кризи та інформатизація суспільства. Періодичність впливу криз можна описати економетричною моделлю розвитку підприємства аграрного сектору України, яка свідчить, що період циклів розвитку складає 3-4 роки.

3. Результативне управління підвищенням конкурентоспроможності підприємств агробізнесу зводиться до концентрації їх діяльності на базовій конкурентній стратегії (або «інноваційно-креативна диференціація», або «економія на витратах», або «висока якість») і проявляється у вигляді висхідного або бічного тренду динаміки економічних показників.

4. Розвиток конкурентоспроможності підприємства настає, коли сигнал, що несе інформацію щодо інтересу (вектора конкурентної переваги) споживача до товару, переводить підприємство у відповідний йому атрактор розвитку.

5. Механізм переведення підприємницьких структур агробізнесу в стан розвитку конкурентоспроможності (атрактор прогресу) базується на сполученні сигналу ринку (про вектор конкурентної переваги споживача до товару) з певною траєкторією (атрактором) розвитку підприємства агробізнесу: сигнал «економічність» товару (через систему методів) переводить підприємство в атрактор розвитку «економне виробництво», сигнал «якість» – «якісне виробництво», сигнал «інноваційно-креативна диференціація» – «виробництво інноваційно-креативного диференційованого товару».

6. Розроблено механізм оцінки й реалізації процесів управління відновленням й розвитком конкурентоспроможності підприємницьких структур агробізнесу, який, на відміну від існуючого, включає опис методів управління конкурентоспроможністю та послідовну перевірку їхньої дії на утримання або розширення ринкової частки, відповідність базовій конкурентній стратегії й нормам державного регулювання. Висновок про успішну реалізацію процесів управління

конкурентоспроможністю підприємства агробізнесу роблять у разі позитивного результату всіх трьох видів перевірки. Апробація механізму проведена на підприємствах агробізнесу України й дала позитивні результати.

7. Механізм оцінки й реалізації процесів управління відновленням і розвитком конкурентоспроможності великого підприємства агробізнесу необхідно розглядати як механізм реалізації процесів управління конкурентоспроможністю будь-якого підприємства. Клієнтська орієнтація методів управління підвищенням його конкурентоспроможності може бути досягнута за рахунок цілей, орієнтованих на задоволення потреб клієнтів; механізм складається з трьох складових: 1) економічна – короткострокова перспектива, 2) ринкова – перевірка на відповідність базовій стратегії підприємства або структурного підрозділу (довгострокова перспектива), 3) нормативна – перевірка на відповідність нормам державного регулювання (довгострокова перспектива); економічна ефективність (неефективність) методу (ів) управління підвищенням конкурентоспроможності встановлюється за допомогою детального контролю за виконанням бізнес-плану роботи великого підприємства, в якому діяльність його допоміжних підрозділів відбита в розгорнутій структурі витрат (даний вид перевірки встановлює ефективність управління в короткостроковій перспективі).

8. Сформовано методика оцінки й реалізації процесів управління відновленням і розвитком конкурентоспроможності підприємства агробізнесу в короткостроковому періоді, яка, на відміну від існуючої (опис методів, перевірка їхньої дії на економічну ефективність, коригування), доповнюється описом взаємозв'язку складових розгорнутого бізнес-проекту (план), в структуру якого включені методи управління підвищенням конкурентоспроможності, з показниками рентабельності й ліквідності роботи підприємства (факт). Критерієм позитивного результату перевірки й забезпечення конкурентоспроможності є відповідність плану факту, що свідчить про утримання або розширення ринкової частки.

9. Розроблено методика оцінки й реалізації процесів управління відновленням й розвитком конкурентоспроможності підприємства агробізнесу в довгостроковій перспективі за рахунок приведення його діяльності до вимог базової конкурентної

стратегії, яка, на відміну від існуючої, складається у встановленні відповідності системи методів управління підвищенням конкурентоспроможності його базовій конкурентній стратегії («економія на витратах», «висока якість», «інноваційно-креативна диференціація»).

10. Сформовано методика оцінки й реалізації процесів управління відновленням і розвитком конкурентоспроможності підприємства агробізнесу в довгостроковій перспективі через приведення його діяльності (за допомогою методів) до вимог державних нормативів, в якій, на відміну від існуючої, використовується нормативні акти всесвітніх і європейських організацій; норми виступають як індикатори дотримання споживчих, соціально-трудова і загальнолюдських інтересів, що сприяє розвитку конкурентоспроможності підприємства за рахунок ринково-орієнтованої корпоративної культури та його підтримки з боку державних установ.

11. Системне дослідження конкурентоспроможності підприємницьких структур агробізнесу можливе за умови використання показника конкурентоспроможності, який враховує її стан та можливість підтримки у часі.

Основні результати наукових досліджень, викладених у розділі, опубліковано в роботах автора: [74, с. 154–158; 75, с. 133–135; 76, с. 53–60; 73, с. 52–55; 83, с. 131–137; 84, с. 442–450; 88, с. 136–142; 90, с. 266–272; 92, с. 39–44; 95, с. 147–199; 97, с. 248–251; 98, с. 22–26; 99, с. 57–63; 108, с. 32–35; 111, с. 167–215].

РОЗДІЛ 3

ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ВІДНОВЛЕННЯМ І РОЗВИТКОМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТІВ АГРОБІЗНЕСУ УКРАЇНИ

3.1. Процеси управління відновленням і розвитком конкурентоспроможності суб'єктів агробізнесу

У даному розділі розширили досліджуване поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства агробізнесу» до поняття «управління конкурентоспроможністю суб'єкта агробізнесу». Суб'єкт агробізнесу – це: юридична або фізичні особа, громадянин України, іноземець та особа без громадянства; відокремлений підрозділ господарських організацій (філія й представництво) [354]. Таке розширення дає можливість залучати до об'єктів розгляду юридичних і фізичних осіб як громадян України, так й іноземців, що актуально для сільськогосподарських та взаємопов'язаних з ними підприємств агробізнесу, які складають дослідницьку базу роботи.

До ринкової трансформації в сільському господарстві поступово формувалися конкурентні переваги галузево-збалансованої (рослинництва, тваринництва) концентрації виробництва, що підкріплювалося збереженням родючості землі та умов життя людей в сільській місцевості. Механізувалася подача води й кормів на фермах, була створена комбікормова галузь, формувалися між-господарські підприємства, агрофірми, агрокомбінати та інші форми спеціалізації. В період перебудови галузі були втрачені досягнуті результати зі спеціалізації, збалансованої концентрації та кооперації сільськогосподарського виробництва, виробничо-економічні зв'язки між підприємствами зруйнувалися, розпалися кооперативні формування (агрокомбінати, міжгосподарські об'єднання), підприємства повернулися до багатогалузевого типу виробництва [276, с. 55].

Незбалансована концентрація виробництва втратила статус джерела переваг в перспективі. Забезпечити конкурентні переваги сільськогосподарського виробництва можливо за допомогою стейкхолдер менеджменту конкуренто-спроможності через

врахування інтересів в розвитку учасників конкурентного процесу (споживач, підприємець, працівник, розробник стандартів). Для цього оптимізаційно-технологічний підхід до управління конкурентоспроможністю замінюється на людино-центричний підхід.

Процесами управління конкурентоспроможністю суб'єктів агробізнесу України є процеси її відновлення й розвитку. Ключовий інформаційний вплив на дані процеси чинить споживач, від задоволення потреб якого залежить конкурентоспроможність та існування підприємства на ринку. Таке традиційне поняття конкурентоспроможності, як суперництво, в інформаційному суспільстві зазнало трансформації в поняття співробітництва суб'єктів конкурентного процесу (конкуренти, споживачі, комплементатори інновацій, суб'єкти агробізнесу) на шляху до задоволення потреб споживача. В роботі в число комплементаторів включено підприємства, які забезпечують сільське господарство ресурсною й просторовою базою функціонування, а споживча орієнтація проявляється через задоволення усвідомлених і неусвідомлених потреб споживача в саморозвитку.

Споживач голосує покупкою за конкурентоспроможність підприємства на ринку в разі, коли його функціональні підсистеми побудовані за споживчо-орієнтованими цілями.

Разом із зміною пріоритетів від суперництва до співробітництва змінився підхід до оцінки конкурентоспроможності від відносного порівняння діяльності з конкурентами до відносного порівняння власних станів розвитку на шляху до більш повного задоволення потреб споживача. Разом з тим, порівняння з конкурентами залишається, однак змінюється його мета: від випередження — до більш кращого задоволення потреб споживача.

Автори концепції збалансованої системи ключових показників (ЗСП) бізнесу навели причинно-наслідковий ланцюжок оцінки суб'єктом господарювання власної конкурентоспроможності (результати продажів є проявом лояльності споживача до товарів суб'єкта господарювання, причиною лояльності є орієнтовані на споживача бізнес-процеси, причиною ефективності бізнес-процесів є впровадження нових

інформаційних технологій, можливість впровадження яких оцінюється через здатність до перенавчання персоналу) [116].

В роботі висунута концепція системного задоволення потреб споживача (за складовими піраміди потреб А. Маслоу), працівника, підприємця, розробника стандартів у власному саморозвитку. Споживач інформаційного суспільства бажає задовольняти вищі потреби в самовираженні. Тому на товарах, що задовольняють фізіологічні потреби, він заощаджує, товари щодо задоволення потреб в безпеці й комфорті повинні бути максимально якісними (тоді вони більш економні в експлуатації), а головна споживча властивість товарів щодо задоволення вищих потреб в самовираженні є їх інноваційно-креативна диференціація. Працівник-виробник товарів, підприємець-організатор їх виробництва, розробник стандартів також самостійно розвиваються приймаючи участь в орієнтованому на споживача бізнес-процесі. Перший самовдосконалюється через розвиток психофізіологічних здібностей (динамічність, раціоналізація у сфері якості, творчість), другий – через розвиток конкуренто-спроможного бізнесу з економно-, якісно-, диференційно-дисипативною структурою, а третій – через закріплення позитивних змін в стандартах діяльності.

Наведемо результати критичного аналізу конкурентоспроможності суб'єктів агробізнесу з врахуванням висунутої концепції. Почнемо з аналізу показників конкурентоспроможності, а закінчимо аналізом отриманих з їх допомогою результатів.

Традиційні показники конкурентоспроможності суб'єктів агробізнесу будемо аналізувати щодо можливості оцінки процесів задоволення потреб споживача, підприємця, працівника, розробника стандартів в саморозвитку (табл. 3.1).

Дані табл. 3.1 вказують на те, що 92 % показників впливають на розвиток суб'єктів конкурентних відносин опосередковано. Тільки 8 % прямо впливають на розвиток учасників (тільки підприємців).

Аналіз показав, що серед показників майже відсутні ті, які прямо впливають на розвиток споживачів продукції суб'єктів агробізнесу. Винятком є рентабельність, яка прямо впливає на розвиток підприємця через оцінку ефективності бізнесу.

Критичний аналіз показників конкурентоспроможності суб'єктів агробізнесу на прикладі сільськогосподарських підприємств*

Показники-індикатори конкурентних переваг у сфері:	Можлива оцінка процесів задоволення потреб споживача, підприємця, працівника у власному саморозвитку
Ресурсного забезпечення:	
Працевзабезпеченість, чол. на 1 тис. га	Опосередковано впливає на розвиток працівника та підприємця
Кількість тракторів на 100 га ріллі	
Енергозабезпеченість, кВт/га	
Енергооснащеність, кВт/чол.	
Виробництва:	
Урожайність зернових та зернобобових, ц/га	Опосередковано впливає на розвиток усіх через можливе зниження цін, розвиток динамічних здібностей під час збирання врожаю, доїння, догляду, отримання прибутку
Надій молока на 1 корову, кг	
Середньодобовий приріст ВРХ, г	
Рівень продуктивності праці, тис. грн	Опосередковано впливає на розвиток працівника
Витрати у розрахунку на 1 га с.- г. угідь	Опосередковано впливає на розвиток споживача через можливе зниження цін
Управління та збуту:	
Рентабельність продажу, %	Опосередковано впливає на розвиток працівника у сфері збуту
Прибуток на 1 га сільськогосподарських угідь	Опосередковано впливає на розвиток підприємця через оцінку ефективності використання угідь та праці
Прибуток на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	
Рентабельність діяльності, %	Прямо впливає на розвиток підприємця через оцінку ефективності бізнесу

Примітка. *Розроблено автором на основі [203, с. 254]

Таким показником, на нашу думку, є показник конкурентної стійкості (коефіцієнт регресії динаміки запасу конкурентної стійкості при рентабельній роботі суб'єктів агробізнесу), розрахований за лаг часу в три й більше циклів розвитку. Запас конкурентної стійкості (ЗКС), в свою чергу, розраховується як добуток коефіцієнту регресії динаміки чистого доходу $a_{чд}$ та числа прийнятих до аналізу років t_p ($ЗКС = a_{чд} * t_p$). Він вказує на запас чистого доходу, недоотримання якого змінює висхідний тренд цього показника на бічний (такий, що ще не веде до скорочення діяльності й ліквідації). Використовують нормоване значення показника, коли

часовий ряд доходів поділяють на максимальне значення доходу суб'єкта агробізнесу.

Іншими словами, неспадна функція (коефіцієнт регресії динаміки чистого доходу або похідний від нього коефіцієнт регресії динаміки запасу конкурентної стійкості) в сполученні з рентабельною роботою суб'єкта агробізнесу однозначно свідчать про те, що він стійко усією своєю діяльністю задовольняє потреби споживача, підприємця, працівника, розробника стандартів у власному саморозвитку. На прикладі сільськогосподарського виробництва це потреби в «стандартизованих» продуктах харчування достатньої якості й кількості. Якщо суб'єкт господарювання протягом 3-х циклів розвитку має не спадний тренд цього показника, то це свідчить про конкурентоспроможність, а саме про задовільний стан її головних компонент:

продуктове, цінове, інформаційне й збутове задоволення клієнта (маркетингова компонента);

задоволення клієнта щодо товарів, які відповідають його сподіванням (виробнича компонента);

забезпечення високоефективної праці персоналу для задоволення клієнта матеріалізованою в товарі працею (кадрова компонента);

задоволення потреб клієнта за рахунок зниження непродуктивних витрат і зростання тих, що пов'язані з реалізацією його сподівань (компонента бюджетування);

задоволення потреб клієнта щодо розвитку високотехнологічного бізнесу (інвестиційна компонента);

фінансове забезпечення витрат для задоволення клієнта за рахунок іміджу стало працюючого суб'єкта агробізнесу, що прагне бути лідером у сфері, яка цікавить споживача (фінансова компонента).

З двох процесів управління конкурентоспроможністю (відновлення й розвиток) показник рівня конкурентної стійкості суб'єкта господарювання $P_{кс}$ оцінює результат її розвитку. Процес відновлення конкурентоспроможності суб'єкта агробізнесу оцінюється показником стану конкурентоспроможності $P_{ск} = P_e * P_p *$

P_n , який розраховується за допомогою механізму оцінки й реалізації процесів управління відновлення та розвитку конкурентоспроможності підприємницьких структур агробізнесу.

Механізм оцінки й реалізації процесів управління відновленням і розвитком конкурентоспроможності підприємницьких структур агробізнесу дає можливість при $P_{ск}=0$ виявити та розробити заходи щодо усунення дії фактора-мінімум, який руйнує конкурентоспроможний стан суб'єкта агробізнесу й унеможлиблює його конкурентну стійкість на ринку. Іншими словами, алгоритм розрахунку $P_{ск}$ визначає ту компоненту конкурентоспроможності, розвиток якої відновлює конкурентоспроможний стан суб'єкта агробізнесу.

В спрощеному вигляді збалансована система показників ЗСП представлена у вигляді алгоритму (Додатки Е, Ж). Вона дозволяє зробити уточнення того, яка з функціональних сфер містить фактор-мінімум, що руйнує конкурентоспроможність суб'єкта агробізнесу. Оцінюється відповідність фактичного обсягу діяльності плановому (з урахуванням циклічності):

відповідність за продажами свідчить про ефективність маркетингових методів (ринок був готовий придбати і придбав продукт у певному обсязі);

за виробництвом вона вказує на ефективність виробничих і кадрових методів (своєчасно вироблено продукт необхідної кількості й якості персоналом);

відповідністю за витратами підтверджується ефективність методів управління витратами (зменшення непродуктивних і здійснення продуктивних витрат);

відповідність у сфері прибутку свідчить про ефективність бізнесу й напрямів інвестування чистого прибутку;

за фінансами відповідність показників їх плановому рівню та невід'ємний фінансовий потік вказує на ефективність методів фінансування суб'єкта господарювання (резерв фінансів достатній, їх джерело й облік надійні).

Причиною зниження рентабельності в певному місяці є дія фактора-мінімум, який виявляється за логікою її розрахунку. Якщо з рентабельністю не заплановано скорочуються: продажі, то це вказує на неефективні методи управління формування продукту, рекламою, ціною або збутом; виробництво — виробничі та кадрові методи;

скорочується ефективність витрат (зростають) – методи управління витратами; чистий прибуток – методи його інвестування; фінансові потоки – фінансові методи. По стовпчику не заплановано зниженого рівня рентабельності встановлюють місяць виникнення проблеми та роблять ідентифікацію фактора-мінімум, нейтралізація дії якого відновлює конкурентоспроможність суб'єкта агробізнесу.

З метою демонстрації управління підвищенням конкурентоспроможності в галузі тваринництва наведемо результати порівняльного аналізу 2-х суб'єктів агробізнесу (конкурентоспроможного – ПСП Пісківське та неконкурентоспроможного – КСП агрофірма Лосинівська).

Наведемо алгоритм пошуку та нейтралізації дії фактора-мінімум, який руйнує конкурентоспроможність агрофірми «Лосинівська» під час перевірки методів управління на результативність (рис.1, Додаток Е).

З січня рентабельність підприємства скоротилася в 1,9 разів до рівня збитковості у 27 %. Обсяги виробництва молока та м'яса зросли на 26 %, витрати скоротилися на 20 %, а обсяг продажів зменшився в 2,5 раз із-за зниження цін на молоко з 7,1 грн./л до 3,1 грн./л та м'ясо (у цілому в 2,3 рази) через невідповідність якості продукції рівню екстра-класу. За вирішення даної проблеми відповідає маркетинговий метод управління формуванням продукту (ринок був готовий придбати продукт запропонованої кількості, але за ціною, що відповідає його якості – у 2,3 рази меншою). Відомо, що маркетингові методи визначають напрям формування усіх інших (відповідають за рівень задоволення потреб споживача). Для агрофірми Лосинівська вони вказують на необхідність коригування такого виробничого методу, як метод управління якістю продукції.

Фактором-мінімум або головною компонентою конкурентоспроможності, яку треба розвивати, для агрофірми Лосинівська є метод управління якістю продукції. Вирішення проблеми якості відновить рівень цін та конкурентоспроможність суб'єкта господарювання.

Для нейтралізації дії фактора-мінімум рекомендується: оновлення поголів'я молочного стада та ВРХ (розпродаж 740 корів та 2900 бичків і закупка корів та бичків більш продуктивної породи); впровадження технології закалювання молодняку;

оновлення раціону кормів; використання автоматизації процесів доїння й утримання худоби, що покращує санітарно-гігієнічні умови та підвищує якість продукту; відкриття цехів з переробки якісної продукції в продукти з високою доданою вартістю (твердий та м'який сир, сметана, кисломолочна продукція, ковбаси); впровадження елементів креативного сільського господарства в формі агро-культурної дестинації для збільшення обсягів продажу та підвищення рівня рентабельності суб'єкта агробізнесу.

Висновки: 1. Агрофірма «Лосинівська» є неконкурентоспроможною (рівень конкурентної стійкості $P_{кс} = -0,01$, а стан конкурентоспроможності нульовий $P_{кс} = P_1 * P_2 * P_3 = 0 * 0 * 1 = 0$). В 2016 році проведена розпродаж 740 корів та 2900 бичків та закуплено 200 корів та 50 бичків більш продуктивної породи (що підтверджується статистичною формою звітності №50 с/г);

2. Рекомендовані заходи нейтралізації дії фактора-мінімум щодо низької якості продукту відновлять рівень рентабельності $P_1 = 1$, забезпечать відповідність діяльності базовій конкурентній стратегії «економія на витратах» $P_2 = 1$ та збільшать рівень конкурентної стійкості до $P_{кс} = 0,088$, як це відбулося в 2017 році на аналогічному підприємстві з виробництва продукції м'ясо-молочного тваринництва Чернігівської області ПСП Пісківське (див. додаток 3, довідка від 25.04.17 р.).

Алгоритм розрахунку P_p (другої складової показника $P_{кс}$) наступний, якщо всі 9 сфер функціональної діяльності (методи управління) відповідають базовій конкурентній стратегії, то значення $P_p = 1$, а якщо ні, то $P_p = 0$.

Алгоритм розрахунку P_n (третьої складової показника $P_{кс}$) такий: якщо всі 9 сфер функціональної діяльності (використовувані методи управління) відповідають державним нормативам, то показник приймає значення $P_n = 1$, а якщо ні, то $P_n = 0$.

Для розрахунку остаточного значення показника стану конкурентоспроможності сільськогосподарського або пов'язаного з ним підприємства розраховують $P_{кс}$, як добуток 3-х складових. У разі, коли він дорівнюється 1, то показник $P_{кс} = 1 * 1 * 1 = 1$, що свідчить про конкурентоспроможний

стан підприємства. Якщо хоча б одна складова дорівнює 0, то робиться висновок про неконкурентоспроможний стан суб'єкта агробізнесу

$P_{ск} = 0$.

Наведемо результати порівняльного аналізу конкурентоспроможності суб'єктів агробізнесу за традиційними показниками та показниками стану конкурентоспроможності й рівня конкурентної стійкості (рис. 3.1).

За традиційними показниками визначено конкурентоспроможність у сферах:

ресурсного забезпечення (праце забезпеченість, кількість тракторів на 100 га ріллі, енергозабезпеченість);

виробництва (урожайність, удій молока на 1 корову, середньодобовий приріст ВРХ, рівень продуктивності праці);

управління та збуту:

рентабельності продажу,

прибутку на 1 га сільськогосподарських угідь,

прибутку на 1 середньорічного працівника,

рентабельності діяльності.

Дані показники опосередковано впливають на розвиток таких учасників конкурентного процесу, як працівник, споживач, розробник стандартів. Через них реалізується оптимізаційно-технологічний, а не людино-центричний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур агробізнесу. Недоліком використання показників є відсутність мотивації учасників конкурентного процесу в забезпеченні конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Відсутність мотивації унеможлиблює використання можливостей сучасних інформаційних технологій та завоювання конкурентних переваг на ринку.

Результатом є зменшення співвідношення «привабливість споживчих якостей/ціна кінцевого продукту». Через це обсяги продажів суб'єкта господарювання зменшуються та погіршуються його фінансово-економічні результати діяльності.

Орієнтація на людиноцентричний підхід й показники, які його враховують при управлінні конкурентоспроможністю підприємства, є єдиним виходом зі складної ситуації, у якій знаходяться сільськогосподарські товаровиробники.

Порівняльний аналіз підходів до оцінки рейтингу суб'єктів агробізнесу за показниками конкурентоспроможності		
За традиційними показниками:	За показниками:	
Ресурсного забезпечення, виробництва, управління та збуту:	Стану конкурентоспроможності (Пск)	Рівня конкурентної стійкості (Пкс)
1.Визначено конкурентоспроможність в сферах: ресурсного забезпечення (працевзабезпеченість, кількість тракторів на 100 га ріллі, енергозабезпеченість, енергооснащеність); виробництва (урожайність, удій молока на 1 корову, середньодобовий приріст ВРХ, рівень продуктивності праці); управління та збуту (рентабельність продажу, прибуток на 1 га сільськогосподарських угідь, прибуток на 1 середньорічного працівника, рентабельність діяльності)	1.Визначено стан конкурентоспроможності у сферах: формування продукту, ціноутворення, рекламування, збуту (через встановлення відповідності фактичних обсягів реалізації та співвідношення «привабливість споживчих якостей/ціна кінцевого продукту» плану), виробництва та управління персоналом (відповідність обсягів виробництва плану за місяцями року), бюджетування (відповідність фактичних витрат плану), управління прибутком та інвестування (відповідність фактичних рівнів рентабельності плану), фінансування (відповідність фактичних грошових потоків запланованим)	1.Визначено конкурентну стійкість суб'єктів агробізнесу (коефіцієнт регресії динаміки запасу конкурентної стійкості за 3 цикли розвитку): - агрохолдинги; - середні суб'єкти господарювання; - малі суб'єкти господарювання
2. Отримано, що еталоном конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства є ТОВ Баришівська зернова компанія за показником прибутку на 1 га, яка випереджає МХП, Кернел, Мрію у 2, 3 та 12 разів, відповідно [9]	2. Отримано, що відновити конкурентоспроможність можливо за допомогою розвитку не чотирьох головних компонент (витрати ресурсів, управління персоналом, виробництво, збут), а дев'яти компонентів	2. Отримано, що Баришівська зернова компанія випереджає середні та малі підприємства, але програє великим агрохолдинговим структурам

Рис. 3.1. Результати порівняльного аналізу конкурентоспроможності суб'єктів агробізнесу за традиційними показниками й показниками стану конкурентоспроможності та рівня конкурентної стійкості*

Примітка. *Розроблено автором

У науковій літературі детально описаний процес формування конкурентоспроможності суб'єктів агробізнесу за допомогою методу багатовимірної аналізу й відповідного йому показника конкурентоспроможності [203]. Останній вказує: як далеко певне підприємство знаходиться від еталону за складовими-координатами у сфері перерахованих в табл. 3.1 напрямів [204, с. 157].

Отримано, що еталоном конкурентоспроможності для суб'єктів агробізнесу є ТОВ Баришівська зернова компанія.

За показником стану конкурентоспроможності суб'єкта агробізнесу визначено стан конкурентоспроможності в функціональних сферах. За показником рівня конкурентної стійкості визначено конкурентну стійкість суб'єкта агробізнесу (коефіцієнт регресії динаміки запасу конкурентної стійкості та рівня рентабельності продажів за 3 цикли розвитку): агрохолдинги (ПАТ, ПрАТ); середні суб'єкти господарювання (СТОВ, КСП); малі суб'єкти господарювання (ФГ, ПП).

Отримано, що Баришівська зернова компанія (БЗК) випереджає середні та малі суб'єкти господарювання, але серед агрохолдингів займає 9 місце в рейтингу. На прикладі оцінки цієї та інших сільськогосподарських компаній обґрунтуємо можливість управління відновленням й розвитком конкурентоспроможності суб'єктів агробізнесу з використанням розробленого в роботі показника.

Николюк О. та розробники рейтингу кращих суб'єктів агробізнесу за допомогою показника EBITDA вказують, що головною компонентою конкурентоспроможності є не розмір земельного фонду, а ефективність його використання [213].

Аргументацією цього є та обставина, що земля не є власністю великих суб'єктів агробізнесу, а використовується ними на правах оренди. Тому розмір земельного фонду не може бути вирішальним фактором конкурентоспроможності. Це дало змогу авторам Forbes побудувати новий рейтинг ефективних суб'єктів агробізнесу на підставі не площі землекористування, а прибутку на 1 га землі, до якого додаються амортизація та витрати на податки (табл. 3.2).

Рейтинг ефективних суб'єктів агробізнесу за показником EBITDA*

Рей- тинг	Суб'єкти аграрного сектору (ПАТ, ПрАТ)	EBITDA на гектар, \$	Рей- тин	Суб'єкти аграрного сектору (ПАТ, ПрАТ)	EBITDA на гектар, \$
1	«Сварог Вест Груп»	700	10	«Росток-Холдинг»	297
2	Grain Alliance («Баришівська зернова компанія»)	560	11	AgroGeneration & Harmelia	244
3	«Агроспецсервіс»	520	12	«Укрпромінвест-Агро»	237
4	«Чиста криниця»	500	13	«Агропросперіс»	232
5	«Індустріальна молочна компанія» (ІМК)	420	14	«Миронівський хлібопродукт»	231
6	«Вінницька аграрно- промислова група»	347	15	«Нібулон»	225
7	Trigon Agri	336	16	KSG Agro	200
8	UkrLandFarming	311	17	«АПК-Інвест»	190
9	«Агрейн»	300	18	«Українські аграрні інвестиції»	179
			19	«Агро Інвест	156
			20	Україна»«Астарт»	124

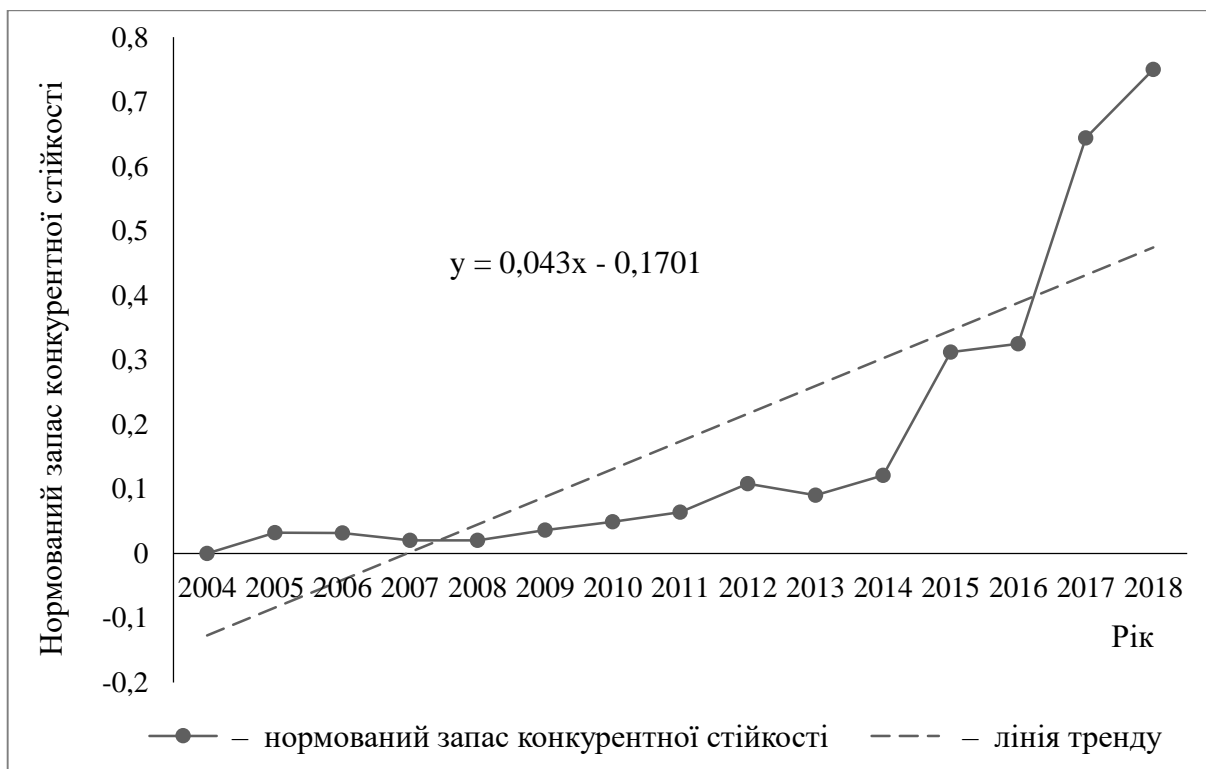
Примітка. *Розроблено автором на основі [266]

Дані табл. 3.2 свідчать про зміну пріоритетів у визначенні більш конкурентоспроможних суб'єктів агробізнесу. Важливим є не розмір земельного фонду, а ефективність використання землі. Погоджуючись з висновками авторів Forbes, наведемо уточнення висунутої ними концепції оцінки конкурентоспроможності.

Показник прибутку на 1 га землі краще ніж розмір площі землекористування, але опосередковано впливає на розвиток учасників конкурентного процесу в аграрному секторі України. Даний показник не впливає на розвиток споживача та виробника агропродукції й тому не може вказувати на конкурентоспроможність суб'єктів агробізнесу.

Для оцінки впливу на розвиток споживача агропродукції пропонується використовувати показник рівня конкурентної стійкості й стану конкурентоспроможності суб'єкта агробізнесу. Розрахунок рівня конкурентної стійкості ТОВ Баришівська зернова компанія (БЗК) наведений на рис. 3.2. Спочатку формується динаміка показника чистого доходу суб'єкта агробізнесу за період в 3-4 цикли

розвитку (9-12 років). Після цього будується часовий ряд показника запасу його конкурентної стійкості.



$P_{кс} = 0,043$ (розраховується як коефіцієнт регресії динаміки нормованого запасу конкурентної стійкості)

Рис. 3.2. Розрахунок показника конкурентної стійкості ТОВ Баришівської зернової компанії*

Примітка. *Розраховано автором за даними [415]

Останній – це запас фінансового результату, який дозволяє суб'єкту господарювання стійко утримувати ринкову частку (забезпечувати не спадний тренд показника чистого доходу). Розраховується як добуток коефіцієнта регресії динаміки чистого доходу й числа прийнятих до аналізу років. Для можливості порівняння з іншими суб'єктами господарювання показник запасу конкурентної стійкості нормують (ділять на максимальне значення чистого доходу). Остаточно за допомогою програми Microsoft Excel розраховують коефіцієнти регресії динаміки нормованого запасу конкурентної стійкості рівня рентабельності продажів за 3 цикли розвитку, який в сполученні з позитивним рівнем рентабельності продажів виконує функцію показника конкурентної стійкості суб'єкта агробізнесу.

Для БЗК цей показник більший ніж у малих і середніх суб'єктів агробізнесу, але менший ніж у великих агрохолдингів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Оцінка процесів управління відновленням і
розвитком конкурентоспроможності суб'єктів агробізнесу України***

Суб'єкти агробізнесу	Рівень конкурентної стійкості	Коефіцієнт регресії динаміки рівня рентабельності продажів	Рентабельність «+» чи збитковість «-» за останній цикл розвитку	Загальний висновок про рівень конкурентної стійкості: достатній для стійкого утримання ринкової частки при рентабельній роботі «+» або ні «-»
1.ПрАТ МХП	1,41	3,053	+	+
2.ПрАТ Бахмутський аграрний союз	0,145	0,1	+	+
3. ТОВ Баришівська зернова компанія	0,045	0,687	+	+
4.ПрАТ Агротон	0,045	-0,181	+	+
5.ПрАТ Екопрод	0,044	0,896	+	+
6.ПрАТ Фрідом фарм інтернешнл	0,04	-1,189	+	+
7.ПАТ АПК Інвест	0,02	653,2	+	+
8.ПАТ Креатив-Груп	0,141	-2,42	-	-
9.ПАТ Агро-регіон	0,125	-2,612	-	-
10. ПАТ Київ-Атлантик	0,076	-4,023	-	-
11.ПАТ Компанія Райз	0,074	-2,236	-	-
12.ПрАТ Сінтал	0,023	36,23	-	-

Примітка. *Розраховано автором

Тобто, великі агрохолдингові структури мають кращу динаміку запасу конкурентної стійкості (чим більше підприємство, тим більше у нього можливостей стійко утримувати ринкову частку). Більша прибутковість, яку підприємства отримують з 1 га землі, характеризує конкурентоспроможність тільки операційної діяльності, але не впливає на конкурентні переваги у сфері маркетингу, управління персоналом, витратами, інвестиційної та фінансової діяльності.

Наведемо результати порівняльного аналізу ТОВ Баришівської зернової компанії (БЗК) й ПрАТ Міронівського хлібопродукту (МХП). Баришівська зернова компанія програє МХП за рівнем конкурентної стійкості більше ніж у 3 рази. Це в 5 разів перевищує різницю за площею землекористування (320 тис. га проти 50 тис. га).

Дана різниця вказує на те, що в компанії у 3 рази менший розмір запасу конкурентної стійкості, а також на те, що вона суттєво програє щодо задоволення потреб споживачів продуктами власного виробництва. Компанія має позитивну динаміку рівня рентабельності й позитивне його значення за останній цикл розвитку (рис. 3.4). Але коефіцієнт регресії рівня рентабельності продажів компанії в 4,4 разів, а сама рентабельність в 2,7 разів менша. Це вказує на суттєве відставання в задоволенні потреб підприємців-власників і працівників у власному саморозвитку.

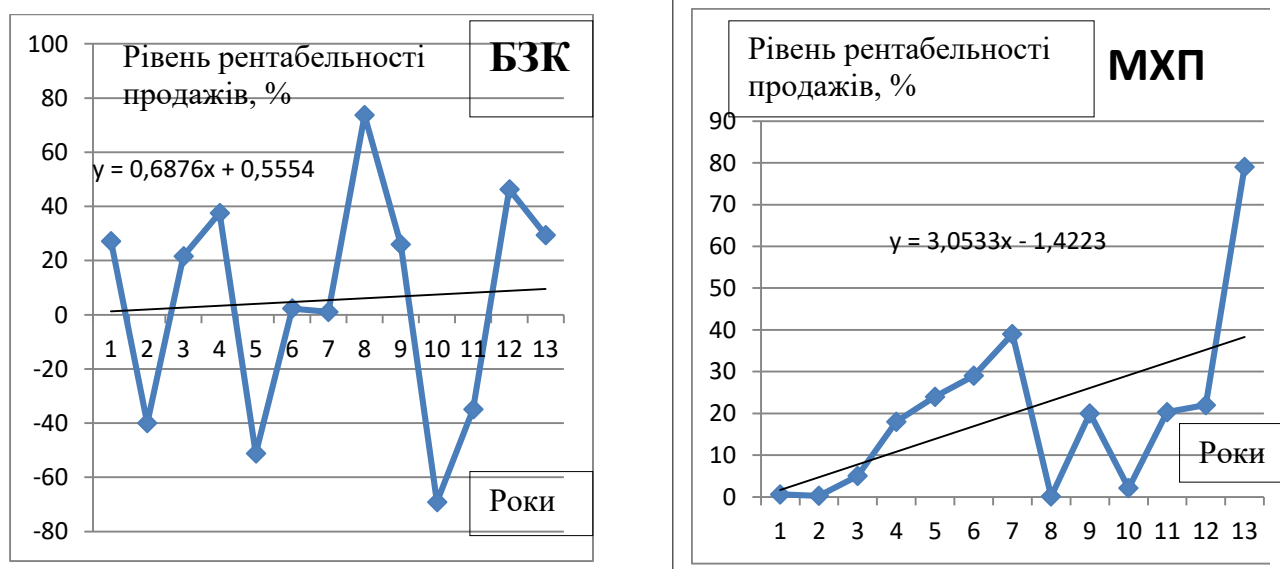


Рис. 3.4. Рівень рентабельності продажів ТОВ Баришівської зернової компанії (БЗК) та ПрАТ Міронівського хлібопродукту (МХП) за 2004-2018 рр.*

Примітка. *Розраховано автором за даними [409, 415]

Обґрунтуємо дані висновки: по-перше, визначимо, чи вкладаються кошти на МХП для придбання нової техніки й технології, а по-друге, чи займається суб'єкт агробізнесу розвитком персоналу. МХП у вересні 2017 року провів демонстрацію 20 зразків нової техніки та технології (сівалки точного висіву, дисколапові агрегати, глибокорозпушувачі, навантажувачі, плуги та важкі дискові борони, картографування в точному землеробстві, агрохімічна служба й сучасна лабораторія листової діагностики та ґрунтового аналізу). Програми розвитку персоналу дозволяють співробітникам постійно розвивати й удосконалювати свої професійні вміння та навички для використання у виробничих умовах, що постійно змінюються та технологічно ускладнюються (аудиторні тренінги, семінари, майстер-класи, онлайн-

навчання, бізнес-ігри, фестиваль тракторних перегонів «Трактор-фест» у вигляді змагань на професійну майстерність і винахідливість механізаторів, тренажерні зали, кінноспортивні комплекси) [201].

Отримали, що не чистий прибуток на 1 га землі, а задоволення потреб споживачів, підприємців і працівників у власному розвитку визначає конкурентоспроможність суб'єкта агробізнесу України. Оцінюється таке задоволення показником рівня конкурентної стійкості та рентабельністю його роботи за останній цикл розвитку.

Значний темп зростання Баришівської зернової компанії, а також Сварог Вест Груп пояснюється не розміром прибутку на 1 га землі (Николюк О. називає це перевагами у сфері управління й збуту [203, с. 254]), а перевагами у сфері розвитку споживача, працівника й підприємця:

компанії першими помітили перспективи вирощування сої, як заміника м'ясопродуктів на світовому продовольчому ринку. Засоби масової інформації в країнах ЄС й США наголошують на шкідливості червоного м'яса для здоров'я людини. Науковці встановили кореляційний зв'язок його споживання з найбільш поширеними захворюваннями ХХІ століття (онкологія, інсульт, інфаркт) [342];

на розвиток усіх суб'єктів конкурентного процесу впливає ведення даними компаніями бізнесу (органічне землеробство, вирішення соціальних проблем і розвиток працівників, підтримка родючості землі через впровадження результатів досліджень у власних лабораторіях, екологізація продукції й поліпшення умов праці).

3.2. Аналіз галузевої особливості підвищення конкурентоспроможності суб'єктів агробізнесу

Галузева особливість підвищення конкурентоспроможності суб'єктів агробізнесу України полягає в необхідності розвитку таких традиційних галузей, як рослинництво й тваринництво, а також розширення сукупності суб'єктів конкурентних відносин від сільськогосподарських до забезпечуючих їх просторовою та ресурсною базою функціонування підприємств. До переваг такого розширення

відноситься: по-перше, урахування розвитку галузей національної економіки, які відповідають за розвиток сільськогосподарської територіальної громади; по-друге, в процесі оцінки, відновлення й розвитку конкурентоспроможності враховується вплив на її рівень комплементаторів (суб'єктів економічної діяльності у суміжних до сільського господарства галузях економіки, які впливають на конкурентоспроможність суб'єктів аграрного бізнесу); по-третє, отримана в ході такого розширення інформація дасть можливість суб'єктам агробізнесу, які займаються виключно сільськогосподарським виробництвом, формувати конкурентні переваги за рахунок диверсифікації діяльності.

Традиційно конкурентоспроможність суб'єктів господарювання в галузі рослинництва забезпечується за рахунок: вибору ефективної стратегії щодо формування структури операційної діяльності (які сільськогосподарські культури, на яких площах та як вирощувати); цінової політики (ціни повинні бути конкурентоспроможними); управління витратами (скорочення непродуктивних витрат); підвищення продуктивності праці за рахунок прогресивних технологій; використання енергонасиченої техніки т. ін. [203, с. 254].

Науковці-прихильники цих напрямів стверджують наступне. Темп збільшення витрат має бути меншим за рівень інфляції тому, що лише за таких умов зростання собівартості продукції можливо перекрити за рахунок підвищення середньо ринкових цін. В розрізі організаційно-правових форм невисокою собівартістю характеризуються фермерські господарства (особливо при вирощуванні цукрових буряків). Реалізаційні ціни більшості видів виготовленої ними сільсько-господарської продукції нижчі, ніж в інших. Причиною цього є те, що переважна більшість фермерів не виготовляє партій, достатніх для збуту за вигідними каналами розподілу. Наведене ускладнюється відсутністю в них потужностей для заготівлі й первинної переробки сільськогосподарської сировини власного виробництва. Варіації реалізаційних цін є фактором мінімум, який перешкоджає формуванню конкурентоспроможності малих вітчизняних суб'єктів господарювання. Досягнуті рівні ефективності виробництва, ціни та собівартість визначають ефективність їх діяльності, яку за даними офіційної статистичної звітності оцінено показниками рентабельності господарської діяльності,

а також рентабельності основних видів сільськогосподарської продукції. Встановлено, що негативна динаміка характерна лише для ефективності виробництва насіння соняшнику.

Виробництво сільськогосподарської продукції в Україні у січні-грудні 2018 року в порівнянні з аналогічним періодом минулого року зросло на 7,8 %. Обсяги продукції рослинництва у 2018 році збільшилися на 10,7 %, а обсяги продукції тваринництва – на 0,3 %. Сільськогосподарські підприємства збільшили обсяги виробництва на 12,1%, а господарства населення – на 2,2 %. Обсяги промислового виробництва в листопаді 2018 року порівняно з аналогічним місяцем минулого року скоротилися на 0,9 %.

Аналізуючи рентабельність у розрізі організаційно-правових форм, отримали, що найефективніше сільськогосподарську діяльність в рослинництві здійснювали господарські товариства й виробничі кооперативи. Це зумовлено їх перевагами в техніко-технологічному забезпеченні й ефективністю збуту. Стверджується, що рівень рентабельності господарської діяльності залежить від розміру прибутку суб'єктів господарювання, який визначається ціною й собівартістю сільськогосподарської продукції. Андрійчук В. обґрунтував, що більш раціональним напрямом збільшення рівня рентабельності є скорочення собівартості, а не підвищення ціни [5, с.405]. Це положення відомо з мікроекономіки як відмова від цінових війн, в яких нема переможців. Встановлено, що зміни рентабельності виробництва насіння соняшнику, овочів, картоплі та м'яса ВРХ суб'єктами господарювання не мають стійких тенденцій і тому їх екстраполяція неможлива. Динаміка ефективності вирощування зернових і зернобобових описується степеневою, цукрових буряків – лінійною, плодів та ягід – квадратичною функцією. Враховуючи виявлені тенденції, встановлено, що, окрім зернових і зернобобових, рівень рентабельності виготовлення сільськогосподарської продукції в наступні роки зростатиме. На 61 % прогнозується збільшення вирощування плодів та ягід. Збитковістю характеризується вирощування зернових і зернобобових культур [204].

В результаті дослідження стану й тенденцій розвитку вітчизняних суб'єктів господарювання, науковці зазначають, що позитивною динамікою характеризується більшість показників продуктивності ресурсів та ефективності їх використання (рівні урожайності, продуктивність праці т. ін.). Сприятливим є зростання рівня рентабельності діяльності суб'єктів агробізнесу. Незадовільним визначено суттєве підвищення собівартості сільськогосподарської продукції порівняно із її ціною. Крім того, має місце нездатність фермерських господарств повноцінно брати участь в конкурентних відносинах на ринках сільськогосподарської продукції [204].

За рахунок встановлення того, що рівень конкурентоспроможності визначається конкурентним потенціалом суб'єктів агробізнесу, в науковій літературі пропонується оцінювати й розробляти заходи підвищення та використання останнього. Обґрунтовано, що: 1) конкурентний потенціал визначається ресурсами суб'єкта агробізнесу; 2) повнота його використання пов'язана зі здатністю суб'єкта трансформувати ресурси на конкурентні переваги й економічні ефекти; 3) дослідження конкурентного потенціалу передбачає співставлення потенційних можливостей, які можуть забезпечити ресурси, із фактично досягнутими результатами [203, с. 254].

Оскільки в галузі рослинництва найбільш конкурентоспроможними є агрохолдинги, то для них авторами наукових публікацій пропонується орієнтуватися на такого еталонного суб'єкта господарювання, як Баришівська зернова компанія. Розв'язання проблеми недостатньої реалізації конкурентного потенціалу таких досліджуваних компаній, як Кернел, Мрія, Trigon Farming т. ін., має лежати в площині збільшення прибутку, що припадає на одиницю використаних ресурсів. Для досягнення рівня операційного прибутку в розрахунку на 1 грн. активів Баришівської зернової компанії, аграрна група «Кернел» має збільшити розмір економічного ефекту втричі, Агрохолдинг «Мрія» – в 12 разів, а Trigon Farming – в 18 разів. Визначення шляхів такого збільшення має ґрунтуватися на аналізі досвіду вертикально інтегрованих агрохолдингових структур [204].

Наявні в науковій літературі результати аналізу конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в галузі рослинництва потребують доопрацювання щодо

показника оцінки й основних висновків. Прибуток, що припадає на одиницю використаних ресурсів, не прямо, а лише опосередковано оцінює конкурентоспроможний стан і конкурентну стійкість суб'єкта господарювання на ринку. Николук О. відмічає, що особливістю деяких виробників із низьким загальним рейтингом (10-е та 11-е місце) є відносно висока результативність у виробничій сфері та пояснює це менш значущим кореляційним зв'язком (коефіцієнт кореляції 0,66) між коефіцієнтами конкурентоспроможності й ефективності виробництва в порівнянні зі сферою ефективності управління та збуту (коефіцієнти кореляції 0,82 та 0,93, відповідно, див. рис. 3.1) [204]. Визначається, що значення коефіцієнта зосередження товарного виробництва, який відображає рівень спеціалізації підприємства [5, с. 542], не сильно варіює у межах досліджуваних груп суб'єктів господарювання аграрного сектору. Тобто, він не має вагомого впливу на їх конкурентоспроможність. Послуги в сільському господарстві надають підприємства із низьким рівнем конкурентоспроможності, що свідчить про неспроможність фермерських і приватних господарств до ефективного надання послуг, а також про відволікання ними ресурсів від ефективніших напрямів господарської діяльності [203].

У даних висновках простежується оптимізаційно-технологічний, а не людиноцентричний підхід управління конкурентоспроможністю суб'єктів агробізнесу. За першим підходом рекомендується спеціалізація на найбільш прибуткових культурах та сферах діяльності, придбання високопродуктивної техніки, періодичне прийняття й звільнення на біржу праці персоналу, насичення землі неорганічними добривами та збільшення прибутків (у т. ч. й на 1 га) підприємця. Недоліками цього підходу в період інформатизації й демократизації суспільства є: по-перше, зниження попиту на продукцію із-за негативного іміджу суб'єкта агробізнесу внаслідок недоліків екстенсивних технологій (пестициди, нітрати й нітрити в продуктах, зниження гумусового шару землі, ліквідація сіл в сільській місцевості т. ін.); по-друге, відсутність підтримки з боку державних установ; по-третє, усувається здатність персоналу до перенавчання для використання сучасних інформаційних технологій. Останній недолік вказує на вирішальну, одну з чотирьох, складову причинно-наслідкового процесу управління конкурентоспроможністю суб'єкта

господарювання за концепцією Збалансованої системи показників (ЗСП) [116]. У даному процесі причиною продажів є лояльність споживача до товару, причина лояльності – ефективність орієнтованих на споживача бізнес-процесів, причина ефективності бізнес-процесів полягає в ефективному використанні інформаційних технологій, причиною ефективної дії технологій є можливість і здатність персоналу до перенавчання для їх використання. В країнах з конкурентоспроможним сільським господарством (ЄС, Корея, Китай т. ін.) оптимізаційно-технологічний підхід управління конкурентоспроможністю суб'єктів агробізнесу замінений на людино-центричний. За даним підходом створюються робочі місця в більш трудомісткому тваринництві й на підприємствах переробки його продукції в товари зі збільшеною споживчою вартістю, відкриваються центри розвитку талантів молоді для поповнення персоналу талановитими молодими кадрами, використовуються самі передові інформаційні технології, родючість землі підтримується органічними добривами й технологіями, підвищуються доходи підприємця та рівень морального й матеріального збагачення мешканців територіальної громади. Конкурентоспроможність забезпечується не за розміром прибутку на 1 га землі підприємця, а за створенням умов для цікавого, повноцінного з елементами творчості життя людей в сільській місцевості, що впливає на довгостроковий економічний, соціальний та екологічний розвиток суб'єкта господарювання в аграрному секторі економіки країни.

У науковій літературі проблему створення конкурентних переваг в умовах інформатизації суспільства рекомендують вирішувати за допомогою розвитку людини й галузей креативної індустрії. Даниленко А. й Сокольська Т. розглядають людиноцентризм як ключовий елемент моделі публічного розвитку сільських територій на основі концепції «розумного села» [53]. Автори концепції креативної економіки наводять приклади перенесення ефективних рішень із сфери мистецтва в сферу організації конкурентоспроможних бізнес-процесів [313]. В сільському господарстві відома й реалізована в країнах ЄС, Китаї, Канаді, Кореї т. ін. концепція креативного сільського господарства, за якої творчі бізнес-ідеї ведення агробізнесу формуються в умовах розвитку агрокультурних, рекреаційних, екологічних,

туристичних кластерів та дестинацій. Під аграрною дестинацією розуміється географічна територія з конкурентоспроможними підприємствами та цікавими культурними, історичними, рекреаційними й екологічними пам'ятками [111]. В Україні створені й за підтримки міністерства аграрної політики та продовольства розвиваються декілька сільських місцевих дестинацій за допомогою агрокластерів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Розвиток сільських місцевих дестинацій за допомогою агрокластерів в Україні*

Назва	Місце розташування, складові	Джерела фінансування
Диканька цілий рік	Полтавська обл., учасники – 14 агросадіб, музей українського весілля, картинна галерея, виробники агропродуктів, у т. ч. СОК «Діброва-Агро»	Грантові, інвестиційні та місцеві бюджетні кошти на розвиток громади
Фрумушика-Нова	Одеська обл., учасники – найбільше в Європі господарство з вирощування овець каракульської породи ВКФ «Бородино-А», ландшафтний заказник, етнографічний музей радянських скульптур, бджолиний санаторій, ботанічний сад	Державний фонд регіонального розвитку, фінансові ресурси ВКФ «Бородино-А»
Медвино	Екопарк «Медвино»: зоопарк, дендропарк, сафарі парк. Екоферма з власним виробництвом еко-продукції. Рибалка. Продаж живої птиці та тварин	Власні фінансові ресурси
ГорбоГори	Львівська обл., Інститут сільського господарства Карпатського регіону, фермерські господарства «Радвань Нова», «Агротем», «Мандзюк і К», Святопреображенський монастир, власновироблені продукти харчування та послуги зеленого туризму	Грантові та інвестиційні кошти, кошти державного та місцевого бюджетів на розвиток конкретної територіальної громади
Коблево	Миколаївська обл., ПАТ «Коблево», ДП «Агро-Коблево», «Баядера груп», агро-рекреаційна дестинація на території узбережжя Чорного моря	Фінансові ресурси бюджету та підприємств
Козацьке коло	Чернігівська обл., Тарутинський район, Парафіївська громада за участю Качанівського парку, а також фермерські господарства «Хутір «Соколин» та «Мрія»	Фінансові ресурси фермерських господарств

Примітка. *Розраховано автором на основі [357]

Розвиток перелічених дестинацій створює робочі місця й вирішує проблеми розвитку фермерства, кооперації, сільських територій та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в сільському господарстві: зростає прошарок сільського населення з такою психофізіологічною характеристикою, як «інтуїтиви-творці». Саме ці люди спроможні відкривати фермерські господарства, створювати сільськогосподарські кооперативи із залученням властивої їм підприємницької

інтуїції; мотивація до міграції представників творчих професій в село веде до покращення не тільки бізнес-середовища, а й культурних і соціальних умов сільчан; формується міграційний потік активної творчої молоді, яка здатна забезпечувати конкурентоспроможність вітчизняного сільськогосподарського товаровиробника; приваблюють людей інноваційно-креативні властивості природи (розвиток, синергія, самодостатність, самоорганізація) та можливість цікаво прожити довге повноцінне життя, матеріально забезпечити сім'ю, використовувати передові інформаційні технології.

Необхідно відкоригувати напрями державної політики щодо створення умов для підвищення конкурентоспроможності національного товаровиробника через кластерну модель економіки за допомогою творчого використання людино-центричного підходу: сприяти наданню послуг галузей креативної індустрії в першу чергу не агротуристам, а працівникам аграрних підприємств; націлити відділи культури міських, районних, селищних рад на пошук й розповсюдження інформації про цікаві культурні, історичні, пізнавально-освітні, екологічні, рекреаційні пам'ятки, а також конкурентоспроможні підприємства з соціально-відповідальним бізнесом в межах громад на сільських територіях; рекомендувати конкуренто-спроможним сільськогосподарським товаровиробникам створювати центри розвитку сільчан та проводити регулярні культурні, пізнавально-просвітницькі, рекреаційні, екологічні, туристичні заходи; поширити позитивний досвід впливу можливостей аграрної культурологічної та пізнавально-просвітницької дестинації на базі ПСП Пісківське у Бахмацькому районі Чернігівської області на розвиток людини й конкурентоспроможність підприємства. До переваг даної діяльності відносяться: створення 240 робочих місць, працевлаштування людей з шести сіл (Піски, Варварівка, Запорізьке. Кулішове, Олексіївка, Осинівка), ефективна концентрація збалансованого (рослинництво, тваринництво, сільські території) товарного виробництва з молочно-скотарською спеціалізацією, оптимальне землекористування — 3 тис. га землі та 3 тис. голів ВРХ (сприяє збереженню гумусового шару землі), диверсифікація діяльності «уперед» (кондитерський та ковбасний цехи, хлібопекарня, сироварня, олійниця, завод із переробки сої), упровадження найбільш

передових світових інформаційних аграрних технологій (радник-консультант, який вивчає за кордоном інновації, та працівники, які творчо упроваджують їх на підприємстві). Розвиток людини й конкурентна боротьба йде в двох паралельних напрямках: професійний та культурний (мистецько-освітянський). Учасники конкурентного процесу вмотивовані не просто економічно перемогти, а виграти в культурному й професійному саморозвитку особистості. Змагання йде навіть в оселях. Якщо подвір'я агросадиби творчо (агродизайн) оформлене, то господар отримує 100 кг зерна й цукру на рік. Людино-центричний підхід приваблює на підприємство творчу молодь. За даними центру зайнятості тільки за рік було працевлаштовано 69 осіб.

Відомо, що окремі фермерські господарства не можуть бути повноцінними суб'єктами у сфері конкурентних відносин, що не можна сказати про їх кооперацію. Так, у межах агро-культурологічної дестинації «Диканька цілий рік» створено й функціонують 17 сільськогосподарських кооперативів (в цілому по Полтавській області планується працевлаштування 3,5 тис. працівників) [357].

В даній області діє Програма розвитку та підтримки аграрного комплексу Полтавщини за пріоритетними напрямками на період до 2020 року. Одним із розділів даної програми є підтримка сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів шляхом компенсації 90 відсотків вартості придбаної сільськогосподарської техніки, обладнання та устаткування [146].

Отже отримали, що для оцінки конкурентоспроможності суб'єкта агробізнесу необхідно застосовувати не оптимізаційно-технологічний, а людино-центричний підхід. Інструментом такої оцінки є механізм і модель оцінки й реалізації процесів управління відновлення та розвитку конкурентоспроможності підприємницьких структур агробізнесу. Даний механізм доповнює результати оцінки конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в галузі рослинництва й тваринництва за традиційним алгоритмом в сферах: впливу на конкурентоспроможність площі землекористування; оптимізації співвідношення рослинництва й тваринництва; управління малими, середніми та великими суб'єктами агробізнесу.

Оцінка конкурентоспроможності суб'єктів агробізнесу за площею землекористування й групами (малі, середні, великі) дала такі результати:

1. Фермерські господарства (ФГ), приватні підприємства (малі суб'єкти агробізнесу). Зростання площі землі покращує стан конкурентоспроможності за умови використання прогресивних технологій землекористування. За розміру ФГ від 150 га землі джерела інвестицій (прибуток + амортизація) перевищують річний рівень суми кредиту з відсотками за його користування (рис. 3.4).

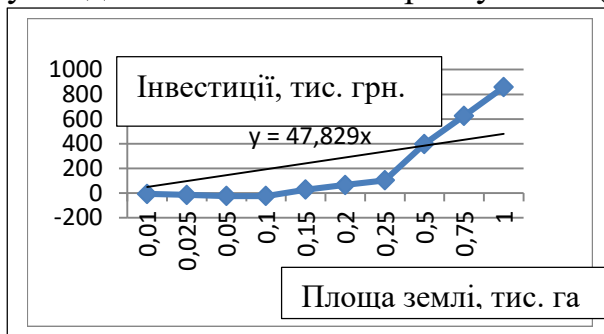


Рис. 3.4. Фінансово-економічний стан малого суб'єкта агробізнесу*

Примітка. *Розраховано автором за даними [409]

За цього фізичного розміру фермерським господарствам доцільно придбати власну техніку (трактор, комбайн т. ін.), що проявляється в зростанні на 20-30 % рівня конкурентної стійкості.

2. СТОВ, СК та ПСП (середні підприємства). Оптимізаційний процес був організований для підприємств Чернігівського регіону та складався з 3-х етапів: на першому етапі за даними розміру прибутку на 1 га сільськогосподарських угідь підбиралася група товариств з параметрами земельних масивів, які гарантують їй найбільший (максимальний) з усіх найгірших (мінімальних) результатів діяльності (ісходів); на другому етапі встановлювався гарантований найгірший (мінімальний) ісход (прибуток на 1 га) з усіх найкращих (максимальних) ісходів дій по кожній групі товариств; на третьому етапі використовувалися показники песимізму-оптимізму для підтвердження оптимального рішення за песимістичною оцінкою максимінної позиції. Отримали, що розмір землекористування СТОВ, СК, ПСП в межах від 3000 до 6000 га зміцнює стан конкурентоспроможності в умовах невизначеності середовища. Оптимальна площа землекористування для середніх суб'єктів агробізнесу наведена у табл. 3.5;

Оптимізаційні дані власних і наявних в літературі розрахунків земельної площі для забезпечення конкурентоспроможності середніх суб'єктів агробізнесу*

Показник, тип спеціалізації	Оптимальні розміри
1.Зерновий напрям. Площа сільськогосподарських угідь, тис. га	3,0-6,0
2.Зерново-молочний напрям Площа сільськогосподарських угідь, тис. га	3,5-6,0
Поголів'я корів дійного стада, тис. гол.	0,6
Середній річний удій молока, л	7500
3 Скотарська спеціалізація Площа сільськогосподарських угідь, тис. га	4,6
Поголів'я корів, тис. гол.	1,6
Поголів'я ВРХ, тис. гол.	4,2
Середньодобовий приріст на відгодівлі, вирощуванні та нагулі, г	900
4.Свинарський спецгосп. Площа угідь, тис. га	5,0
Поголів'я свиней, тис. гол.	36
Середньодобовий приріст на відгодівлі, вирощуванні та нагулі, г	800
5.Птахівнича спеціалізація Площа сільськогосподарських угідь, тис. га	8,0
Поголів'я курей-несучок, тис. гол.	80
Середня річна несучість курей-несучок, яєць	305
6.Спеціалізація на бройлерах Площа сільськогосподарських угідь, тис. га	10,0
Поголів'я бройлерів, тис. гол.	900
Середньодобовий приріст на відгодівлі, вирощуванні та нагулі, г	45
7. Зерно-олійна спеціалізація Площа сільськогосподарських угідь, тис. га	3,8
8.Питома вага продукції тваринництва у структурі товарної продукції сільського господарства, %	35
9.Співвідношення поголів'я ВРХ до землекористування, голів / 1 га	1

Примітка. *Розраховано автором на основі [210]

3. ПАТ, ПрАТ (великі суб'єкти агробізнесу) розпоряджаються земельною площею від 14 тис. до 670 тис. га, яка поділена за районами й регіонами (за даними рейтингу найбільших підприємств [268]). Нарощення площі землі збільшує рівень конкурентної стійкості та покращує стан конкурентоспроможності, якщо на підприємстві впроваджені інформаційні технології. Унеможливорює конкурентоспроможність в довгостроковій перспективі невідповідність методів управління нормам державного регулювання.

Інструментом оцінки ефективності управління конкурентоспроможністю малих, середніх і великих формувань є алгоритм, наведений на рис. 3.4.

Критичний шлях в процесі управління конкурентоспроможністю

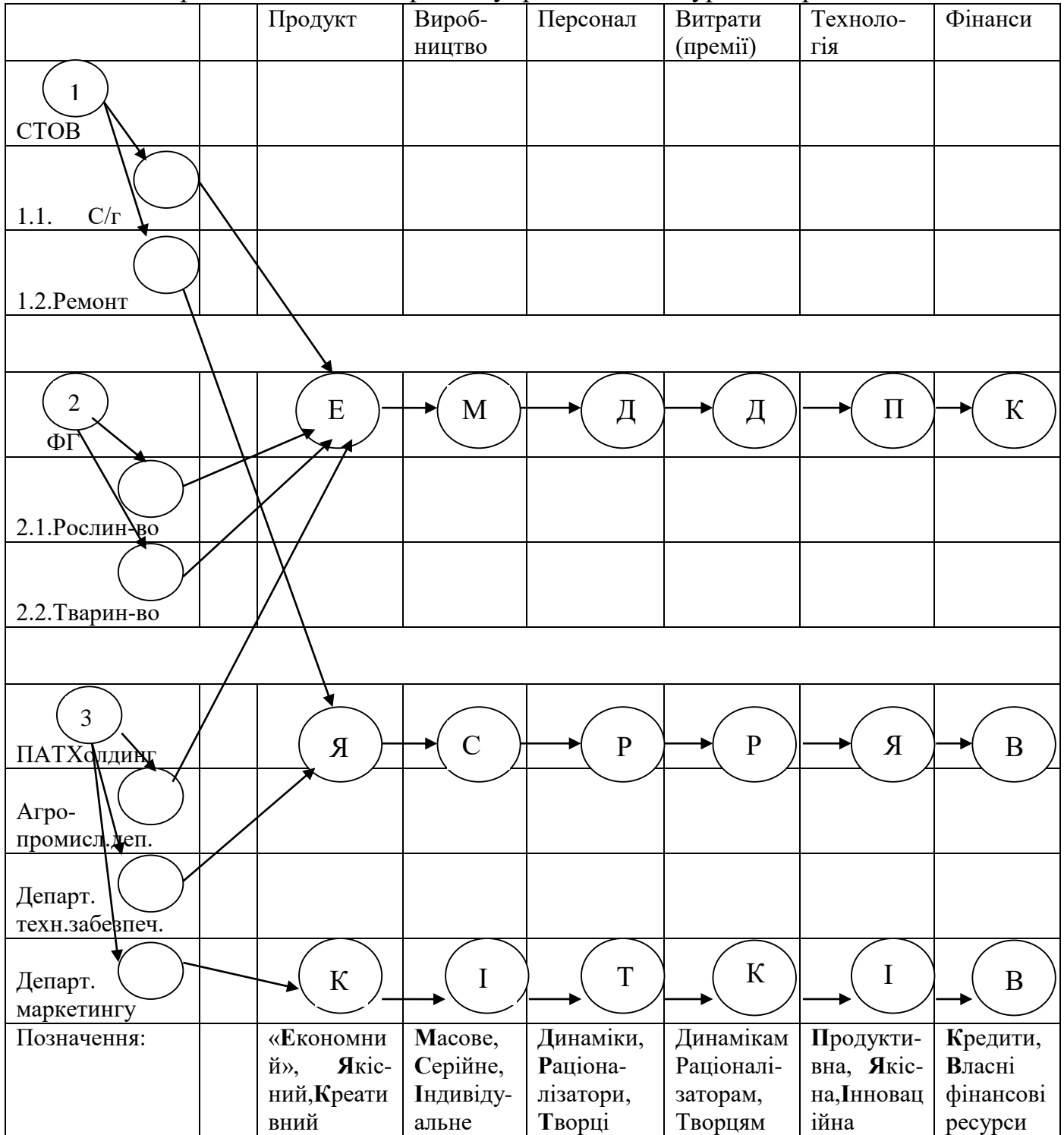


Рис. 3.4. Критичний шлях в процесі управління конкурентоспроможністю малих, середніх та великих суб'єктів агробізнесу*. Примітка. *Розроблено автором

На рис. 3.4 наведений критичний шлях при управлінні конкурентоспроможністю суб'єктів агробізнесу (кола – це роботи щодо формування товару, його

виробництва, використання персоналу, здійснення витрат, інвестування в технологію, фінансування, а стрілки – логічні зв'язки).

Сільськогосподарські відділення СТОВ та фермерські господарства випускають «економний» товар (виробництво повинно бути масове, персонал треба використовувати динамічний, вмотивований високою продуктивністю та преміями за виконання напружених норм виробітку, кошти інвестуються в високопродуктивну техніку, для здійснення діяльності залучаються кредитні ресурси. Ремонтне відділення СТОВ – створює якісний товар в серійному виробництві. Персонал повинний складатися із раціоналізаторів з якості, кошти інвестуються в техніку для створення якості, джерелом фінансування є власні кошти суб'єктів агробізнесу.

Департаменти агрохолдингу: агропромисловий – контролює випуск стандартизованого продукту для продажу, технічного забезпечення – якісного для внутрішнього споживання, а департамент маркетингу й реклами – інноваційно-креативного диференційованого для внутрішнього споживання (для останнього рекомендується індивідуальне виробництво, персонал-творчі особистості, інвестиції коштів в технології креативного виробництва т. ін.).

Отже, доповненням до традиційних результатів оцінки конкурентоспроможності малих, середніх і великих формувань є необхідність використання не однієї базової конкурентної стратегії (економія на витратах або лідерство у витратах), а трьох в залежності від розміру й виду спеціалізації суб'єкта господарювання. Дане доповнення актуальне при диверсифікації діяльності суб'єктів агробізнесу.

Існуюча диверсифікація діяльності в сільському господарстві включає напрями:

горизонтальна диверсифікація (нові для підприємства галузі сільського господарства, що не потребують залучення нової техніки й технологій; екологічна продукція; екологічна сертифікація продукції, на якій підприємство вже спеціалізується; нетрадиційні види продукції – лікарські трави, декоративні рослини й рулонний газон, салати, духмяні трави тощо);

вертикальна диверсифікація «назад» (підготовка кадрів, насінництво, кормовиробництво, виготовлення органічних добрив, інноваційні розробки технологій);

вертикальна диверсифікація «вперед» (переробка, освоєння нових географічних ринків, створення власної мережі збуту, виробництво цукру, м'ясних продуктів, продуктів борошномельно-круп'яної промисловості, оптова та роздрібна торгівля, транспортування);

нетрадиційна горизонтальна диверсифікація (розведення овець, кіз, коней, декоративне садівництво, органічне землеробство, вирощування прянощів і культур для напоїв);

конгломератна диверсифікація (пиломатеріали, постачання пари та гарячої води, виробництво верхнього одягу, лісопильне й стругальне виробництво, рибництво, надання послуг в рибництві, агротуризм, агроекотуризм, біоенергетика, автоперевезення, забезпечення чистою питною й гарячою водою, роздрібна торгівля, будівництво, ремонт, громадське харчування, сортування, вивіз, переробка, утилізація сміття; консалтинг сільськогосподарських виробників, виробництво будматеріалів, обробка деревини, каменю тощо) [204].

Проаналізуємо конкурентоспроможність суб'єктів агробізнесу, які активно впроваджують диверсифікацію діяльності.

Приватна агрофірма «Єрчики» (Попільнянський район, (рівень рентабельності 60,5 %) використовує нетрадиційні напрями горизонтальної диверсифікації (розведення овець, кіз, коней). ПСП «Церем» (Баранівський район) має рівень рентабельності 77 % та займається нетрадиційними напрямками горизонтальної диверсифікації (органічне виробництво, вирощування прянощів, культур для напоїв, декоративне садівництво). ПП «Галекс-агро» (Новоград-Волинський район, рівень рентабельності – 82 %), використовує вертикальну диверсифікацію «вперед» (виробництво м'ясних продуктів), а також напрями конгломератної диверсифікації (виробництво верхнього одягу, лісопильне й стругальне виробництво). ПОСП «Велідницьке» (Овруцький район) має рівень рентабельності 93 % та займається вертикальною диверсифікацією «назад» (виготовлення сумішей для годівлі тварин),

«уверх та вперед» (виробництво цукру), а також напрямами конгломератної диверсифікації (пиломатеріали, постачання пари й гарячої води). Окремими видами диверсифікації займається СФГ ім. Мічуріна (Ружинський район), що дає можливість забезпечувати рентабельність діяльності на рівні 42 %.

Найбільш різноспрямованою диверсифікованою діяльністю займається сільськогосподарський виробничий кооператив «Лабунський» Полонського району Хмельницької області. Він використовує всі форми диверсифікації:

1) горизонтальна диверсифікація – виготовлення продукції рослинництва (пшениця, гречка, жито, кукурудза на зерно, ячмінь, горох, гірчиця, овес, соняшник, соя, ріпак, овочі відкритого ґрунту) й тваринництва (вирощування ВРХ, свиней, овець, виробництво молока, меду, вовни);

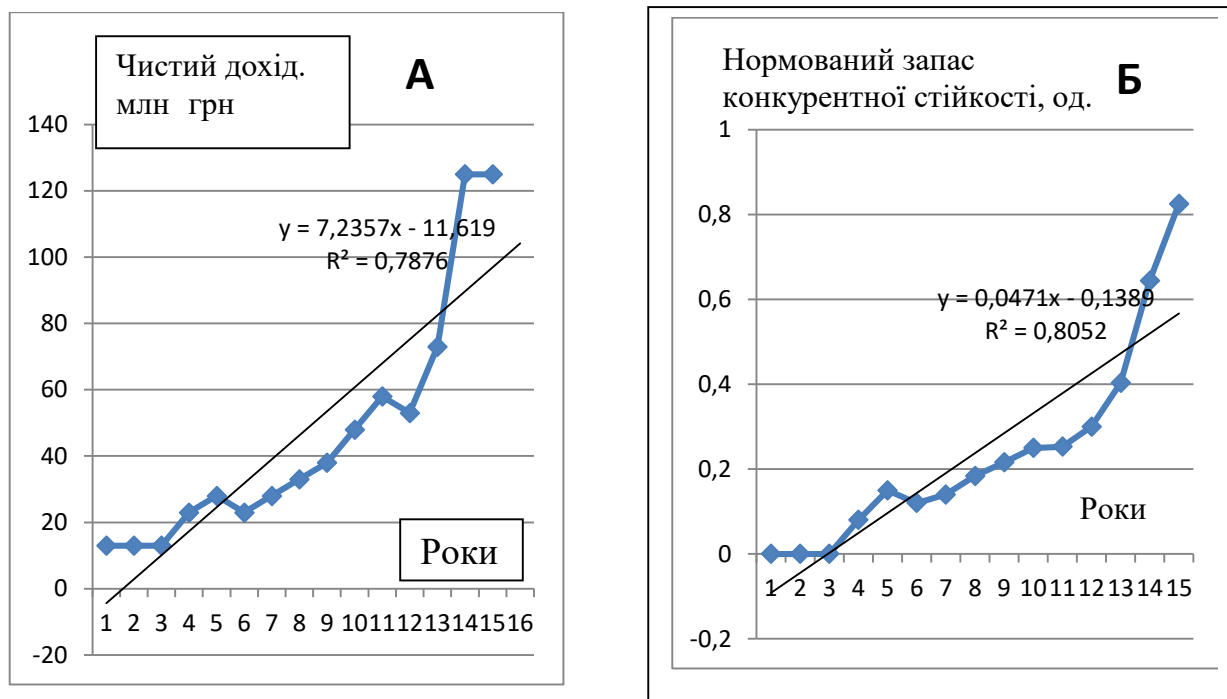
2) вертикальна диверсифікація «назад» – насінництво й кормовиробництво, здійснення медичної та ветеринарної практики;

3) вертикальна диверсифікація «вперед» – охолодження молока, ковбасний цех, млин, пекарня, заготівля;

4) конгломератна диверсифікація – виготовлення пам'ятників і кругів для криниць.

Суб'єкт економічної діяльності має високий рівень рентабельності 41 % із прибутком 12,1 млн грн. В науковій й літературі існує припущення, що оскільки суб'єкт господарювання й так має складну та розгалужену галузеву структуру, подальший розвиток диверсифікації йому слід спрямувати в бік диверсифікації каналів збуту (в т. ч. за рахунок екологічної сертифікації та реалізації продуктів харчування під власною торговою маркою). Також незайвим є виділення сільськогосподарських угідь і поголів'я ВРХ й свиней під виробництво органічної, натуральної, екологічно безпечної продукції [204].

Об'єднує перелічені середні суб'єкти агробізнесу достатньо високе значення показника рівня конкурентної стійкості, який в середньому складає $P_{кс}=0,045$. Приклад розрахунку даного показника для ПАФ Єрчики наведений на рис. 3.3.



А – динаміка чистого доходу, млн грн, Б – Динаміка нормованого запасу конкурентної стійкості, од. за 2004-2016 рр. Пкс = коеф. регресії динаміки нормованого запасу конкурентної стійкості = 0,047

Рис. 3.3. Показник конкурентної стійкості ПАФ Єрчики*

Примітка. *Розраховано автором за даними [409]

Визначення коефіцієнту регресії динаміки нормованого запасу конкурентної стійкості доповнюється перевіркою діяльності суб'єкта агробізнесу на позитивну динаміку чистого прибутку протягом прийнятих до аналізу років. Дана динаміка оцінюється за допомогою аналізу рентабельності продажів Ррп суб'єкта агробізнесу (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Розрахунок коефіцієнту регресії динаміки рентабельності продажів ПАФ Єрчики за 2004-2016 рр.*

Роки	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Ррп, %	31	28	36	67	64	48	71	50	33	47	27	13	23	45	57
Коефіцієнт регресії = -0,528															

Примітка. *Розраховано автором за даними [409]

Для ПАФ Єрчики та інших суб'єктів господарювання у досліджуваній групі рентабельність продажів безупинно скорочувалася до періоду впровадження диверсифікованої діяльності. Після реалізації заходів щодо диверсифікації вона почала суттєво збільшуватися (рис. 3.4).

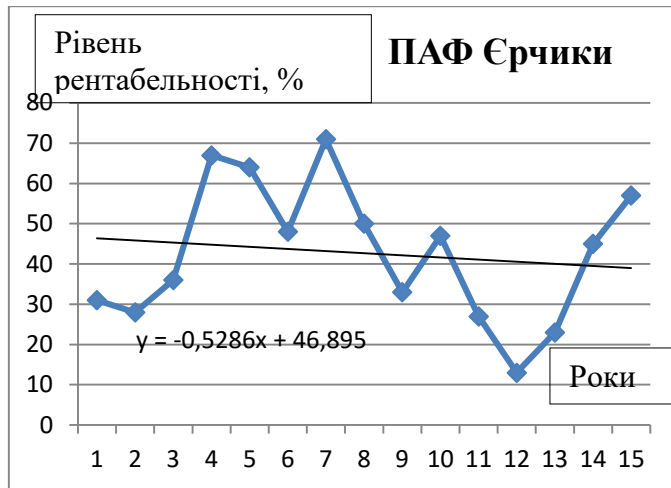


Рис. 3.4. Динаміка рентабельності продажів ПАФ Єрчики*

Примітка. *Розраховано автором за даними [409]

Отже, загальною вимогою до показників оцінки конкурентоспроможності суб'єкта агробізнесу є врахування інтересів ключових суб'єктів конкурентних відносин (споживачі, підприємці, працівники, розробники стандартів). Традиційні показники конкурентоспроможності опосередковано й неповно враховують дані інтереси. Рекомендований до використання показник конкурентоспроможності $P_k = (P_{sk}, P_{ks})$ враховує інтереси:

- споживача (через оцінку результату при використанні орієнтованої на споживача системи методів управління підвищенням конкурентоспроможності в показнику P_{sk} , а також через позитивну динаміку запасу конкурентної стійкості в показнику P_{ks});
- підприємця (через оцінку рентабельності витрат в показнику P_{sk} й рентабельності продажів в показнику P_{ks});
- працівника (через виконання плану виробництва за рахунок ефективного управління персоналом за допомогою методів його планування, добору, розміщення, адаптації, мотивації, оцінки й звільнення в складовій P_e показника P_{sk}).

Окремо слід відмітити напрям в теперішній час нетрадиційної, але у минулому традиційної диверсифікації щодо вирощування, переробки льону та технічної коноплі. Після орієнтації на рослинні, а не м'ясні, продукти харчування, даний напрям займає одне з провідних місць в сільському господарстві України, оскільки впливає на розвиток конкурентоспроможності країни та її громадян. Україна увійшла

до десятки країн з найбільшими об'ємами вирощування льону й займає 1,6 % в світовій структурі виробництва цієї культури. Вітчизняні вчені на прикладі середнього суб'єкту господарювання ПП «Імпак» Андрушівського району Житомирської області, яке має у розпорядженні 3,5 тис. га сільськогосподарських угідь, вирощує пшеницю, кукурудзу на зерно, сою, картоплю та овочі, а також займається насінництвом, вказують на можливість впровадження горизонтальної (вирощування льону олійного) й вертикальної диверсифікації «вперед» (переробки льону на олію та виготовлення льоноволокна). Льон вважається однією з традиційних сільськогосподарських культур для зони Полісся, де розташоване ПП «Імпак». Рентабельність вирощування льону зросла з 5,3 % до 32,7 %. Фінансові результати господарської діяльності дають ПП «Імпак» можливість придбати лінію з виробництва льоноволокна. Починаючи з 2017 р., заплановано дотування вирощування льону з місцевого бюджету. Окупність інвестицій, необхідних для вирощування й переробки льону олійного, складає один рік. Вважається, що зміцнення конкурентоспроможності за рахунок освоєння практично вільного вітчизняного ринку продуктів переробки продукції льонарства дасть змогу «Імпак» піднятися з 4 на 2 місце в рейтингу підприємств [204].

Отже, використання диверсифікації діяльності суб'єктів агробізнесу забезпечує відновлення їх конкурентоспроможного стану й підсилення конкурентної стійкості на ринку. Традиційно для оцінки й відновлення конкурентоспроможності суб'єктів агробізнесу використовувалися складові базової конкурентної стратегії «економія на витратах». За даними складовими рекомендується: зменшення витрат, масове виробництво, спеціалізація на вузькому асортименті товарів, нарощення обсягів виробництва для отримання переваг його концентрації, використання високопродуктивної техніки для підвищення продуктивності праці та зменшення витрат на її оплату.

Доповненням до даних результатів є оцінка використання не однієї, а трьох базових конкурентних стратегій (рис. 3.5).



Рис. 3.5. Напрями розвитку (базові конкурентні стратегії) суб'єктів господарювання в аграрному та забезпечуючих його секторах економіки*

Примітка. *Розроблено автором

В основній діяльності фермерські господарства, кооперативи, які спеціалізуються на рослинництві й тваринництві, агротрейдери, рітейлери, агротранспортні компанії, агропереробні фабрики та заводи, підприємства зберігання агропродукції, агрозбутові організації, підприємства торгівлі продовольчими товарами, банки й фінансові організації, пошта, пральні й хімчистки, поліграфічні компанії, сільськогосподарські відділення СТОВ, агропромислові департаменти агрохолдингів досягають конкурентоспроможного стану та достатньо високого рівня

конкурентної стійкості через орієнтацію функціональних підсистем діяльності на базову конкурентну стратегію «економія на витратах»:

- високо «економний» товар;
- конкурентоспроможна ціна;
- реклама низьких цін;
- збут з акцентом на конкурентоспроможних цінах в обстановці демонстрації високої продуктивності;
- масове виробництво;
- динамічний персонал, який вмотивований виробляти велику кількість продукції в зжаті строки;
- зменшення непродуктивних витрат та здійснення тих, які орієнтовані на підвищення продуктивності виробничої системи суб'єкта господарювання;
- інвестування чистого прибутку у високопродуктивну техніку й технологію;
- використання кредитних фінансових ресурсів.

Агрокооперативи, які спеціалізуються на ремонті агротехніки, департаменти технічного забезпечення агрохолдингів, агромашинобудівельні заводи й фабрики, ремонтні майстерні сільськогосподарської техніки, агробудівельні організації, агрострахові компанії, заводи побутової техніки, агроакадемії, агроуніверситети, агроінститути, агроколеджі, агроучилища, комунальні підприємства, лікарні, профілакторії, сільські готелі та інше житло для агротуристів, діагностичні підприємства (авто діагностика сільськогосподарської техніки досягають конкурентоспроможного стану та достатнього рівня конкурентної стійкості через орієнтацію функціональних підсистем діяльності на базову конкурентну стратегію «висока якість»:

- серійний якісний товар;
- ціни, які пропорційні рівню якості;
- реклама високоякісних виробів і послуг;
- збут з акцентом на високій якості в обстановці демонстрації якості, надійності та комфорту;

- серійне виробництво;
- статичний врівноважений персонал, який вмотивований до раціоналізації у сфері якості;
- зменшення непродуктивних витрат і здійснення тих, які орієнтовані на підвищення рівня якості продукту;
- інвестування чистого прибутку в техніку й технологію, які націлені на створення продукту високої якості;
- використання власних фінансових ресурсів.

Брендингові компанії, департаменти маркетингу й реклами агрохолдингів, агромузеї, агрожурнали, агрогазети, агротелевізійні програми, агротуристичні компанії, агровидавництва, аграрні радіоканали, агродизайнерські студії, агрорекламні компанії т. ін. досягають конкурентоспроможного стану й достатнього рівня конкурентної стійкості через орієнтацію функціональних підсистем діяльності на базову конкурентну стратегію «інноваційно-креативна диференціація»:

інноваційно-креативний диференційований товар;

ціна, яка пропорційна рівню інноваційно-креативної диференціації; реклама креативних властивостей товару;

збут з акцентом на креативній диференціації в обстановці демонстрації можливого різноманіття;

індивідуальне виробництво; творчий персонал, який вмотивований до випуску інноваційно-креативних товарів;

зменшення непродуктивних витрат та здійснення тих, які орієнтовані на підвищення рівня креативної диференціації товару;

інвестування чистого прибутку в техніку й технологію, які націлені на створення інноваційно-диференційованого продукту;

використання власних фінансових ресурсів.

Результати оцінки конкурентоспроможності перелічених суб'єктів агробізнесу наведені в наступних підрозділах дисертаційного дослідження.

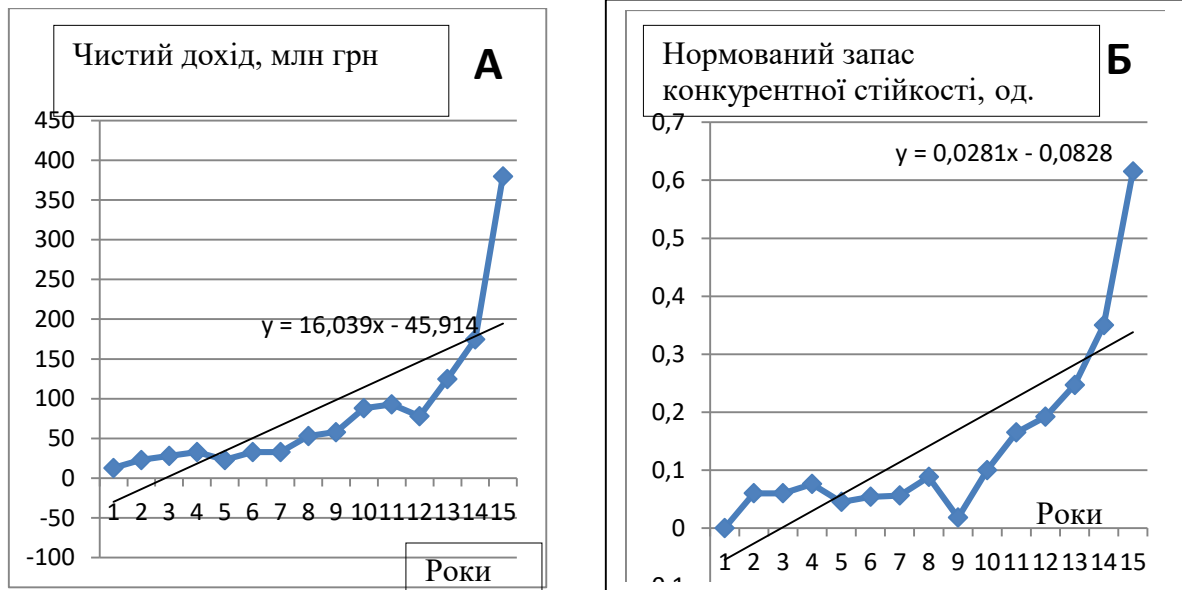
3.3. Оцінка конкурентної стійкості суб'єктів агробізнесу

Наведемо результати оцінки конкурентної стійкості суб'єктів агробізнесу, які використовують базову конкурентну стратегію «економія на витратах». В попередніх дослідженнях встановили особливість управління конкуренто-спроможністю суб'єктів господарювання в сільському господарстві. Тепер перейдемо до переробної галузі (жиркомбінати, м'ясокомбінати, молокозаводи, хлібо- та цукрокомбінати, консервні заводи). Дані суб'єкти економічної діяльності є прикладом вертикальної диверсифікації сільськогосподарських підприємств «вперед».

Розрахунок рівня конкурентної стійкості Ніжинського жиркомбінату наведений на рис. 3.6, а Львівського жиркомбінату – на рис. 3.7. Порівняльний аналіз показує, що:

- Львівський жиркомбінат отримує у 2 рази більший дохід (800 млн грн проти 390 млн грн на рік);
- рівень конкурентної стійкості цього комбінату у 2 рази більший (0,055 проти 0,028);
- обидва суб'єкти господарювання мають позитивне значення рівня конкурентної стійкості, але Львівська компанія має запас конкурентної стійкості у 2 рази вищий. Це дає можливість їй краще утримувати ринкову частку на ринку.

Конкурентна стійкість свідчить про розвиток суб'єктів господарювання у довгостроковій перспективі. На Львівського жиркомбінаті споживача приваблює такий атрибут товару, як конкурентоспроможна ціна в сполученні з достатнім рівнем якості продукту. За інших рівних умов це дає підприємству конкурентну перевагу на ринку. Ніжинському жиркомбінату необхідно знайти ресурс щодо усунення непродуктивних витрат (складські приміщення, їх опалення, охорона, обслуговування) для можливості продавати товар за конкурентоспроможними цінами.

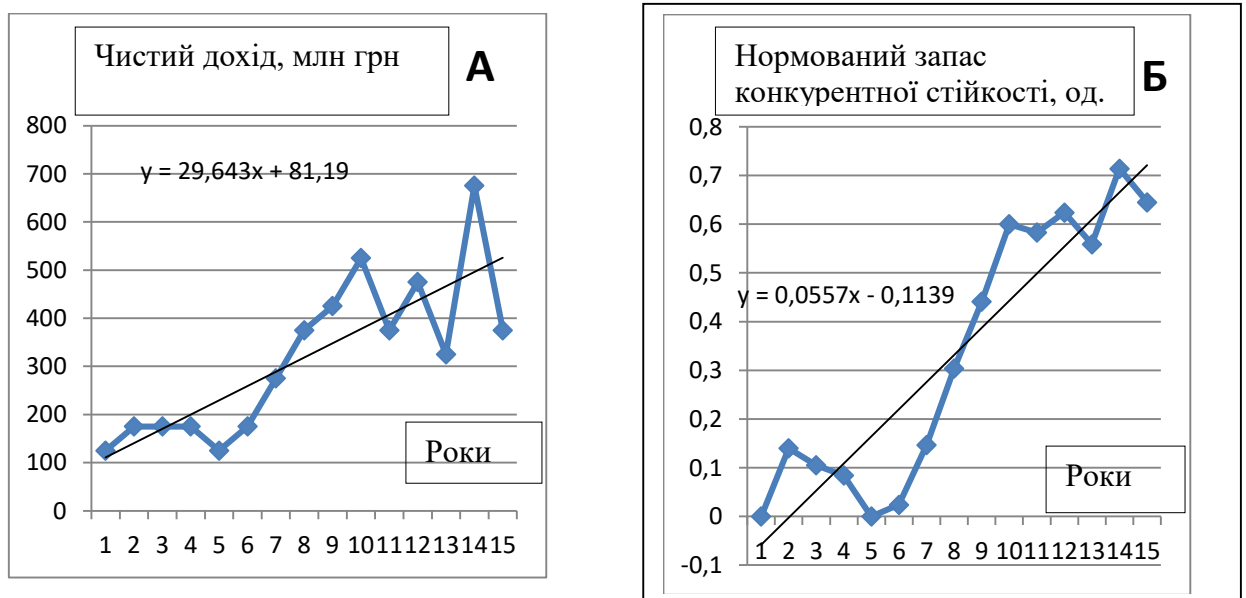


А – динаміка чистого доходу, млн грн, Б – Динаміка нормованого запасу конкурентної стійкості, од. за 2002-2017 рр. Пкс = коеф. регресії динаміки нормованого запасу конкурентної стійкості = 0,028

Рис. 3.6. Показник конкурентної стійкості ПАТ Ніжинський жиркомбінат*

Примітка. *Розраховано автором за даними [409]

Розрахунок рівня конкурентної стійкості Львівського жиркомбінату наведений на рис. 3.7.



А – динаміка чистого доходу, млн грн, Б – Динаміка нормованого запасу конкурентної стійкості, од. за 2002-2017 рр. Пкс = коеф. регресії динаміки нормованого запасу конкурентної стійкості = 0,055

Рис. 3.7. Показник конкурентної стійкості ПАТ Львівський жиркомбінат*

Примітка. *Розраховано автором за даними [409]

Оцінка на здатність утримувати частку ринку (що підсумовує вплив діяльності суб'єкта господарювання на розвиток споживача) повинна підсилюватися оцінкою рентабельності продажів (що підсумовує вплив діяльності на розвиток підприємця та працівника) (рис. 3.8).

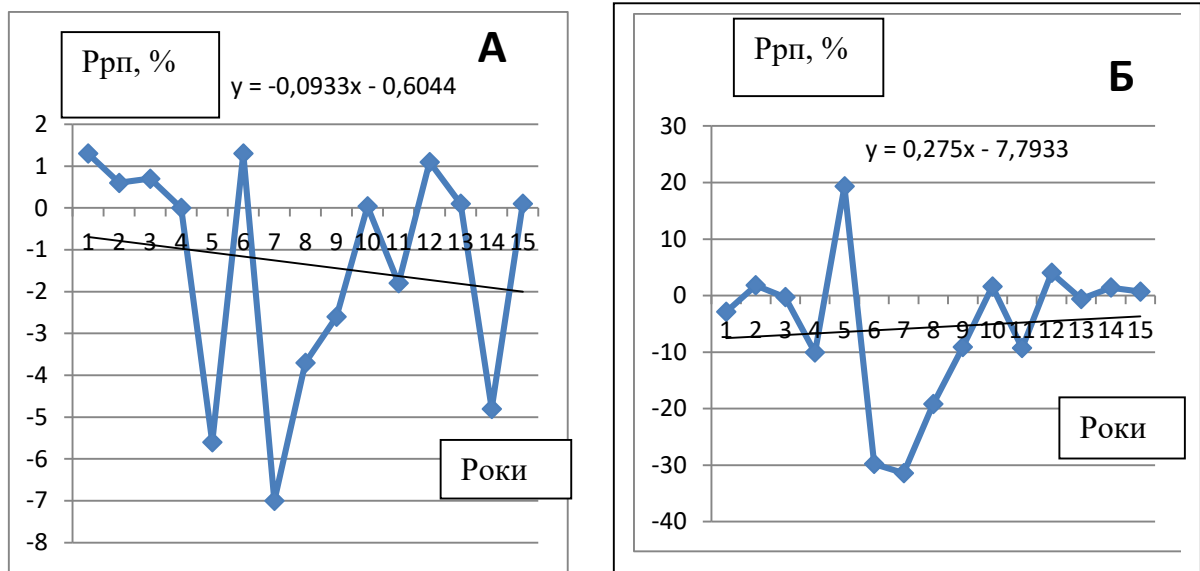


Рис. 3.8. Динаміка рівнів рентабельності продажів (Ррп) Ніжинського (А) та Львівського (Б) жиркомбінатів за 2002-2017 рр.*

Примітка. *Розраховано автором за даними [409]

Порівняльний аналіз двох суб'єктів господарювання вказує на конкурентоспроможність Львівського жиркомбінату та відсутність конкурентоспроможності Ніжинського жиркомбінату. Стійке (від'ємний коефіцієнт регресії -0,093) зменшення рентабельності продажів вказує на відсутність розвитку власників суб'єкта господарювання як підприємців (відсутні кошти на модернізацію виробничих потужностей та придбання високопродуктивної техніки й технології) та працівників (не купується нова техніка й технологія та не проводиться перенавчання персоналу). Разом з тим, даний висновок потребує уточнення на наявність довгострокових інвестицій, які при зростаючому попиті (коефіцієнт регресії 0,028) на продукцію суб'єкта господарювання компенсують йому витрати в період тимчасово-збиткової діяльності.

Із числа м'ясокомбінатів до розгляду були прийняті Прилуцький (рис. 3.9, В, Г, З) та Дніпропетровський м'ясокомбінати (рис. 3.9, А, Б, Д).

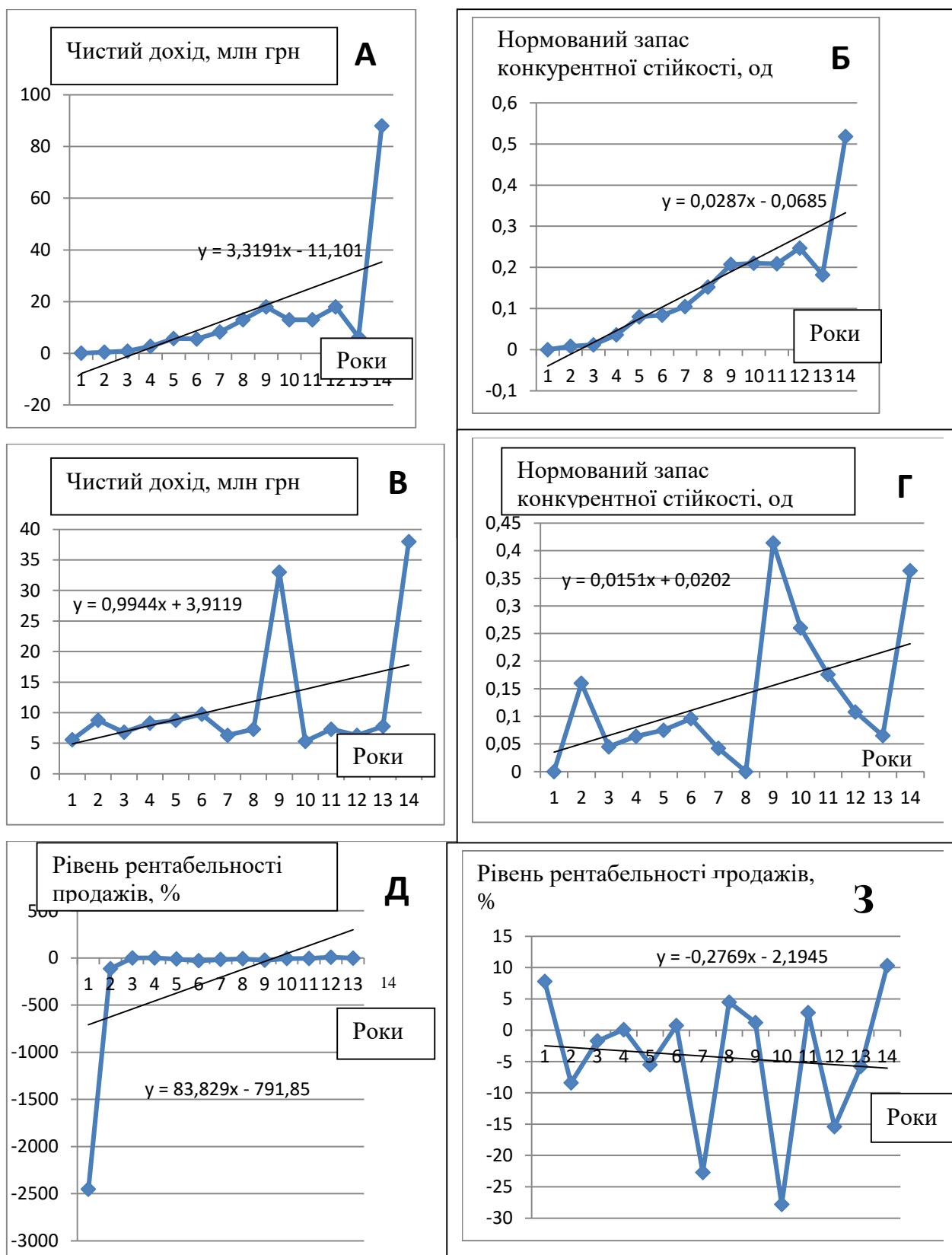


Рис. 3.9. Динаміка показників чистого доходу (А, В), запасу конкурентної стійкості (Б, Г) й рівня рентабельності продажів (Д, З) Дніпропетровського та Прилуцького м'ясокомбінатів за 2003-2017 рр., відповідно*

Примітка. *Розраховано автором за даними [409]

Данні рис. 3.9 вказують на конкурентоспроможність Дніпропетровського й відсутність конкурентоспроможності Прилуцького м'ясокомбінатів. Висновок зроблено на основі відсутності мотивації власників суб'єкта господарювання до власного розвитку.

З числа суб'єктів агробізнесу у сфері переробки молока проводилася оцінка конкурентоспроможності Городнянського маслозаводу та Чернігівського молокозаводу (рис. 3.10).

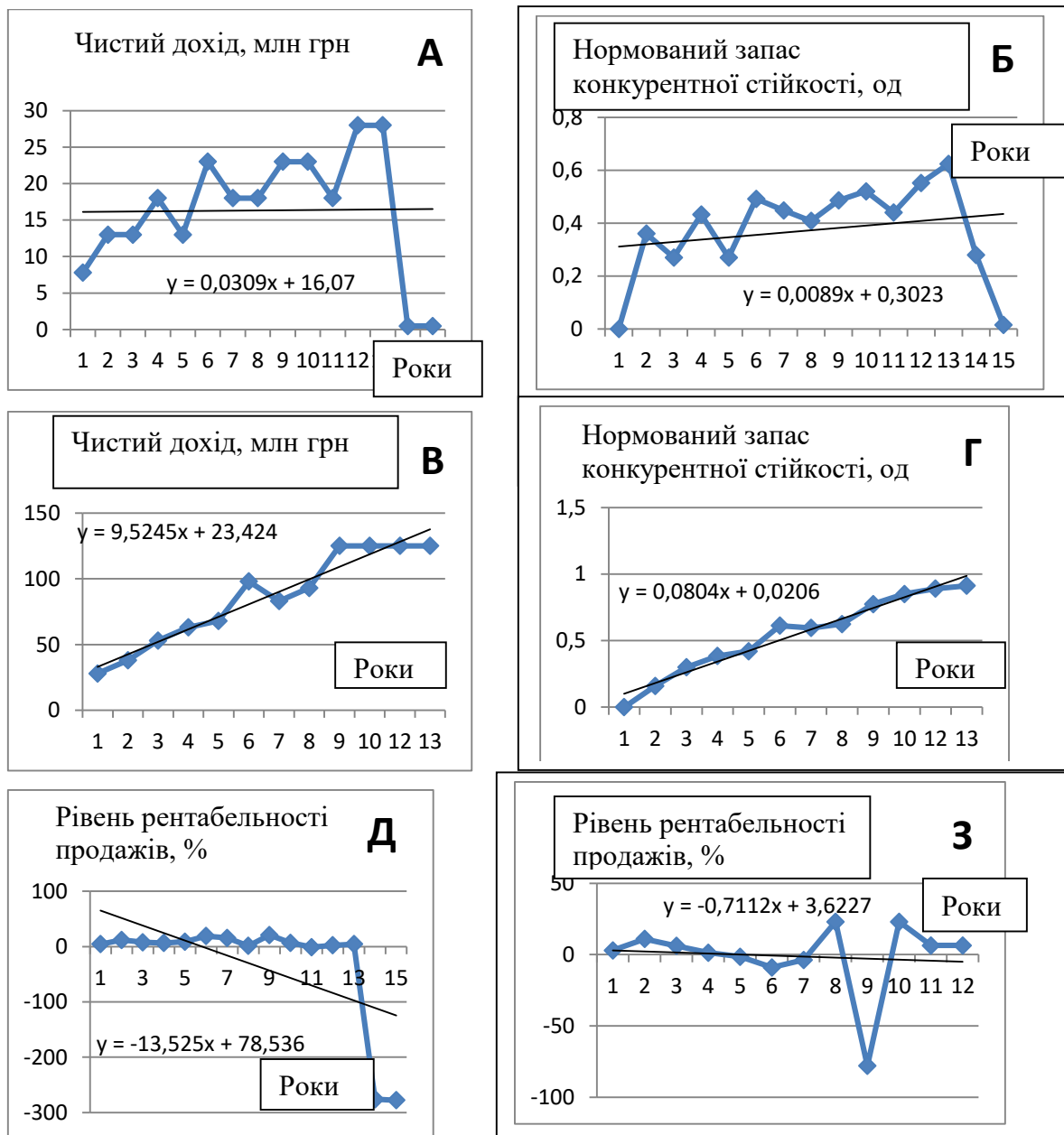


Рис. 3.10. Динаміка показників чистого доходу (А, В), запасу конкурентної стійкості (Б, Г) та рівня рентабельності продажів (Д, З) молокозаводів за 2002-2017 р.*

Примітка. *Розраховано автором за даними [409]

Отримали, що обидва суб'єкти господарювання неконкурентоспроможні за показником від'ємного коефіцієнта регресії динаміки рівня рентабельності продажів. Особливістю порівняння є те, що за показником динаміки запасу конкурентної стійкості суб'єкт господарювання з Чернігівського регіону має в 10 разів кращі позиції (коефіцієнти регресії дорівнюють 0,08 та 0,008, відповідно), а також він значно випереджає Городнянський маслозавод за динамікою рентабельності продажів (в 19 разів). Останній знаходиться на межі ліквідації.

Наступними об'єктами оцінки конкурентоспроможності були визначені цукрові комбінати (рис. 3.11).

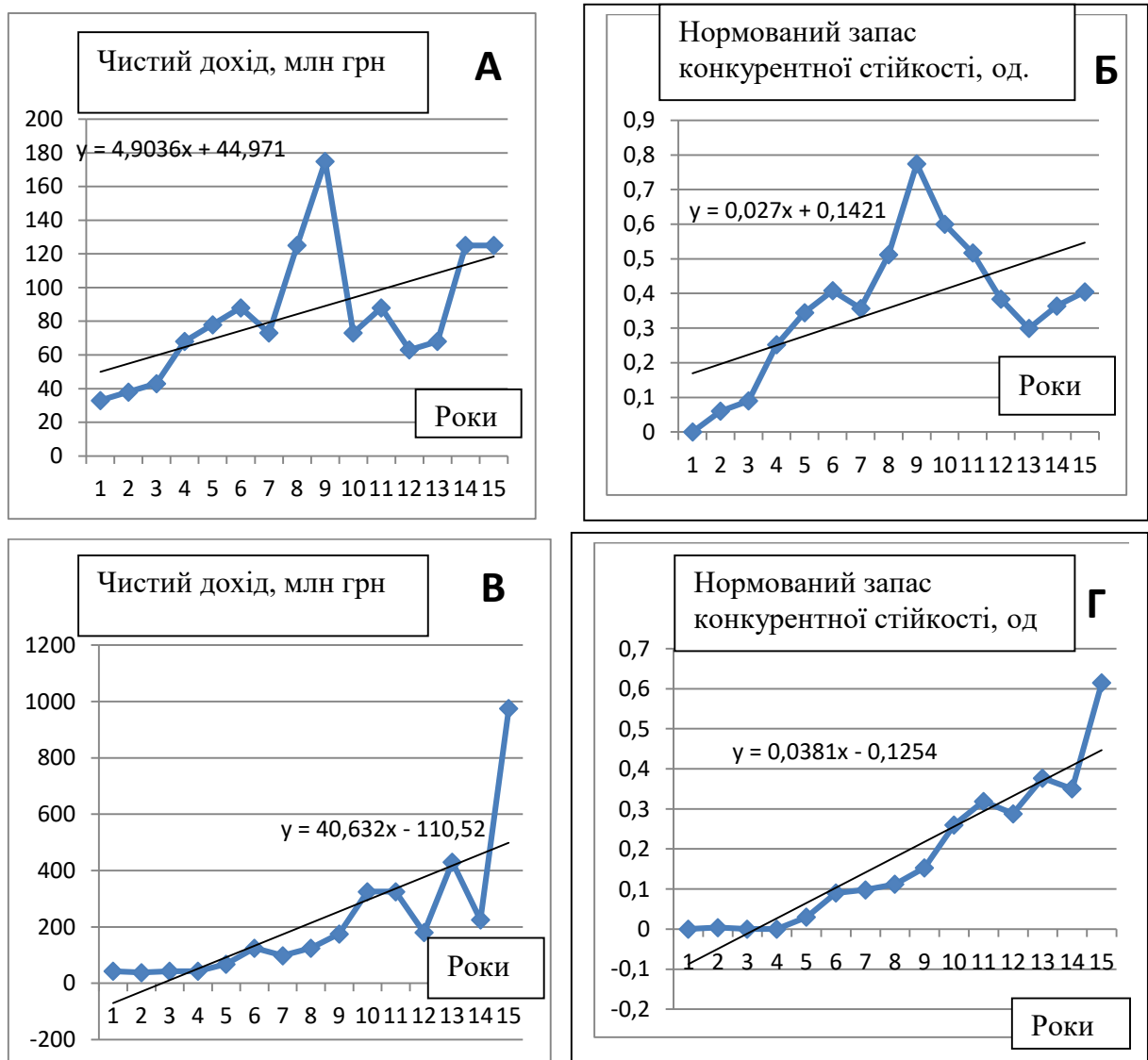


Рис. 3.11. Динаміка показників чистого доходу (А, В), запасу конкурентної стійкості (Б, Г) Линовицького й Теофіпольського цукрових заводів, відповідно*

Примітка. *Розраховано автором за даними [409]

З даних рис. 3.11 випливає, що Линовицький цукровий комбінат в 1,7 разів краще задовольняє товаром потреби споживача (коефіцієнти запасу конкурентної стійкості 0,038 проти 0,027). Для вирішення проблеми задоволення потреб підприємця та працівника необхідно побудувати динаміку рівнів рентабельності продажу (рис. 3.12).

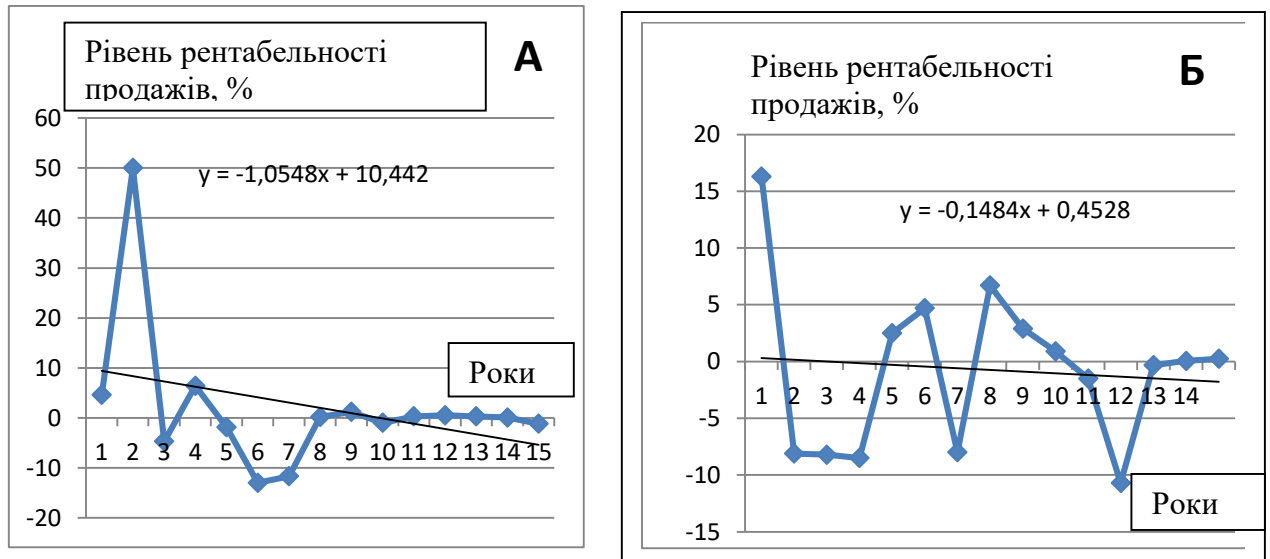


Рис. 3.12. Динаміка рівнів рентабельності продажу Линовицького цукрокомбінату (А) й Теофіпольського цукрового заводу (Б) за 2002-2017 рр.*

Примітка. *Розраховано автором за даними [409]

Дані рис. 3.12 свідчать, що обидва суб'єкти господарювання не задовольняють потреби підприємців та працівників у власному розвитку. Вони не можуть бути віднесені до категорії конкурентоспроможних.

С числа виробників пива аналізувалася конкурентоспроможність заводів Черкаське пиво та САН Інбев Україна. Друге є великим, а перше – середнім суб'єктом економічної діяльності. Дані суб'єкти мають позитивне значення рівня конкурентної стійкості, але не пройшли перевірку на рентабельність продажів. Результати оцінки конкурентоспроможності за рентабельністю продажів наведені на рис. 3.13. Даний вид перевірки вказує на задоволення або ні потреб підприємців та працівників у власному розвитку (придбання нової техніки та технологій, перенавчання персоналу на використання інформаційних технологій т. ін.).

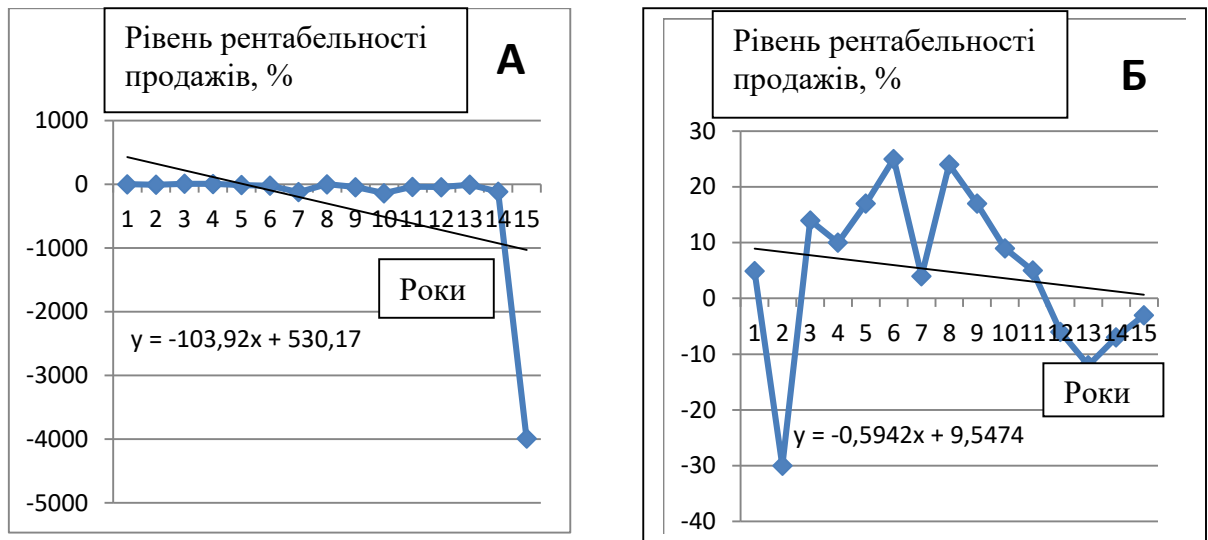


Рис. 3.13. Динаміка рівня рентабельності продажів заводу Черкаське пиво (А) й САН Інбев Україна (Б) за 2002-2017 рр.*

Примітка. *Розраховано автором за даними [409]

Суб'єкти агробізнесу виявилися неконкурентоспроможними. Черкаське пиво втратили конкурентоспроможність за останні 6 років за показником рентабельності продажів, а для САН Інбев Україна це відбулося в 2014 році, тоді як в 2013 році даний суб'єкт господарювання займав конкурентоспроможні позиції на ринку (рис. 3.14).

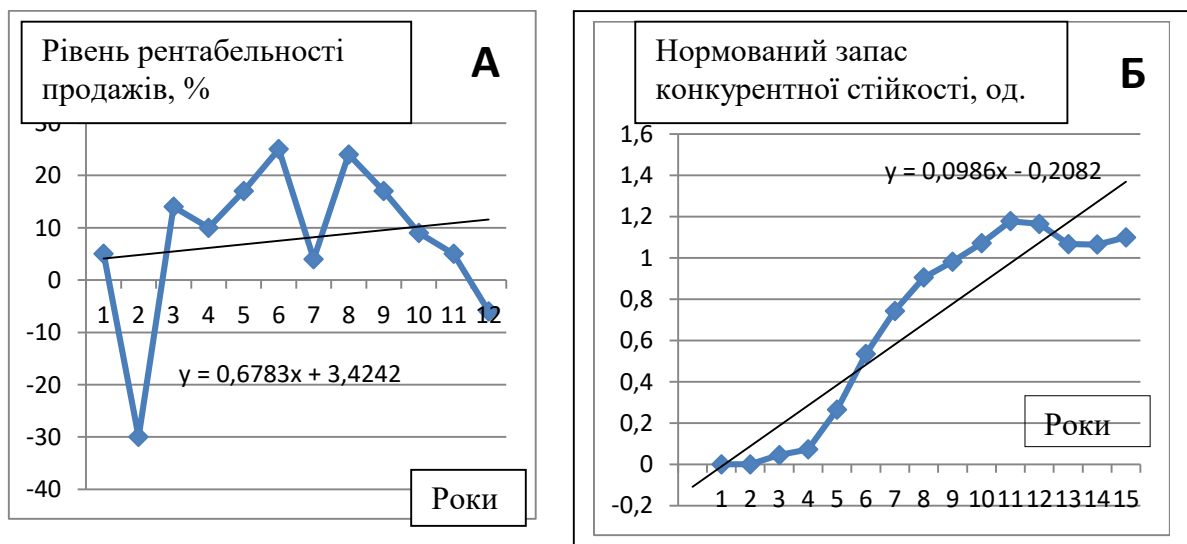


Рис. 3.14. Динаміка показника рівня рентабельності продажів (А) та нормованого запасу конкурентної стійкості (Б) САН Інбев Україна за 2002-2017 рр.

Примітка. *Розраховано автором за даними [409]

Оскільки даний випадок не є типовим, то розглянемо його більш детальніше. Результати аналізу конкурентоспроможності за рівнем конкурентної стійкості суб'єктів агробізнесу наведені на рис. 3.15.

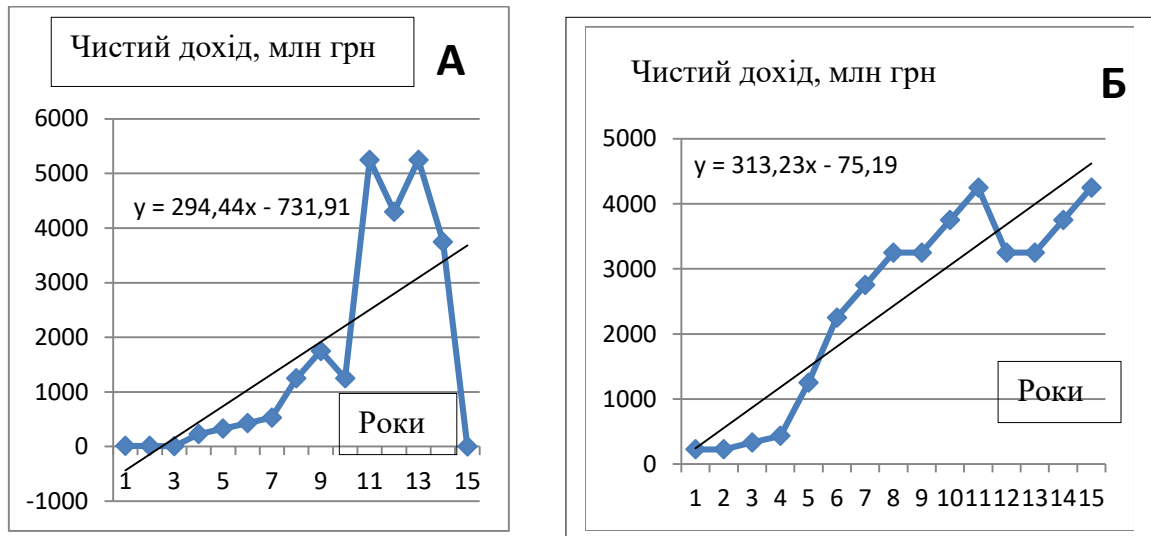


Рис. 3.15. Показники динаміки чистого доходу заводу Черкаське пиво (А) й САН Інбев Україна (Б) за 2002-2017 рр.*

Примітка. *Розраховано автором за даними [409]

Дані рис. 3.15 вказують на відсутність конкурентоспроможності заводу Черкаське пиво та конкурентоспроможність САН Інбев Україна. Перший суб'єкт господарювання після фази прискореного скорочення діяльності (крапка біфуркації в 2013 році) почав наближатися до ліквідації, а другий перейшов до фази уповільненого росту. Результати проведеного дослідження процесів інвестування коштів у нове технологічне обладнання та розвиток персоналу на САН Інбев Україна вказують на його конкурентоспроможність (побудовані та обновляються технологічні лінії з виробництва пива, проводиться регулярне перенавчання персоналу, вкладаються кошти у екологічність та безпеку виробництва). Даний результат дає підставу стверджувати, що збитковість суб'єкта господарювання є штучною та пояснюється особливістю його обліково-податкової політики. Дана обставина порушує інтереси держави та розробника стандартів й дає підставу віднести виробника пива до категорії неконкурентоспроможних у довгостроковій перспективі.

Виробники консервованої продукції представлені Одеським дитячого харчування й Білоцерковним консервними заводами (рис. 3.16).

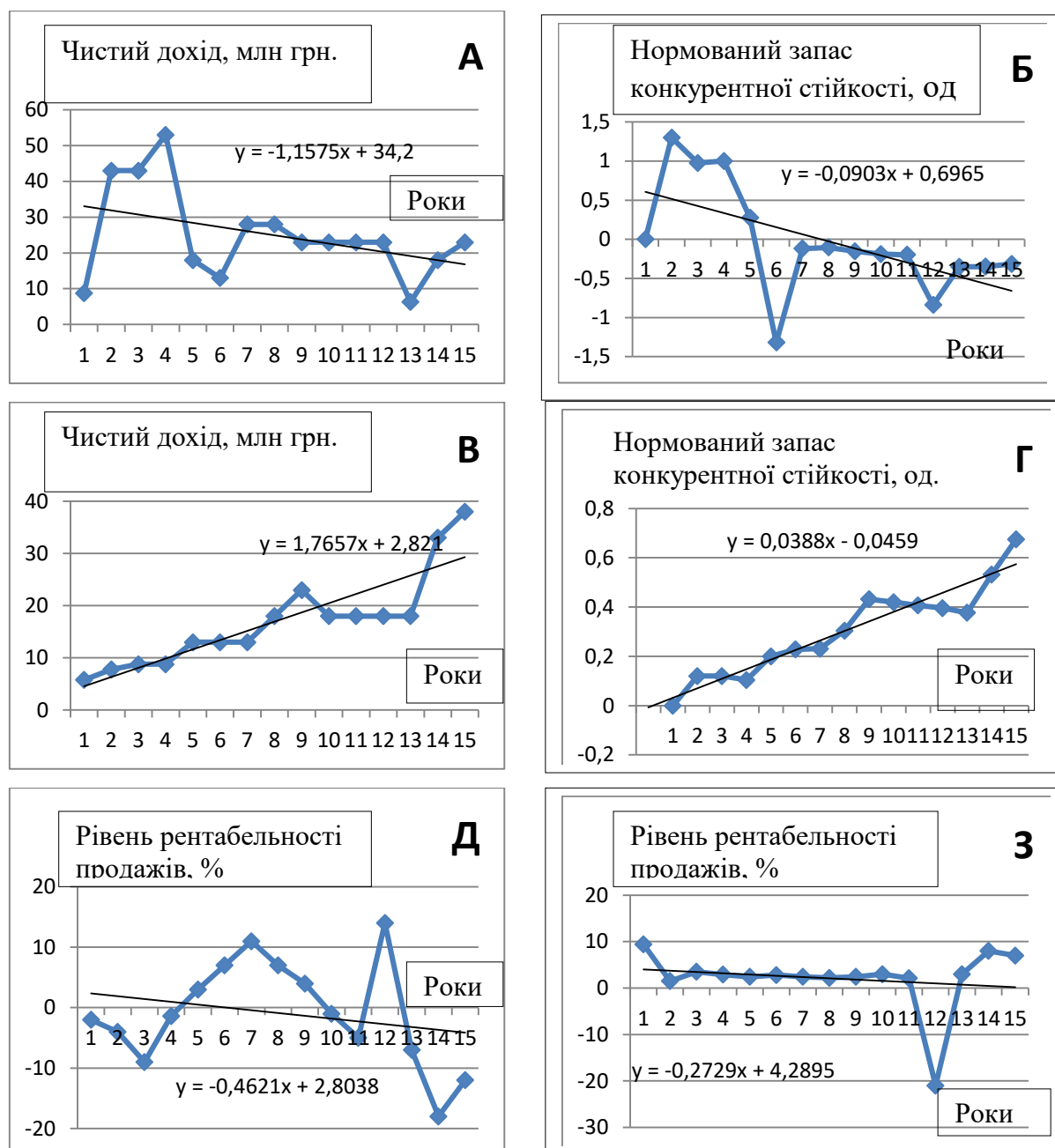


Рис. 3.16. Динаміка показників чистого доходу (А, В), запасу конкурентної стійкості (Б, Г) й рівня рентабельності продажів (Д, З) Одеського консервного заводу дитячого харчування та Білоцерковного консервного заводу, відповідно*

Примітка. *Розраховано автором за даними [409]

Інформація рис. 3.16 вказує на конкурентоспроможність Білоцерковного й неконкурентоспроможність Одеського консервних заводів. Причому останній не задовольняє потреби усіх учасників конкурентного процесу.

Для оцінки конкурентоспроможності виробників кондитерських виробів аналізувалися результати роботи Київської кондитерської фабрики «Рошен» і Чернігівської кондитерської фабрики «Стріла» (рис. 3.17).

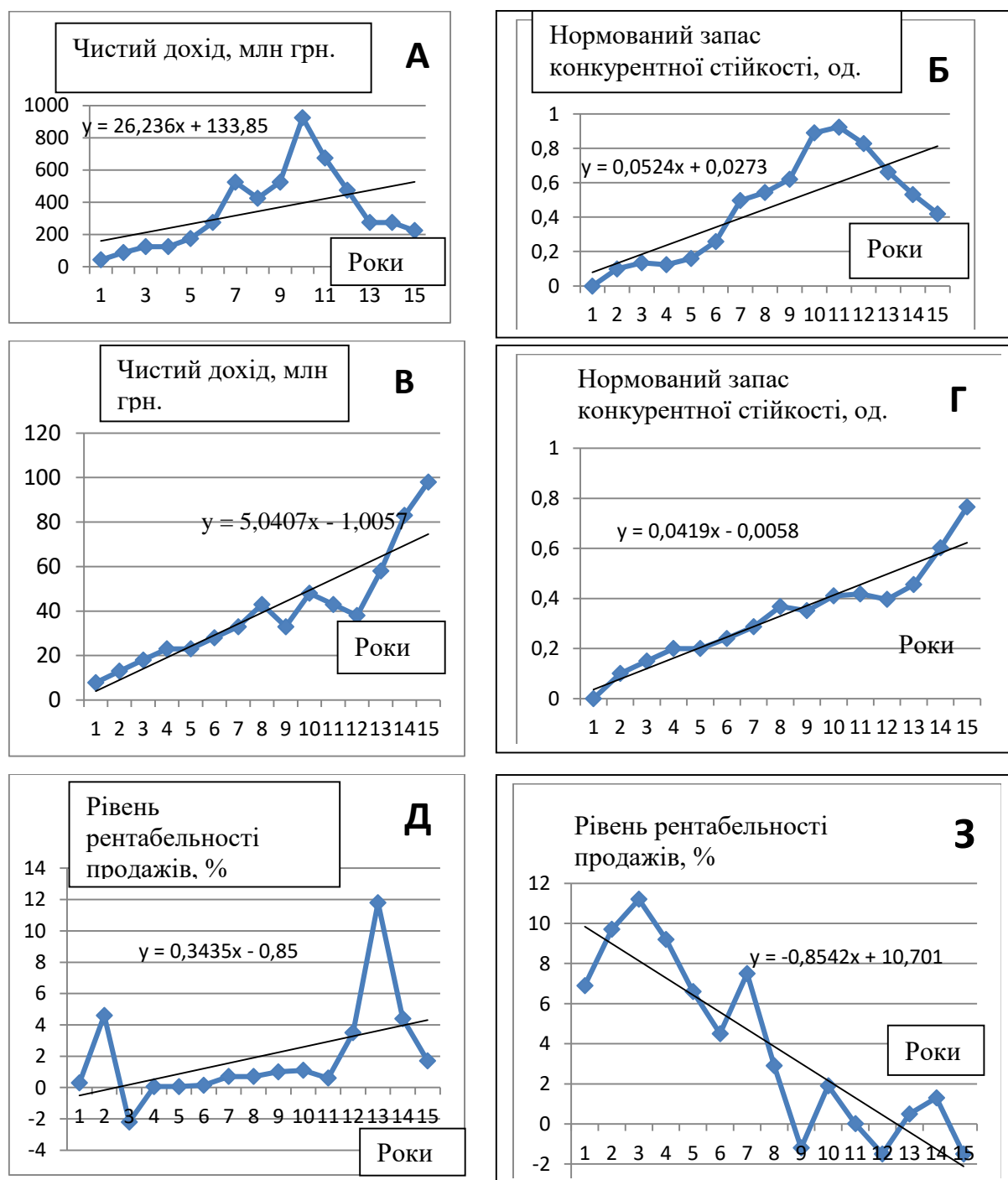
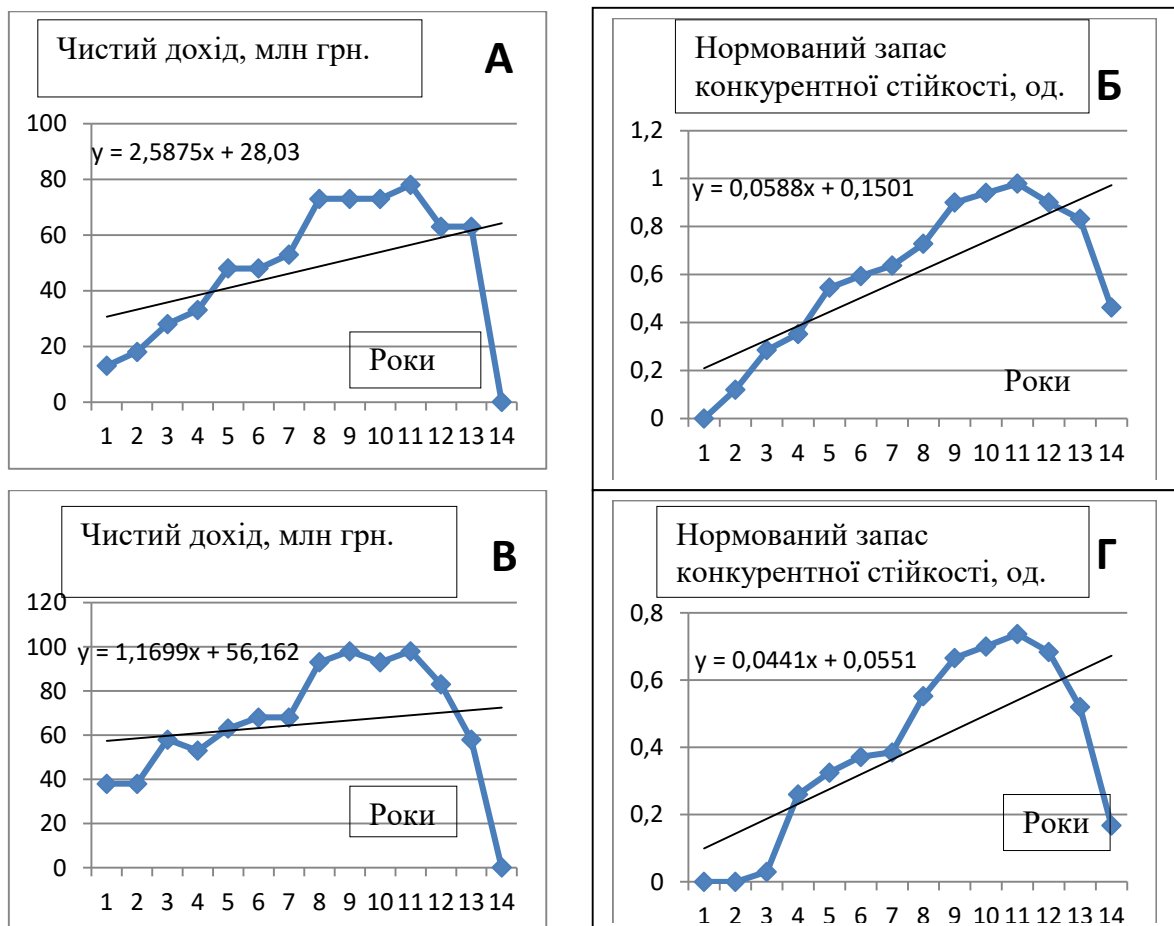


Рис. 3.17. Динаміка показників чистого доходу (А, В), запасу конкурентної стійкості (Б, Г) й рівня рентабельності продажів (Д, З) Київської кондитерської фабрики «Рошен» і Чернігівської кондитерської фабрики «Стріла» за 2002-2017 рр.*

Примітка. *Розраховано автором за даними [409]

Аналіз даних рис. 3.17 вказує на те, що «Рошен» в 1,3 рази краще утримує ринкову частку (коефіцієнти регресії динаміки запасу конкурентної стійкості за продажами 0,052 та 0,041, відповідно). За рівнем рентабельності продажів «Рошен» виявилася конкурентоспроможною, а «Стріла» ні.

Наведемо результати оцінки конкурентоспроможності виробників хлібопродуктів (Ніжинський хліб та Чернігівський хлібокомбінат) (рис. 3.17). Дані рис. 3.18 вказують на неконкурентоспроможність Чернігівського хлібокомбінату, який впродовж усього періоду діяльності не мав чистого прибутку для розвитку підприємця та працівника. Ніжинський хліб знаходиться на межі між конкурентоспроможним та неконкурентоспроможним станом. Останні 3 роки він не має коштів для розвитку підприємця та працівника за рахунок придбання нового обладнання та технологій, а також перенавчання персоналу.



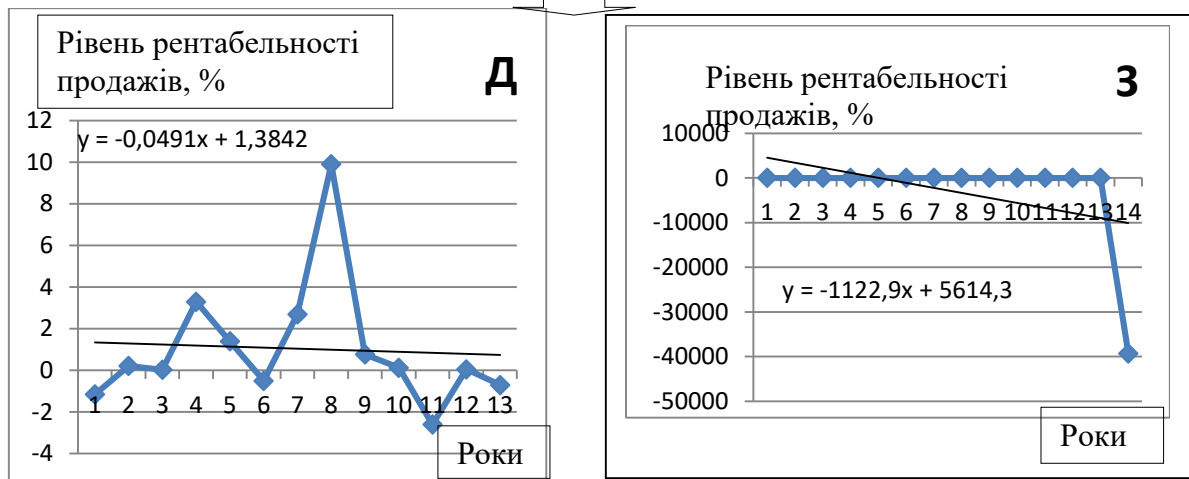


Рис. 3.18. Динаміка показників чистого доходу (А, В), запасу конкурентної стійкості (Б, Г) й рівня рентабельності продажів (Д, З) Ніжинхліб і Чернігівського хлібокомбінату за 2002-2016 рр., відповідно*

Примітка. *Розраховано автором за даними [409]

Результати оцінки конкурентоспроможності агро-виставкового комплексу ЕкспоПлаза наведені на рис. 3.19.

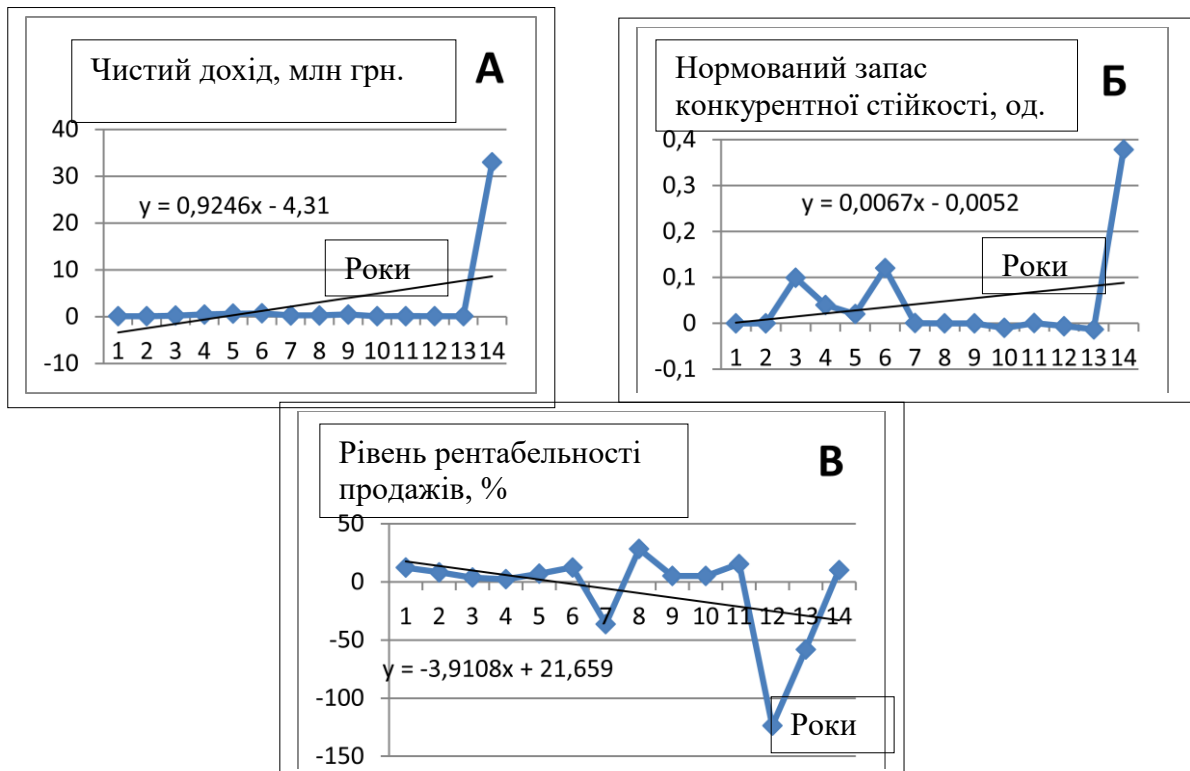


Рис. 3.19. Результати оцінки конкурентоспроможності агро-виставкового комплексу ЕкспоПлаза (А – чистий дохід, млн грн, Б – нормований запас конкурентної стійкості, од., В – рівень рентабельності продажів, %) за 2003-2017 рр.*

Примітка. *Розраховано автором за даними [409]

Наведені дані вказують на відсутність конкурентоспроможності Експоплаза за рівнем рентабельності продажів. Суб'єкт господарювання в 2016 році забезпечив рентабельну роботу, але ще не досяг рівня конкурентоспроможності.

Останні п'ять суб'єктів агробізнесу суттєво відрізняються від попередніх у виборі базової конкурентної стратегії в процесі формування конкурентних переваг на ринку. Якщо до них у якості базової конкурентної використовувалася стратегія «економія на витратах», то для суб'єктів кондитерської й агровиставкової галузі підходить стратегія «інноваційно-креативна диференціація»: товар інноваційно-креативно диференційований, реклама інноваційно-креативних властивостей, ціна пропорційна креативним якостям, збут з акцентом на креативних властивостях в обстановці демонстрації можливого різноманіття, індивідуальне (торти на замовлення, індивідуальні виставкові експозиції) або дрібно-серійне виробництво, персонал «інтуїтив-творчі особистості», в структурі витрат стаття «премії за нові креативні властивості товару», інвестиції в технології щодо створення інноваційно-креативного продукту (3Д-технології демонстрації товарів т. ін.), фінансування за рахунок власних коштів суб'єкта господарювання.

Оцінка конкурентоспроможності суб'єктів агробізнесу переробної й агро-виставкової галузей показала, що у разі диверсифікації можна отримати додатковий дохід і чистий прибуток для підсилення конкурентних позицій на ринку. Дана перспектива кількісно оцінюється наступним чином за напрямками диверсифікації в виробництво:

- олії (дохід – 400-700 млн грн на рік, рівень рентабельності продажів – 1-20 %);
- молокопродуктів (дохід – 30-140 млн грн на рік, рівень рентабельності продажів – 5-25 %);
- м'ясопродуктів (дохід – 40-85 млн грн на рік, рівень рентабельності продажів – 5-10 %);
- цукру (дохід – 120-900 млн грн на рік на рік, рівень рентабельності продажів – 17-50 %);
- кондитерських виробів (дохід – 100-300 млн грн на рік, рівень рентабельності продажів – 2-12 %);

- хлібопродуктів (дохід – 80-100 млн грн на рік, рівень рентабельності продажів – 4-10 %);
- пива (дохід – 300 млн грн на рік, рівень рентабельності продажів – 12-25 %);
- консервних виробів (дохід – 30-40 млн грн на рік, рівень рентабельності продажів – 10-15 %).

Після аналізу напрямів диверсифікації «вперед» суб'єктів агробізнесу на переробну галузь оцінювалася можливість їх горизонтальної диверсифікації в рибне господарство на прикладі оцінки конкурентоспроможності ПАТ Чернігівриба й ПАТ Донецькриба (рис. 3.19). Дані рис. 3.19 свідчать про неконкуренто-спроможність ПАТ Чернігівриба за показником рівня конкурентної стійкості. Вродовж 6 років в них зменшуються обсяги продажів, що вказує на негативну реакцію споживачів щодо товару. Впродовж останніх 5 років суттєво зменшується рівень рентабельності продажів. Починаючи з 2012 року ПАТ Чернігівриба є збитковим, що є причиною стійкої негативної реакції підприємця й працівника щодо його діяльності. Споживачі товарів ПАТ Донецькриба підтримують його покупками, про що свідчить позитивна динаміка чистого доходу. Разом з тим, ця позитивна тенденція може швидко змінитися, оскільки зменшуються рівень задоволення інтересів підприємців і працівників. На це вказує стійке зменшення рівня рентабельності продажів. Суб'єкт агробізнесу у 2016 році перебував на межі збитковості. Без реалізації термінових заходів щодо підвищення ефективності господарювання ПАТ Донецькриба стане неконкурентоспроможним в найближчі роки.

Отже отримали, що диверсифікація по горизонталі в рибне господарство може забезпечити додатковий дохід в розмірі 25-30 млн грн на рік з рівнем рентабельності продажів 1-5 %.

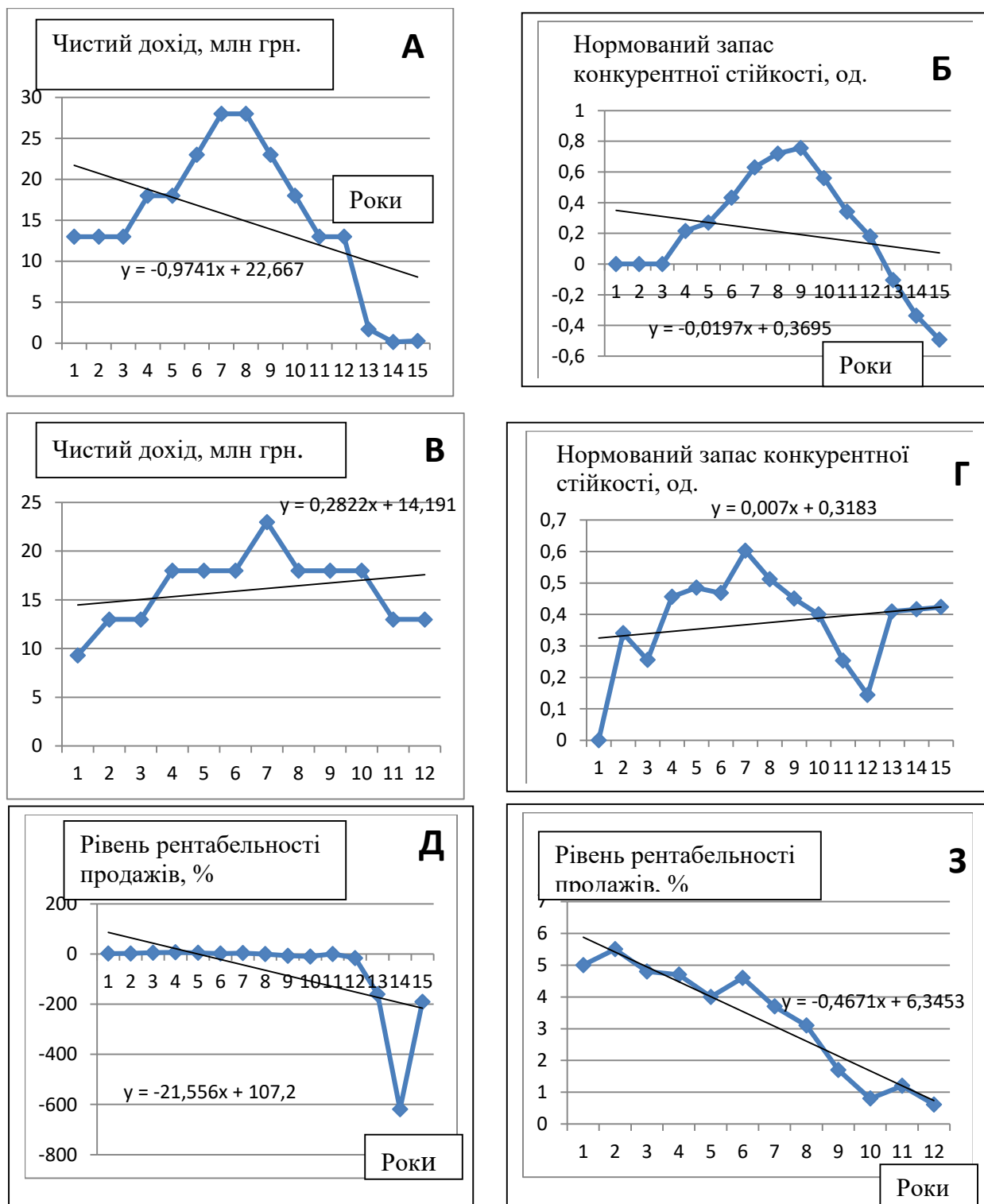


Рис. 3.20. Динаміка показників чистого доходу (А, В), запасу конкурентної стійкості (Б, Г) й рівня рентабельності продажів (Д, З) ПАТ Чернігівриба та ПАТ Донецькриба, відповідно*

Примітка. *Розраховано автором за даними [409]

Наведемо приклад можливої диверсифікації «назад» через випуск та ремонт сільськогосподарської техніки, а також агрострахування (рис. 3.21).

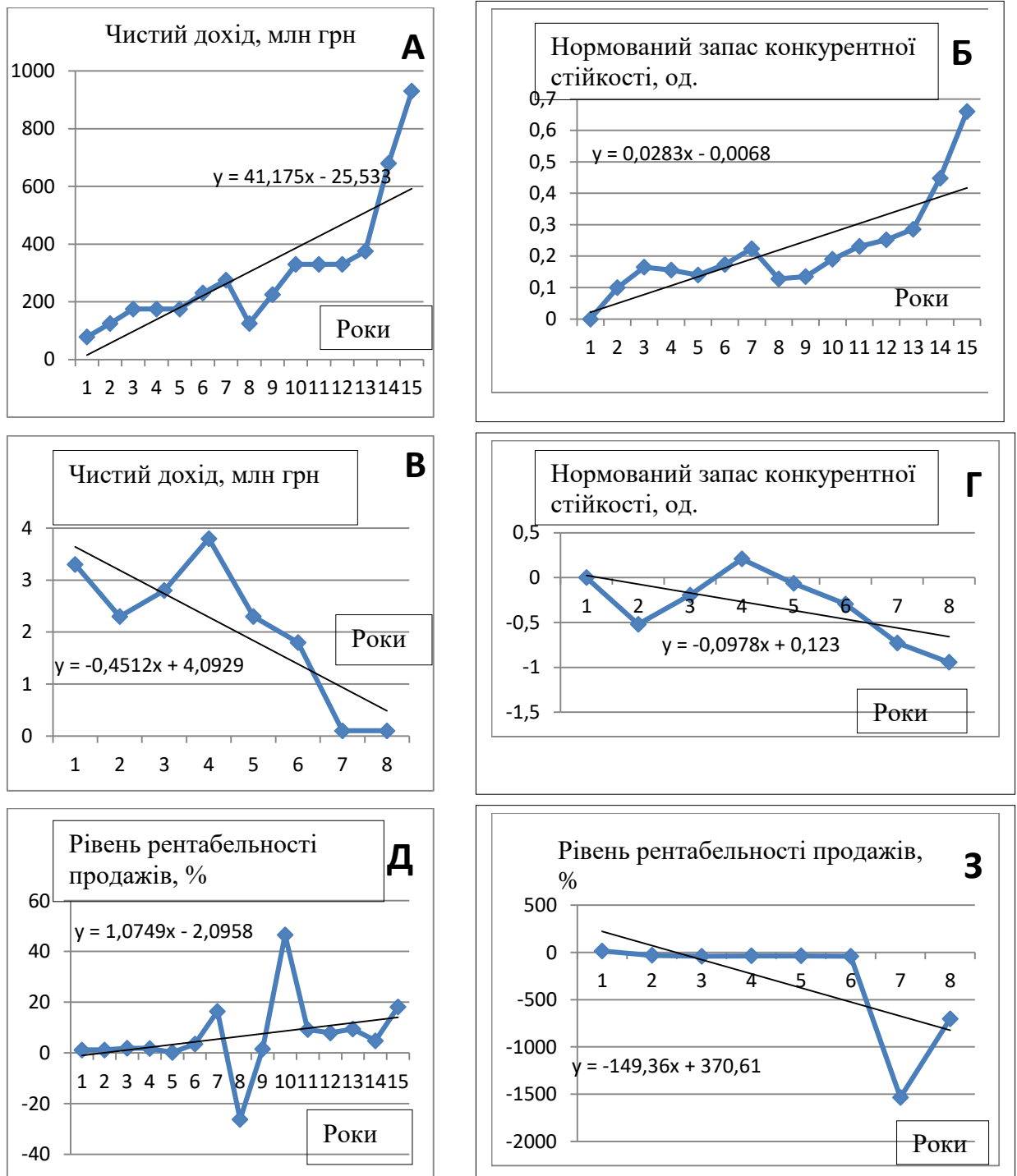


Рис. 3.21. Динаміка показників чистого доходу (А, В), запасу конкурентної стійкості (Б, Г) й рівня рентабельності продажів (Д, 3) ПАТ Ельворті та Сумського заводу сільськогосподарського машинобудування (СЗСМ) за 2002-2017 рр.*

Примітка. *Розраховано автором за даними [409]

Дані рис. 3.21 вказують на конкурентоспроможність Ельворті та її відсутність на Сумському заводі сільськогосподарського машинобудування.

Порівняння суб'єктів господарювання в наданні послуг агрострахування наведено на рис. 3.22.

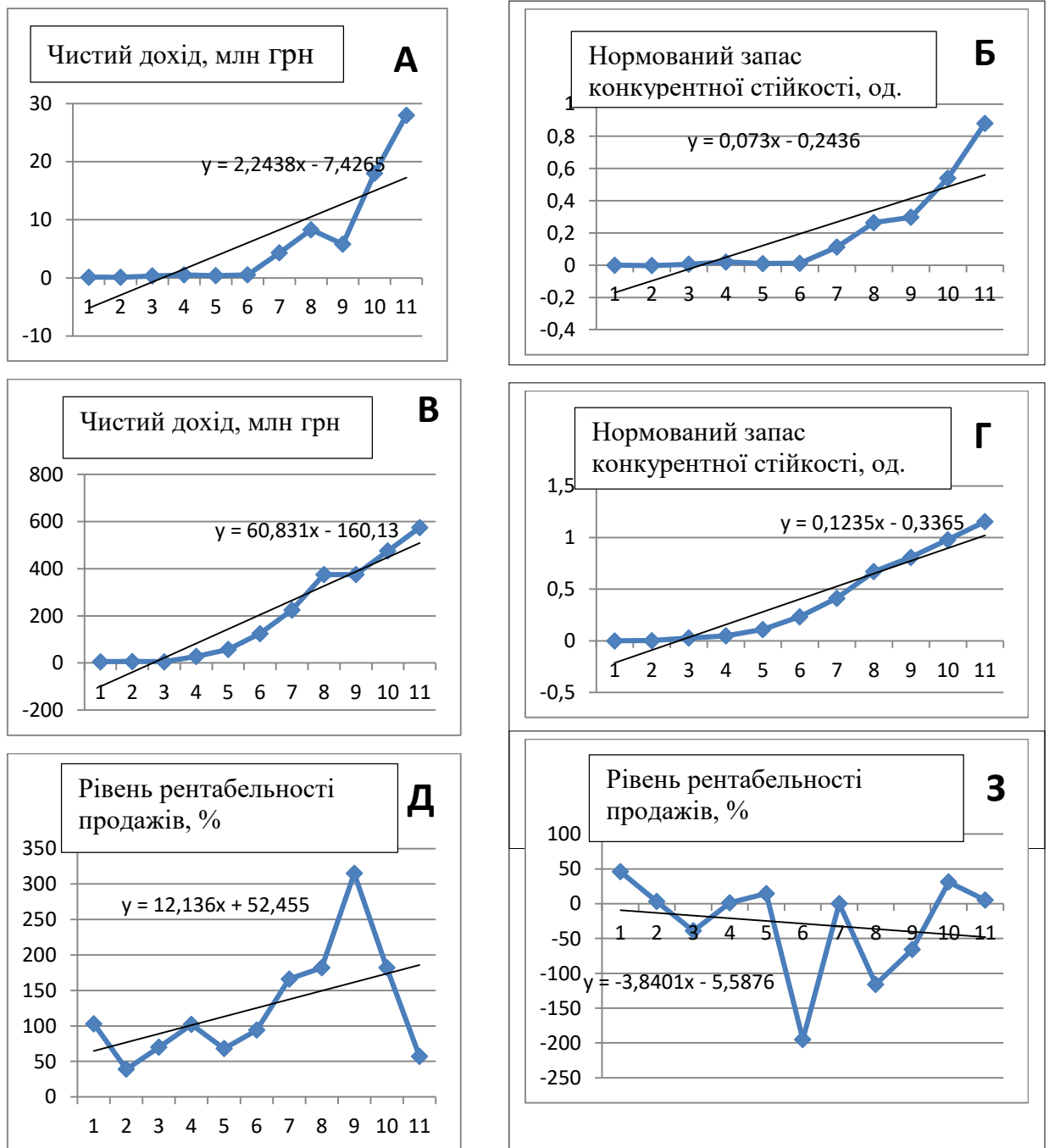


Рис. 3.22. Динаміка показників чистого доходу (А, В), запасу конкурентної стійкості (Б, Г) й рівня рентабельності продажів (Д, 3) Української аграрно-страхової компанії та ПрАТ Провідна, відповідно*

Примітка. *Розраховано автором за даними [409]

Дані рис. 3.22 свідчать про конкурентоспроможність Української аграрно-страхової компанії та відсутність конкурентоспроможності ПрАТ «Провідна».

Отже, диверсифікація діяльності «назад» може забезпечити суб'єкту господарювання сільськогосподарського напрямку додатковий дохід: 44 млн грн на рік у сфері ремонту агротехніки; 30-600 млн грн на рік у сфері агрострахування.

Результати оцінки конкурентної стійкості за основними й допоміжними сегментами агробізнесу наведені в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Конкурентна стійкість суб'єктів агробізнесу,
згрупованих за видами економічної діяльності***

Вид діяльності суб'єктів агробізнесу	Динаміка обсягу реалізованої продукції, млрд грн								Рівень рентабельності (%) у 2017 р.	Показник конкурентної стійкості у 2017 р.
	Рік									
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017		
Сільське, лісове, рибне господарство	99,9	127	163	161	214	362	404	454	19,8	0,131
Ремонт сільсько- господарських машин	16,0	16,5	12,7	14,0	14,7	14,0	13,4	12,8	−5,2	0,118
Виробництво харчових продуктів	162	190	210	226	272	339	427	515	−0,45	0,099
Аграрне машино- будування	100	127	163	161	214	362	404	454	−4,7	0,085
Реклама агропродуктів	11,3	10,7	21,4	23,0	19,8	19,1	24,2	29,5	−2,1	0,074
Підготовка кадрів	1,55	1,67	1,79	1,79	1,59	1,98	2,25	2,71	3,3	0,041
Страхування агробізнесу	14,5	11,4	10,5	11,3	12,1	12,4	11,9	10,3	−1,0	0,039
Агро- туристична діяльність	4,50	4,73	5,45	5,53	3,87	4,61	5,70	6,73	−5,2	0,007

Примітка. *Розраховано автором за даними Державної служби статистики України [57]

Розглянуто сукупність офіційно зареєстрованих в Україні суб'єктів агробізнесу. Наприклад, сільське, лісове, рибне господарство представлено в 2010 році 80321, а у 2017 – 76593 суб'єктами господарювання, що вказує на зменшення їх числа на 31,5 %. За сегментами агробізнесу рейтинг за конкурентною стійкістю очолює сільське, лісове та рибне господарство, а закінчує сфера страхування. Серед лідерів найбільший рейтинг мають великі, середній – малі, малий – середні підприємства. Лідери виграють також за розміром прибутку (89411,9 млн грн), кількістю прибуткових підприємств (86,2 %) й рівнем рентабельності (19,8 %).

Кращу конкурентну стійкість серед великих, середніх, малих суб'єктів господарювання мають у сегментах: сільське, лісове та рибне господарство – великі (Пкс=0,147), ремонт машин – малі (Пкс=0,118), торгівля – великі (Пкс=0,091), переробка продуктів харчування – малі (Пкс=0,126), машинобудування – малі (Пкс=0,096), реклама – малі (Пкс=0,99), підготовка кадрів – малі (Пкс=0,079), туризм – малі (Пкс=0,042), страхування – малі (Пкс=0,091) підприємницькі структури агробізнесу.

Конкурентна стійкість або здатність до стійкого утримання ринкової частки вказує на задоволення потреб в розвитку споживачів, підприємців, працівників і розробників стандартів в довгостроковій перспективі за рахунок атрибутів товарів. Проблемою агробізнесу України є відсутність конкурентної стійкості в 78 % його сегментах і відносно малий її рівень на середніх суб'єктах господарювання. Причиною є недостатній для рентабельної роботи обсяг реалізації продукції або послуг із-за їх непривабливих для споживача атрибутів. Через інформаційні технології не створюються переваги в «економічності» (сільське, рибне, лісове господарство, переробні підприємства, торгівля), «якості» (ремонт машин, машинобудування, підготовка кадрів, страхування), «креативній диференціації» (реклама, туризм) товарів. Результатом є неконкурентоспроможне співвідношення «привабливість споживчих якостей/ціна кінцевого продукту».

Отже отримали, що конкурентна стійкість присутня тільки на підприємствах сільського, лісового, рибного господарств та освіти. Результати дослідження з

виправлення ситуації через відновлення конкурентоспроможності суб'єктів агробізнесу наведені в наступному підрозділі роботи.

3.4. Результативність управління конкурентоспроможністю суб'єктів агробізнесу

Для визначення стану управління конкурентоспроможністю суб'єктів агробізнесу обґрунтуємо використання механізму її оцінки. Раніше були розроблені: методика (науковий підхід) оцінки й реалізації процесів управління відновлення та розвитку конкурентоспроможності суб'єктів агробізнесу в короткостроковому періоді; методика оцінки й реалізації процесів управління відновлення та розвитку конкурентоспроможності суб'єкта агробізнесу за рахунок приведення його діяльності до вимог базової конкурентної стратегії; методика оцінки й реалізації процесів управління відновлення та розвитку конкурентоспроможності суб'єкта агробізнесу через приведення його діяльності до вимог державних нормативів.

Взаємозв'язок перерахованих етапів використання методичних інструментів оцінки й управління конкурентоспроможністю суб'єкта агробізнесу зображений на рис. 3.23.

Наведене свідчить про необхідність урахування результату всіх трьох видів перевірки при розробці механізму оцінки й реалізації процесів управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур агробізнесу. Наведемо результати дослідження з розробки такого механізму.

Концепція формування механізму через систему методів управління підвищенням конкурентоспроможності суб'єкта агробізнесу укладається в їхньому опису за допомогою уніфікованих прийомів і способів, економічному оцінюванні на тлі ринку операційної й фінансової систем суб'єкта господарювання, а також в їхній перевірці на відповідність базовій конкурентній стратегії й державним нормативам.

Загальний висновок про реалізацію процесів управління відновлення та розвитку конкурентоспроможності суб'єкта агробізнесу роблять у випадку трьох позитивних результатів перевірок (економічної, ринкової, нормативної) [75, с.133].



Рис. 3.23. Взаємозв'язок етапів оцінки й управління конкурентоспроможністю суб'єкта агробізнесу*

Примітка. *Розроблено автором

В кінцевому вигляді механізм оцінки й реалізації процесів управління відновленням і розвитком конкурентоспроможності підприємницьких структур агробізнесу представлений на рис. 3.24

Економічна оцінка на спроможність методів забезпечувати конкурентоспроможність суб'єкта агробізнесу проводиться в короткостроковому періоді (до одного року). Перевірити спроможність методів підтримувати конкурентоспроможність в довгостроковому періоді можна за умови, якщо з'ясувати їхню відповідність базовій конкурентній стратегії суб'єкта агробізнесу й нормам державного регулювання.

Наведемо дані, отримані в ході досліджень, з доказу працездатності механізму на суб'єктах агробізнесу національної економіки. Під час досліджень було виділено

дві групи суб'єктів господарювання. До першої групи віднесені ті, які успішно розвиваються, а до другої – суб'єкти господарювання, що знаходяться на межі банкрутства.



Рис. 3.24. Механізм оцінки й реалізації процесів управління відновленням і розвитком конкурентоспроможності підприємницьких структур агробізнесу*

Примітка. *Розроблено автором

Спочатку приведемо результати критичного аналізу підприємств-банкротів (табл. 3.8), використовуючи «Механізм оцінки й реалізації процесів управління відновленням і розвитком конкурентоспроможності підприємницьких структур агробізнесу».

Таблиця 3.8

Аналіз причин банкрутства суб'єктів агробізнесу*

Причини неефективності методів управління діяльністю суб'єктів господарювання й їх розподіл за видами оцінки в «Механізмі оцінки й реалізації процесів управління відновлення та розвитку конкурентоспроможності підприємницьких структур агробізнесу»		
Економічна неефективність (від'ємний тренд показників діяльності)	Не відповідність конкурентній стратегії, що орієнтована на ринок	Не відповідність нормам державного регулювання
Недостача фінансів Економічна неспроможність Неплатоспроможність із-за незавершених кап. вкладень Економічні причини фінансової неспроможності Уповільнення платіжного обороту Скорочення обсягів виробництва Ефективна виробнича система Відхилення фактичних значень показників від планових Виведення коштів з обороту Перевитрата засобів Зниження об'єму кредитування Борги підприємств Збитки із структурно-технологічних причин Безконтрольні витрати сировини Відсутність системи економічного моніторингу Збільшення собівартості продукції	Незатребуваність продукції Падаючий попит Відсутність конкурентної стратегії Не відповідність технології і стратегії Слабка маркетингова служба підприємства Заморожування інвестицій в нову техніку і технологію Падіння якості продукції Відсутність конкурентної стратегії підприємства Ефективність амортизації, виробництва. Збільшення фінансових заощаджень за рахунок припинення розвитку Недосконале управління	Екологічні порушення Кримінальне (фіктивне) банкрутство Податкові злочини Порушення нормативно-правових норм Затягування банкрутства Зниження економічних показників, що зменшують розмір бази оподаткування Недостатній правовий потенціал Злиття і поглинання компаній Наслідки нелегальної економіки Неуцтво. Економічні злочини Рейдерство. Крадіжки Несправедлива дискримінація в оплаті праці менеджерів Торгівля за бартером Високий рівень травматизму Грубе порушення техніки безпеки

Примітка. *Розроблено автором на основі [258]

Отже, приведені причини банкрутств суб'єктів агробізнесу. Обсяг вибірки для аналізу складав 1727 випадків банкрутств [111]. Дані табл. 3.8 підтверджують працездатність «Механізму оцінки й реалізації процесів управління відновленням і розвитком конкурентоспроможності підприємницьких структур агробізнесу» в тому, що:

до ліквідації життєвого циклу суб'єкта агробізнесу може привести негативний результат формування економічної, ринкової або нормативної складових забезпечення його конкурентоспроможності;

відсутність конкурентоспроможності суб'єкта агробізнесу залежить від його видів діяльності (маркетингова, виробнича, кадрова, економічна, інвестиційна й фінансова).

Тепер наведемо приклади успішно працюючих суб'єктів агробізнесу (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Аналіз причин успіху суб'єктів агробізнесу України*

Метод управління підвищенням конкурентоспроможності, який виявився вирішальним в успішній роботі суб'єкта агробізнесу		
Економічна ефективність	Відповідність стратегії, що орієнтована на ринок	Відповідність нормам державного регулювання
Підвищення продуктивності праці Бюджетування Підвищення ролі працівників розумової праці Виробництво і збут з урахуванням сезонності Логістична схема постачання товарів Уміння в максимальному ступені розподіляти час Усунення ризику (сировинного, енергетичного, технологічного, фінансового) Ефективне постачання Забезпеченість фінансами Використання інформаційних технологій в операційній діяльності Розробка та провадження бізнес-проекту Вдале місце розташування виробничих потужностей	Наявність бізнес-ділової стратегії Ідентифікація стратегічних чинників успіху Інвестиції в нові технології Підвищення якості продукції Знання ринку і орієнтація на ринок Постійні нововведення Скорочення витрат за рахунок нових технологій Налагоджена система кадрових взаємин Успішні методи особистого продажу Маркетингова стратегія Розробка нових товарів, матеріалів, технологій, орієнтованих на якість Повне задоволення покупця Сильна торгова марка Якість обслуговування Використання мобільних технологій в бізнесі Всі співробітники мотивовані, всі захоплені, всі знаходяться в постійному напруженні Економія часу клієнта банку	Усунення негативних умов роботи Взаємна довіра Поліпшення чинника здоров'я і безпеки Єднання працівників фірми Репутація підприємства і товару Відхід підприємств від «сірих» схем виплати заробітної плати Гарантування повернення платежу за умови виявлення браку Забезпечення інформаційної безпеки і безперервності бізнесу Комфортні умови праці Додержання соціальних стандартів Надійність і порядочність керівництво Згода із закордонними партнерами Зниження тарифів Культура управління підприємством Економне витрачання ресурсів

Примітка. *Розроблено автором на основі [38]

Вибірка для аналізу складалася з опису досвіду успішної роботи 1738 суб'єктів господарювання аграрного сектору України [111]. З даних табл. 3.4 витікає, що головний чинник успіху суб'єкта господарювання співвідноситься з одним з трьох видів перевірки його методів управління підвищенням конкурентоспроможності в коротко - та довгостроковій перспективі. Крім того, успіх припускає загальний висновок про успішне управління конкурентоспроможністю суб'єктів агробізнесу у випадку позитивного результату за всіма трьома її складовими.

Розглянемо особливості використання механізму оцінки й реалізації процесів управління відновленням і розвитком конкурентоспроможності на прикладі великого суб'єкта агробізнесу та групи суб'єктів на ринку.

До загальних особливостей управління великим суб'єктом агробізнесу відносяться: наявність усередині його підрозділів, які виготовляють як кінцевий, так і проміжний продукт, а також мають певний ступінь самостійності; складність використання всіма підрозділами загальної конкурентної стратегії; використання у внутрішніх підрозділах специфічних показників оцінки ефективності їхньої роботи, відмінних від показників роботи підприємства в цілому; складність урахування інтересів клієнта в підрозділах, що виготовляють проміжну продукцію (послуги) й ін. [90, с. 266]. Перераховані особливості істотно ускладнюють організацію ефективного управління великим суб'єктом господарювання. Наведемо результати дослідження того, як працює тут механізм оцінки та реалізації процесів управління конкурентоспроможністю суб'єкта агробізнесу.

Під позитивним результатом перевірки методу (ів) управління підвищенням конкурентоспроможності в короткостроковому періоді розуміється їх здатність забезпечити задовільні показники роботи суб'єкта господарювання: обсяг продажів; витрати (собівартість продукції); прибуток; рентабельність; забезпеченість фінансовими коштами. Така перевірка називається економічною й на великому суб'єкті агробізнесу повинна здійснюватися за наступною методичною схемою: складання деталізованого бізнес-плану роботи суб'єкта агробізнесу на рік з розбиттям його по місяцях; відзначення діяльності проміжних структурних одиниць у розгорнутій структурі витрат, яка включається в план прибутків (збитків), побудова

балансу грошових потоків на підприємстві й деталізованої його версії в кожному структурному підрозділі; визначення критерію, що свідчить про економічну неефективність методу (ів) у вигляді фактичного (відзначене в ході реалізації плану) неприпустимого зниження рентабельності й (або) порушення балансу грошових потоків на підприємстві; при наявності деталізованого бізнес-плану суб'єкта агробізнесу можна з достатнім ступенем вірогідності виявити конкретний метод управління підвищенням конкуренто-спроможності в конкретному структурному підрозділі, використання якого спричинило економічну неефективність роботи суб'єкта господарювання в цілому, кардинально не змінюючи все управління.

Тепер розглянемо особливість перевірки методів управління підвищенням конкурентоспроможності великого суб'єкта агробізнесу в довгостроковій перспективі. Довгострокова конкурентоспроможність досягається, якщо методи управління підвищенням конкурентоспроможності у сфері управління дев'ятьма видами його діяльності відповідають: базовій конкурентній стратегії й нормам державного регулювання. За рахунок орієнтації методів на певний вид конкурентної стратегії досягається синергетичний ефект, що й забезпечує їх довгострокову ефективність [84, с.472; 108, с. 32]. Особливістю великого суб'єкта агробізнесу є вибір різних варіантів базових конкурентних стратегій для різних структурних підрозділів, скоригованих щодо конкурентної стратегії всього суб'єкта господарювання. Основний підхід з даного питання розробив М. Портер, який з метою розуміння й удосконалення управлінських процесів запропонував проводити ідентифікацію галузей залежно від виду їхніх конкурентних стратегій [233, 234]. Р. Шулер доповнив положення М. Портера. Він розкрив основний чинник, який впливає на ефективність ідентифікації [142, с.1031]. На думку автора, таким чинником є різні психографічні характеристики працівників, здатних працювати в різних галузях. Узагальнення результатів обох учених дало можливість виділити три групи галузей (видів робіт), яким відповідають певні конкурентні стратегії (економія на витратах, висока якість, інноваційно-креативна диференціація). Дані стратегії можуть реалізовувати «динаміки» й «статики-раціоналізатори у сфері якості»,

«інтуїтив-творчі працівники», відповідно [105, с.12]. Використання даного підходу для великого суб'єкта агробізнесу дало наступні результати.

Структурні підрозділи великого суб'єкта агробізнесу поділяються на основні й допоміжні, де працює основний і допоміжний персонал. Психографічні характеристики працівників основних професій повинні відповідати вирішенню проблем клієнтів. Працівники допоміжних підрозділів великого суб'єкта господарювання за психографічними характеристиками відрізняються від працівників основних професій. Вони покликані вирішувати проблеми не кінцевого споживача, а основних структурних підрозділів суб'єкта господарювання. Персонал і стратегія розвитку допоміжних підрозділів великого суб'єкта агробізнесу можуть відрізнятися (табл. 3.10).

Загальна конкурентна стратегія суб'єкта агробізнесу безпосередньо відповідає стратегії розвитку його основних структурних підрозділів і відбивається на стратегії розвитку допоміжних підрозділів.

Приведемо результати дослідження щодо перевірки методів управління процесом підвищення конкурентоспроможності великого суб'єкта агробізнесу на відповідність нормам державного регулювання. Даний вид перевірки характеризує дієздатність методів в довгостроковій перспективі. Оцінюється наслідування загальним нормам ділової етики й нормам соціальної спільності людей. Перший вид нормативів – це універсальні норми, які однаково застосовуються до всіх людей в усьому світі. Норми соціальної спільності людей – це міжнародні й національні нормативи, що регулюють сфери застосування певних методів управління в межах конкретної країни. В цей час, яким би великим не був суб'єкт господарювання, його менеджер зобов'язаний однаково охороняти інтереси як власників, так і працівників, місцевого населення, громадських організацій з захисту навколишнього середовища, держави. В науковій літературі наведено приклади, коли порушення державних нормативів привели до повного банкрутства (знищення) великих суб'єктів господарювання [95; 111, с. 213; 318, с.59].

Взаємозв'язок розв'язуваних проблем на великому суб'єкті агробізнесу*

Галузі аграрного та забезпечуючих його секторів економіки України					
Агротранспорт	Агромашинобудування	Агровиставковий бізнес	Сільське господарство	Агротехнічна освіта	Агротуристична компанія
Проблеми клієнтів та основних структурних підрозділів суб'єкта господарювання					
Швидке й недороге транспортування	Висока якість машин	Креативна розмаїтість агровиставкових послуг	Економія коштів і часу на придбання продуктів	Висока якість знань	Індивідуалізація та розмаїтість туристичного продукту
Психографічні характеристики основного виробничого персоналу					
«Динаміки-сенсорики» (водії, машиністи, й ін.)	«Статики-раціоналізатори» (токарі, фрезувальники, слюсарі, збиральники)	«Інтуїтивитворчі» працівники (дизайнери-оформлювачі виставкових залів)	«Динаміки-сенсорики» (землероби, скиртувальники, робітники переробних заводів й ін.)	«Статики-раціоналізатори» навчального процесу (професори, доценти)	«Інтуїтивитворчі» працівники (розробники нових агротуристичних продуктів)
Проблеми допоміжних структурних підрозділів суб'єкта господарювання					
Якісний ремонт і технічне обслуговування транспорту	Швидке постачання сировини, комплектуючих виробів й енергії	Висока якість систем інформаційного та матеріально-технічного забезпечення	Висока якість ремонту сільськогосподарських машин та механізмів	Доступ до банку світової наукової інформації	Висока якість послуг готелів та швидке й недороге транспортування
Психографічні характеристики допоміжного персоналу					
«Статики-раціоналізатори» з ремонту транспортних засобів	«Динаміки-сенсорики» в сфері матеріально-технічного забезпечення	«Статики-раціоналізатори» (механіки з обслуговування обладнання)	«Статики-раціоналізатори» (слюсарі-механіки, наладники)	«Динаміки-сенсорики» (бібліографи, бібліотекарі й ін.)	«Статики-раціоналізатори» та динаміки-сенсорики (водії засобів транспортування)

Примітка. *Розроблено автором

Після визначення особливостей забезпечення конкурентоспроможності великих формувань наведемо результати аналізу конкурентоспроможності суб'єктів агробізнесу за наступними етапами:

обґрунтуємо циклічний характер зміни економічних показників у часі, вид групування, розмір та структуру вибіркової сукупності;

наведемо результати оцінки конкурентоспроможності суб'єктів агробізнесу за допомогою механізму оцінки та реалізації процесів управління відновленням й розвитком конкурентоспроможності та показника рівня конкурентної стійкості на ринку;

дієздатність оцінки обґрунтуємо аналізом часток, стану та конкурентної стійкості суб'єктів агробізнесу на ринку.

Залежність валової продукція сільського господарства (ВПСГ) за 1996-2017 рр. та ВВП України має рівняння регресії $Y=18,3x - 27,7$ та коефіцієнт кореляції $R=0,89$. Ці результати свідчать про:

циклічний характер динаміки показників розвитку суб'єктів агробізнесу України;

можливість використання для аналізу конкурентоспроможності механізму оцінки й реалізації процесів управління відновленням і розвитком конкурентоспроможності, а також показника рівня конкурентної стійкості на ринку при рентабельній роботі суб'єктів агробізнесу.

Наведемо результати дослідження конкурентоспроможності суб'єктів агробізнесу й обґрунтування обсягу та складу вибіркової сукупності. Вибіркова сукупність представлена суб'єктами господарювання аграрного та забезпечуючих його секторів України. Розглянуто результати діяльності виробників у сфері сільськогосподарської, рибної, кондитерської, макаронної, молокопереробної, хлібопекарської, плодоовочевоконсервної, олійної, м'ясопереробної, цукрової, пивоваренної галузі. Досліджувалося аграрне машинобудування, виробництво комбікормової продукції, продаж продуктів харчування, підготовка кадрів, торгівля, транспорт, виставковий, агротуристичний, музейний, готельний бізнес, агроіндустріальне будівництво, ремонт агротехніки, надання фінансово-кредитних послуг в аграрній сфері.

Обсяг вибірки склав 78 підприємств. До складу вибірки у основному увійшли публічні та приватні акціонерні підприємства України, що забезпечує достовірність та спрощення доступу до інформації. Вибіркою за групами охоплено увесь агробізнес. По кожній групі суб'єктів агробізнесу наведені приклади тих, де управління конкурентоспроможністю було успішним та ні. Результати оцінки конкурентоспроможності найбільш показових підприємницьких структур агробізнесу наведені в табл. 3.11.

Механізм оцінки й реалізації процесів управління відновленням і розвитком конкурентоспроможності підприємницьких структур агробізнесу*

Суб'єкти господарювання	Оцінка та реалізація процесів управління конкурентоспроможністю через дію системи методів, які перевіряються (результат «+» позитивний, не потрібно коригування, «-» негативний, потрібно коригування) на:			Загальний висновок про стан конкурентоспроможності: конкурентоспроможний (+) або неконкурентоспроможний (-) / рівень конкурентної стійкості
	П _е -збереження або розширення ринкової частки	П _р -відповідність базовій конкурентній стратегії	П _н -відповідність нормам державного регулювання	
1	2	3	4	5
Сільськогосподарські підприємства				
ПрАТ МХП	+	+	+	+ / 1,41
ПрАТ Агротон	+	+	+	+ / 0,045
ТОВ Баришівська зернова компанія	+	+	+	+ / 0,045
ПрАТ Екопрод	+	+	+	+ / 0,044
ПАТ Фрідом Фарм Інтернешнл	+	+	+	+ / 0,04
ПАТ АПК Інвест	+	+	+	+ / 0,02
ПАТ Креатив-Груп	+	+	-	- / 0,141
ПАТ Київ-Атлантик	+	-	+	- / 0,076
ПрАТ Компанія Райз	+	+	-	- / 0,074
ПАТ Синтал	-	-	+	- / 0,023
ПАТ Тако	-	+	+	- / -0,011
Фермерське господарство Деметра	+	+	+	+ / 0,01
Фермерське господарство Промінь – К	-	-	+	- / -0,02
СТОВ Агросвіт	+	+	+	+ / 0,015
Виробники олії				
ПАТ Ніжинський жиркомбінат	-	+	+	/ 0,028
ПАТ Львівський жиркомбінат	+	+	+	+ / 0,055
Виробники м'ясопродуктів				
ПАТ Дніпропетровський м'ясокомбінат	+	+	+	+ / 0,028
ПАТ Прилуцький м'ясокомбінат		+	+	/ 0,015
ПАТ Чернігівський м'ясокомбінат			+	/ -0,037

Продовження табл. 3.11

1	2	3	4	5
Виробники рибопродуктів				
ПрАТ Чернігівриба	+	+	+	+ / 0,05
ПАТ Донецькриба	—	+	+	— / -0,03
Виробники та продавці продовольчих товарів				
ПАТ Щорсівський завод продовольчих товарів	+	+	+	+ / 0,05
ПАТ Прилуцький завод продовольчих товарів	+			/ -0,03
Рітейлери (ПрАТ Фоззі-Фут, Білла, Бімаркет, Фуд-маркет, ЕКО-маркет, Адвентіс, Край-2, НОВУС, МЕТРО, СПАР, Фора, Фуршет-Центр, Ашан, АТБ)	+	+	Порушення антимонопольного законодавства, 29.04.2015	/ 0,04
Виробники молокопродуктів				
ПАТ Чернігівський молокозавод		+	+	/ 0,08
ПАТ Городнянський маслозавод		+	+	/ 0,008
Виробництво хлібопродуктів				
ПАТ Чернігівський хліб		+	+	/ 0,044
ПАТ Ніжинський хліб		+	+	/ 0,058
Виробники цукру				
ПАТ Теофіпольський цукровий завод		+	+	/ 0,038
ПАТ Линовицький цукрокомбінат «Червоний»		+	+	/ 0,027
Машинобудівні, ремонтні та індустріально-будівельні підприємства аграрного сектору				
ПАТ Сумський завод с/г машинобудування		+	+	/ -0,0987
ПрАТ Ельворті	+	+	+	+ / 0,028
Виробники комбікормової та консервованої продукції				
ПАТ Одеський консервний завод		+	+	/ -0,09
ПАТ Білоцерковний консервний завод	+	+	+	+ / 0,038
Виробники пива				
ПАТ САН Інбев Україна	+	+	—	/ 0,098
ПАТ Черкаське пиво	—	+	+	— / 0,04
Виробники кондитерських та макаронних виробів				
ПАТ Київська кондитерська фабрика Рошен	+		+	+ / 0,052
ПАТ Чернігівська кондит. фабрика Стріла		+	+	/ 0,041
Аграрні туроператори та турагенти:				
ТОВ Лемпі	+	+	+	+ / 0,02
ТОВ Супутник - 2011	+	+	+	+ / 0,07

Закінчення табл. 3.11

1	2	3	4	5
ТОВ Туристична фірма SAM	+	+	+	+ / 0,07
ПП ТА Паспорт Плюс	—	—	+	—/ -0,02
Підприємства й заклади з підготовки кадрів:				
ТОВ ПВНЗ ДІТБ	+	+	+	+ / 0,06
ВП НУБіП України НАТІ	—	+	+	—/ -0,04
Підприємства інфраструктури аграрного сектору				
ТОВ ЕкспоПлаза	—	+	+	—/ 0,006
ТОВ Українська аграрно-страхова компанія	—	+	+	—/ 0,073
ТОВ Провідна	+	+	+	+ / 0,123

Примітка. *Розраховано автором за даними [409, 415]

Висновок про стан конкурентоспроможності суб'єктів агробізнесу зроблено на основі оцінки показника рівня рентабельності продажів за останній цикл розвитку.

Результати аналізу управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання на ринку сільськогосподарської продукції наведені в табл. 3.6 та на рис. 3.25.

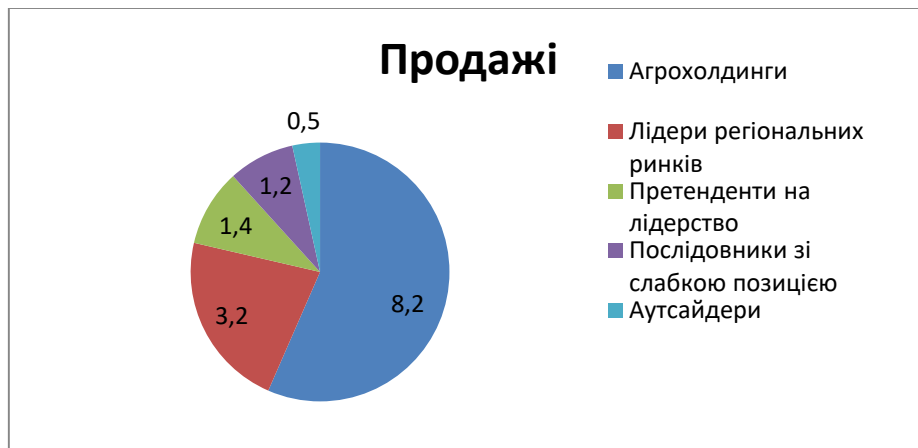


Рис. 3.25. Частки ринку підприємств на ринку сільськогосподарської продукції*

Примітка. *Розраховано автором за даними [57]

Вертикально або горизонтально інтегровані структури агрохолдингів є конкурентоспроможними (рис. 3.26) лише за показниками: орієнтації діяльності на базову конкурентну стратегію й економічної ефективності в короткостроковій перспективі. Значна їх кількість не є ефективними за показником відповідності діяльності «нормам державного регулювання»: переведення й накопичення

фінансових ресурсів без належної сплати податків і зборів в офшорні зони або на Кіпр; тіньові схеми зменшення рівня оподаткування та митного збору; порушення норм екологічного законодавства т. ін. В показнику конкурентоспроможності це проявляється як відсутність конкурентної стійкості через збиткову роботу за останній цикл розвитку. З одного боку суб'єкт агробізнесу показує стійку збитковість, а з іншого – отримує фінансові інвестиції із-за кордону та нарощує виробничі потужності.

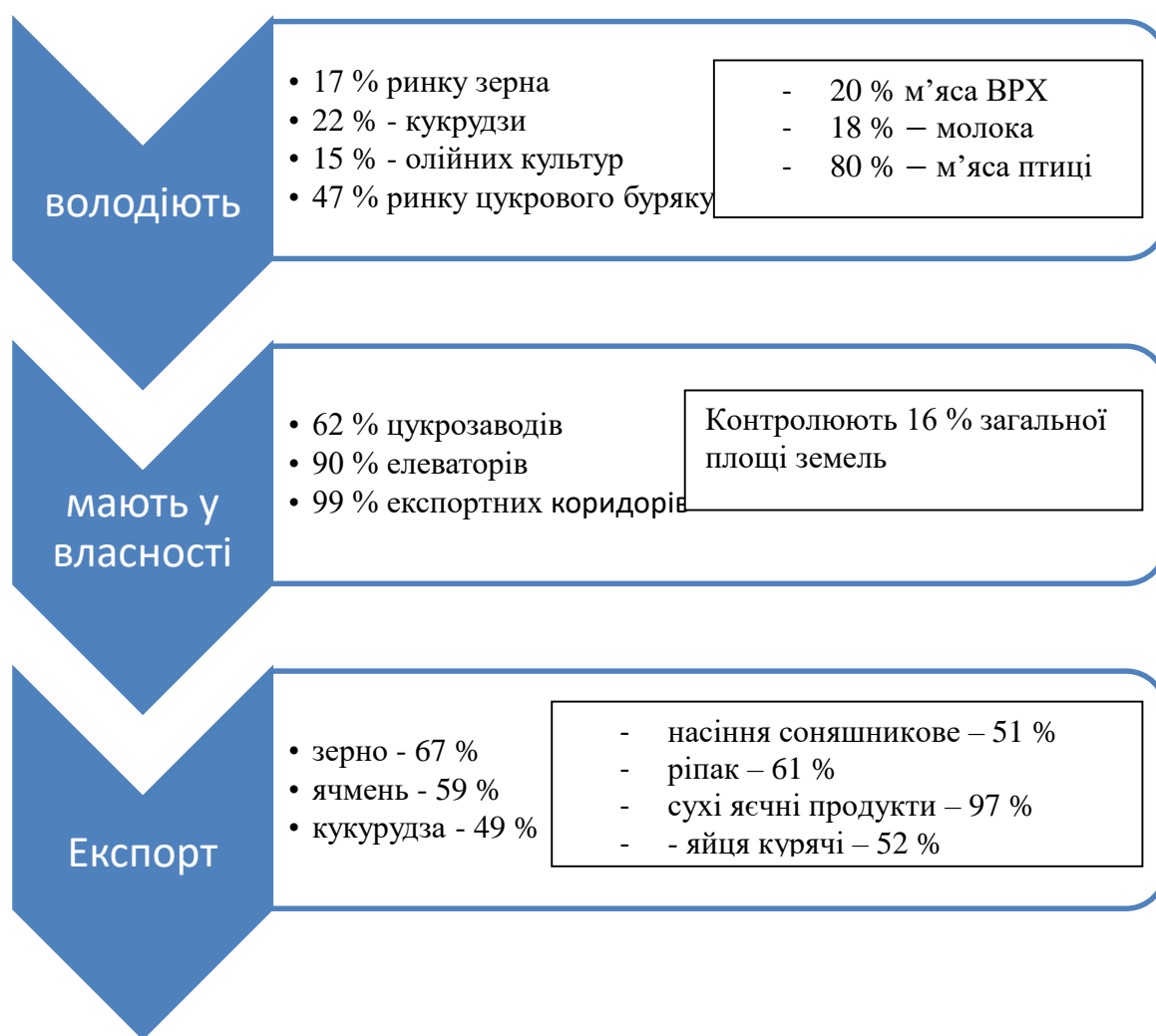


Рис. 3.26. Особливості системи управління конкурентоспроможністю агрохолдингів*
Примітка. *Розроблено автором за даними [57]

Лідери регіональних ринків контролюють 15-20 % ринку, претенденти – 5-15 %, послідовники – 1-4 %, а аутсайтери – 0,10-0,99 %.

Частки суб'єктів агробізнесу на регіональному ринку сільськогосподарської продукції наведені на рис. 3.27, а ринку цільномолочної продукції – на рис. 3.28.



Рис. 3.27. Частки суб'єктів господарювання на регіональному ринку сільськогосподарської продукції*

Примітка. *Розроблено автором за даними [415]

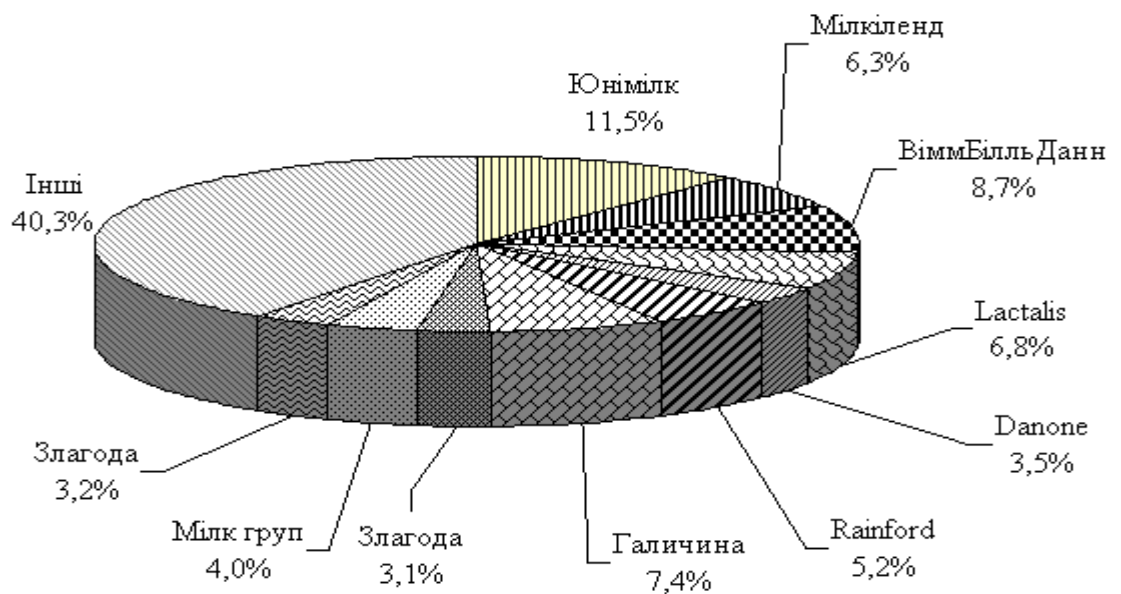


Рис. 3.28. Ринкові частки основних виробників на ринку цільномолочної продукції

Примітка. *Розроблено автором на основі [176]

Ефективні системи управління конкурентоспроможністю суб'єктів агробізнесу цієї групи ґрунтуються на перевагах організації економного виробництва (високопродуктивна енергонасичена техніка, необмежені кредитні ресурси, інформаційні технології в масовому землеробстві й тваринництві, доступ до ринків збуту, конкурентоспроможні ціни, вмотивований динамічний персонал т. ін.).

Схожі системи та переваги мають підприємства галузей:

переробної (бренди Чумак, Ніжин, Верес т. ін.);

з продажу продуктів та суспільного харчування (рітейлери-дискаунтери, підприємства швидкого харчування);

транспортування й зберігання сільськогосподарської продукції (автомобільний, залізничний, авіаційний транспорт, складське господарство т. ін.);

кредитно-фінансові й збутові установи (банки, кредитні спілки, біржі, торгові будинки т. ін.).

Суттєво відрізняються системи управління конкурентоспроможністю суб'єктів агробізнесу, які орієнтовані на стратегію:

-інноваційно-креативна диференціація (кондитерський, агровиставковий, рекламний, агротуристичний, ресторанний бізнес, послуги палаців культури т. ін.). Технології креативного диференціювання продукту, творчий вмотивований персонал, інформаційні технології в індивідуальному виробництві;

- висока якість (ремонт та випуск сільськогосподарської техніки, агротехнічна освіта, агробудівництво, страхування посівів т. ін.). Технології забезпечення якості (нано-технології, діагностування), статистики раціоналізатори з якості т. ін.

Кондитерські підприємства регулярно проводять інвестування в технології, які забезпечують інноваційно-креативну диференціацію продукту. Підприємством АВК у м. Мукачево було придбано машин та обладнання на 268,0 тис. грн:

для виробництва шоколадної глазури,

з метою обжарювання горіхів, заготку цукерок,

запровадження додаткового виробництва помадних глазурованих цукерок (на базі минулого карамельного виробництва).

Частки підприємств на ринку кондитерської продукції наведені на рис. 3.29.

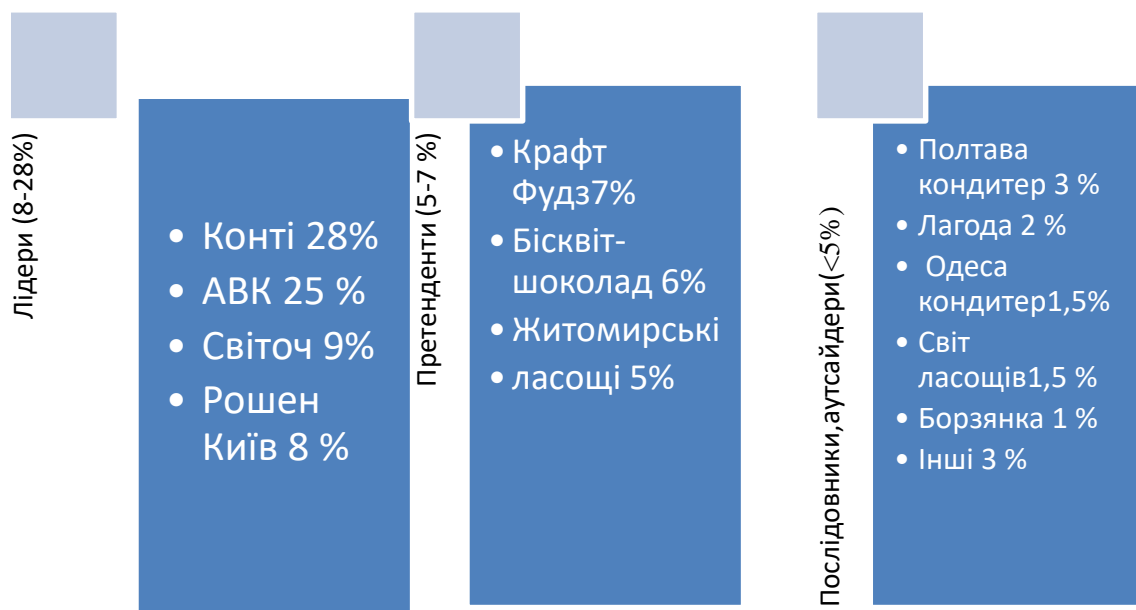
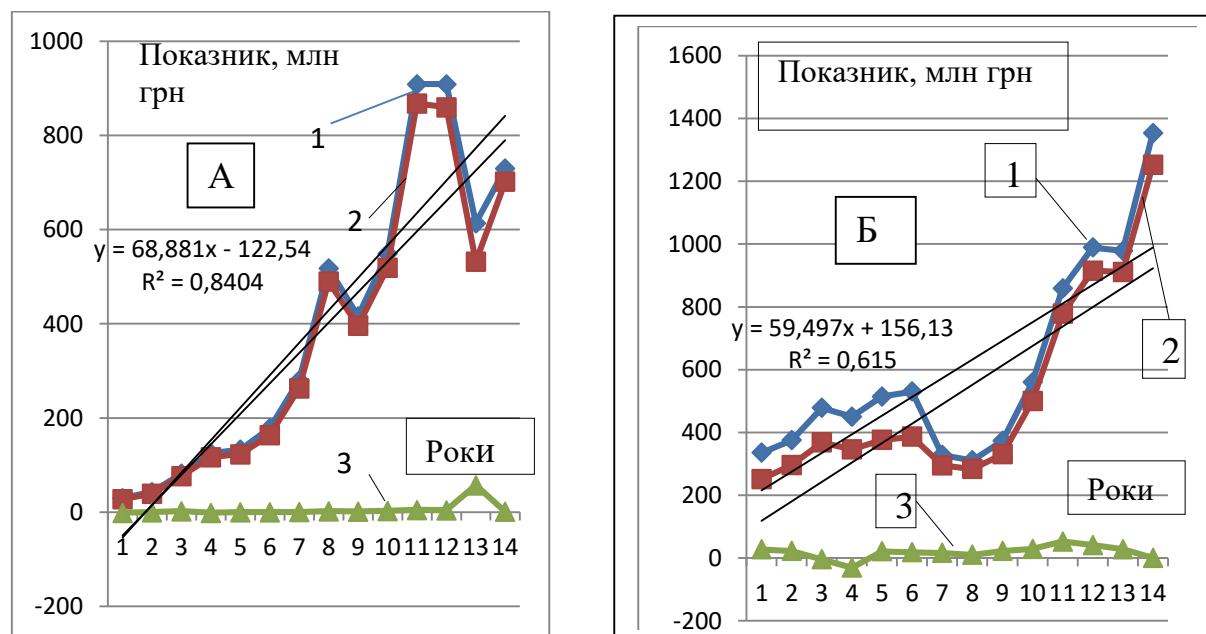


Рис. 3.29. Частки підприємств на ринку кондитерської продукції

Примітка. *Розраховано автором за даними [409, 415]

Конкурентоспроможні суб'єктів агробізнесу стійко утримують ринкову частку (рис. 3.30), а неконкурентоспроможні – ні.



Ряд 1. Чистий дохід, Ряд 2. Собівартість. Ряд 3. Чистий прибуток, млн грн 10^{-2}

Рис. 3.30. Динаміка показників розвитку ПАТ Рошен (А) і Світоч (Б) з 2003 по 2017 р.

Примітка. *Розраховано автором за даними [409]

Наведемо частки суб'єктів агробізнесу на ринку агромашинобудування й напрями оптимізації системи управління конкурентоспроможністю агротехнічного інституту.

Частка імпортової сільгосптехніки на внутрішньому ринку України в грошовому еквіваленті становить близько 80 %. Це явно не відповідає статусу країни як житниці Європи.

У сегменті колісних тракторів 86 % ринку займає МТЗ (Білорусь), але з 2011 року почала зростати і частка тракторів Fendt, John Deere, Case IH / Steyr, Deutz-Fahr, Claas, New Holland та ін., що відрізняються високими техніко-економічними показниками в експлуатації.

Вітчизняне сільськогосподарське машинобудування представлено заводами Харкова, Києва, Ніжина т. ін. Проблеми конкурентоспроможності Ніжинського заводу сільськогосподарського машинобудування пов'язані з низькою якістю продукції. Конкурентами його є підприємства ЄС з випуску обладнання для утримання птиці. Об'єднання заводу з Укравтозапчастиною дає можливість підвищити якість виробів та бути конкурентоспроможним на ринку (рис. 3.31).



Рис. 3.31. Динаміка показників ПАТ Ніжинського заводу Сільмаш з 2002 по 2017 рік, тис. грн

Примітка. *Розраховано автором за даними [409]

Планується, що на базі ПАТ «Ніжинсільмаш», яке раніше спеціалізувалося на випуску обладнання для птахівництва і тваринництва (входить в структуру «Укравтозапчастина»), спільно з італійським виробником Landini SpA буде налагоджене повне збирання енергонасичених сільськогосподарських тракторів.

Висновки до розділу 3

1. Досліджуване поняття «управління конкурентоспроможністю підприємств агробізнесу» необхідно розширити до поняття «управління конкурентоспроможністю суб'єктів агробізнесу». Суб'єкт агробізнесу – це: юридична або фізичні особа, громадянин України, іноземець й особа без громадянства; відокремлений підрозділ господарських організацій (філія та представництво). Таке розширення дає можливість залучати до об'єктів розгляду юридичних та фізичних осіб як громадян України, так і іноземців, що актуально для сільськогосподарських та взаємопов'язаних з ними суб'єктів господарювання аграрного сектору України, які складають дослідницьку базу роботи.

2. Процесами управління конкурентоспроможністю суб'єктів агробізнесу України є процеси її відновлення й розвитку. Ключовий інформаційний вплив на дані процеси чинить споживач, від задоволення потреб якого залежить конкурентоспроможність та існування суб'єкта господарювання на ринку.

3. Традиційне поняття конкурентоспроможності, таке як суперництво, в інформаційному суспільстві зазнало трансформації у поняття співробітництво суб'єктів конкурентного процесу (конкуренти, споживачі, комплементатори інновацій, суб'єкти агробізнесу) на шляху до задоволення потреб споживача. В роботі у число комплементаторів включено суб'єкти агробізнесу, які забезпечують сільське господарство ресурсною та просторовою базою функціонування, а споживча орієнтація проявляється через задоволення усвідомлених й неусвідомлених потреб споживача в саморозвитку. Споживач голосує покупкою за конкурентоспроможність

суб'єкта господарювання на ринку в разі, коли його функціональні підсистеми побудовані за споживчо-орієнтованими цілями.

4. Разом із зміною пріоритетів від суперництва до співробітництва змінився підхід до оцінки конкурентоспроможності від відносного порівняння діяльності з конкурентами до відносного порівняння власних станів розвитку на шляху до більш повного задоволення потреб споживача. Разом з тим, порівняння з конкурентами залишається, однак змінюється його мета: від випередження — до більш кращого задоволення потреб споживача.

5. Оцінка процесів управління конкурентоспроможністю суб'єктів агробізнесу України показала, що сукупність традиційних заходів підвищення конкурентоспроможності (підвищення прибутку на 1 га землі, зменшення витрат, оптимізація структури операційної діяльності й площі землекористування, зменшення ризику через агрострахування, використання високопродуктивної техніки та технології т. ін.) треба розширити на ті, які сприяють задоволенню потреб учасників конкурентного процесу (споживач, підприємець, працівник, розробник стандартів) у власному розвитку. Кращі показники конкурентної стійкості й конкурентоспроможності мають вертикально та (або) горизонтально інтегровані агрохолдингові структури.

6. Оцінити конкурентоспроможність суб'єкта господарювання через розвиток учасників конкурентного процесу можна проаналізувавши динаміку продажів (якщо не зменшуються, то це вказує на саморозвиток споживача в споживанні товару) й динаміку їхньої рентабельності (якщо суттєво не зменшується та за останні 3-4 роки є позитивною, то це вказує на саморозвиток підприємця, працівника та розробника стандартів в розвитку бізнесу, створенні умов підвищення професійних якостей робітників і закріплення позитивних змін у нормативах.

7. Перспективним напрямом підвищення конкурентоспроможності малих і середніх підприємницьких структур агробізнесу України є їх кооперація, задоволення потреб ключових учасників конкурентного процесу й вертикальна («вперед», «назад»), горизонтальна та конгломератна диверсифікація діяльності.

8. Задоволенню потреб ключових учасників конкурентного процесу в саморозвитку сприяє створення агрокультурних, екологічних, рекреаційних й агротуристичних дестинацій. Дестинація уявляє собою географічну територію з стало працюючим суб'єктом господарювання, на якій розташовані культурні, екологічні, рекреаційні та туристичні пам'ятки й заклади. В сільській місцевості збільшується прошарок «інтуїтивів-творців», які здатні створювати фермерські господарства й кооперативи та приймати нетрадиційні конкурентні рішення, що є основою відродження сільського господарства.

9. Дослідження конкурентоспроможності треба проводити з використанням не оптимізаційно-технологічного, а людино-центричного підходу до управління. За першим підходом здійснюється спеціалізація на найбільш прибуткових культурах і сферах діяльності, придбання високопродуктивної техніки, періодичне прийняття й звільнення на біржу праці персоналу, насичення землі неорганічними добривами та збільшення прибутків (у т. ч. й на 1 га) підприємця. Недоліками цього підходу в період ринкової економіки, інформатизації й демократизації суспільства є: по-перше, зниження попиту на продукцію із-за негативного іміджу суб'єкта господарювання внаслідок недоліків екстенсивних технологій (пестициди, нітрати і нітрити в продуктах, зниження гумусового шару землі, ліквідація сіл в сільській місцевості т. ін.); по-друге, відсутність підтримки з боку державних установ; по-третє, усувається здатність персоналу до перенавчання для використання сучасних інформаційних технологій.

10. В країнах з конкурентоспроможним сільським господарством оптимізаційно-технологічний підхід управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання замінений на людино-центричний. За даним підходом створюються робочі місця в більш трудомісткому тваринництві й на підприємствах переробки його продукції в товари зі збільшеною споживчою вартістю, відкриваються центри розвитку талантів молоді для поповнення персоналу талановитими молодими кадрами, використовуються передові інформаційні технології, родючість землі підтримується органічними добривами й технологіями, підвищуються доходи підприємця та рівень морального й матеріального збагачення мешканців

територіальної громади. Конкурентоспроможність забезпечується не за розміром прибутку підприємця на 1 га землі, а за створенням умов для цікавого, повноцінного з елементами творчості життя людей в сільській місцевості, задоволення споживача результатами їх праці, що впливає на довгостроковий економічний, соціальний та екологічний розвиток суб'єкта господарювання в аграрному секторі економіки країни.

11. Впровадження людиноцентричного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур агробізнесу в перспективі сприятиме: формуванню конкурентних переваг, розвитку сіл, підвищенню родючості землі, вирішенню проблем екології, самоусвідомленню та творчому розвитку громадян України.

Основні результати наукових досліджень, викладених у розділі, опубліковано в роботах автора: [68, с. 33–40; 75, с. 133–135; 76, с. 53–60; 85, с. 118–125; 90, с. 266–272; 95, с. 182–198; 111, с. 205–215].

РОЗДІЛ 4

КОНЦЕПЦІЇ СИСТЕМНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР АГРОБІЗНЕСУ УКРАЇНИ

4.1. Вектор конкурентної переваги споживача до товару підприємницьких структур агробізнесу

Проблема визначення вектора переваги (фактора лояльності) споживача до товару підприємства агробізнесу полягає у виявленні основної споживчої властивості товару. Встановили, що такою властивістю може бути: або «економічність», або «якість», або «інноваційно-креативна диференціація». Наведемо результати дослідження з обґрунтування даного результату.

Результати дослідження про визначення переваги (лояльності) споживача як фактора конкурентоспроможності підприємства полягають у наступному.

Еволюція свідомості споживачів йде від нижчих форм самоусвідомлення (фізіологія, безпека) до вищих (спілкування, повага, інноваційно-креативне самовираження – самоактуалізація). Цю тенденцію описав у вигляді ієрархії задоволення потреб людей в середині минулого століття А. Маслоу [188, с.77]. Якщо у часи А. Маслоу самоактуалізованих людей були одиниці (Ейнштейн, Тетчер, Швейцер й ін.), то в XXI-му сторіччі інформації (за рахунок підвищення рівня задоволення нижчих потреб) кожний індивід усвідомлено або не усвідомлено прагне до інноваційно-креативної самоактуалізації. Розібратися в розвиваючому свідомість інтересі споживача до товару (характеристика сигналу) й в діяльності людей на підприємстві (атрактор розвитку, за яким повинна розвиватися дисипативна структура його діяльності) можна, якщо розглянути ці процеси на тлі загального прагнення людей інформаційного суспільства до самовираження.

Узагальнимо результати дослідження характеру споживчого впливу на підприємство й обґрунтуємо споживчий інтерес (вектор переваги) споживача до товару.

Особливістю економіки ХХІ століття є надвиробництво товарів і запекла боротьба за споживача. Аналіз досліджень і публікацій, в яких започатковано вирішення даної проблеми, свідчить про наступне.

Дослідженням споживчої мотивації займається галузь науки, яка називається «Поведінка споживача». Даний напрямок відокремився від маркетингу в 60-і роки минулого сторіччя. Причиною такого виділення є необхідність визначення основного фактора, що впливає на споживчий вибір. Більшість науковців і практиків розуміють цей фактор як певну властивість товару, що задовольняє імпульсивний або раціональний інтерес споживача до виробу (послуги) [355, с.45]. Велика увага приділяється ціні, що характеризує властивість «економічності» товару. Іноді вибір майже цілком залежить від неї. Проте, для різних споживачів і товарів значення ціни різне. Наприклад, щодо товарів масового попиту спостерігається ощадливість і тому на першому місці при їхньому виборі стоїть ціна. Вона ж є головним критерієм при покупці високо стандартизованих (мало диференційованих) товарів [355, с.58]. Споживачі віддають перевагу тому ресторану швидкого харчування, що розташований більш зручно, завдяки чому вони можуть заощадити свій час. Інакше кажучи, до поняття «економічність» товару належить не тільки економія коштів, але й часу клієнта [355, с.181].

У випадку покупки комбайна, автомобіля або послуги з підготовки кадрів цінуються вже інші властивості: безпека й надійність. Ніхто не хоче ризикувати життям і комфортом, займатися постійними ремонтами [275, с.178]. При покупці аксесуарів із рослин і косметики споживача цікавить не ціна, а нові технології, які забезпечуватимуть ліпший догляд за тілом. Отже, ощадлива (дешева) косметика не користуватиметься попитом з тієї причини, що не пов'язана з новими технологіями забезпечення краси й здоров'я людини. Від технологій і нових функцій залежить також вибір при покупці агротуристичних послуг, мобільного телефону тощо.

Цю проблему досліджував Котлер Ф. [155, с. 541]. Дослідник розділив товари на класи за часом їхнього використання (коротко- й довгострокове) та типом споживання (широке й виробниче). Це дало можливість (наприклад, для товарів широкого вжитку) планувати ціни, рекламу й способи розподілу залежно від

споживчої переваги (поверхневий або пасивний попит, попередній або особливий вибір). Напрямом можливого вдосконалення наукового результату Ф. Котлера є те, що треба торкнутися аспектів глибинної мотивації споживача. З його рекомендацій не зрозуміло, наприклад, чим відрізняються мотивації придбання вечірньої сукні й холодильника (за Котлером це товари тривалого споживання). Насправді, у цьому випадку споживачем рухають зовсім різні мотиви. Саме вони впливають на конкурентоспроможність товару й повинні бути визначені.

Спроби знайти елементи глибинної мотивації споживача були здійснені Енджелом Д. Ф., Блекуеллом Р. Д., Мінардом П. У. [355, с. 191], Соломоном М. Р. [289, с. 375] та ін. Наприклад, в колективній монографії за редакцією Гальперина В. Н. дослідники вказують на раціональний аспект глибинної мотивації, а психологи на чолі з Фрейдом З. [168] – на її ірраціональний характер.

Разом з тим, в наукових публікаціях немає загального (системного) уявлення щодо основної споживчої властивості товару (фактора переваги), що визначає споживчий вибір. Чітко сформувалася потреба у виявленні основної властивості товару, що визначає споживчий вибір, і розробці вимог до методів її формування. М. Портер у своїх дослідженнях обґрунтував, що споживачі позитивно реагують на: диференціацію товару (за функціями, брендом, престижем тощо); конкурентоспроможні ціни, які забезпечуються за рахунок лідерства у витратах [233, с.72].

Р. Шулер дійшов висновку, що крім інноваційних перетворень й економічності, споживачі добре реагують на високу якість товару [142, с. 1032]. Погляди вчених дозволили сформулювати припущення, що може бути визначений комплекс інтересів споживача до товару. Комплексність інтересів передбачає, що в кожному товарі споживача цікавить його: і креативна диференційованість, і економічність, і якість. Однак, у кожному товарі одну з властивостей споживач виділяє як основну (за інших однакових умов) для його вибору [95, с. 166, 111].

Дотримуючись цього припущення, увесь масив товарної пропозиції можна розбити на 3 групи. Як джерело інформації про усю сукупність виробів і послуг була прийнята «Міжнародна (Nice) класифікація товарів і послуг. (МКТП 9)». Відповідно

до неї вся продуктова пропозиція може бути представлена у вигляді 45 класів (1-34 клас товари й 35-45 послуги) [198].

Наведемо спосіб розподілу всієї сукупності продуктів за видами основних споживчих інтересів (табл.4.1).

Таблиця 4.1

Розподіл виробів (послуг) за видами основних споживчих інтересів*

Інтерес	Характеристика товарів	Вироби (послуги)	Клас МКТП
1	2	3	4
1.Інноваційно-креативний диференційований товар	Креативно диференційовані - постійно оновлювані вироби (послуги), індивідуального та дрібно-серійного виробництва	1.Народні художні промисли, косметика, ювелірні вироби 2.Сумки жіночі, парасолі, сувеніри, посуд 4.Мода, одяг, взуття, головні убори 5.Відеоігри, цифрові технології в мистецтві (3D-друк; віртуальна, доповнена, змішана реальність тощо) 6.Кондитерські вироби, морозиво, чай, кава, прянощі 7.Реклама, маркетинг, зв'язки з громадськістю та інші креативні послуги, виставки, оформлення вітрин, 8.Аудіовізуальне мистецтво: кіно, телебачення, відео, анімація, мультиплікація тощо, послуги супутникового зв'язку 9.Туристичні й екскурсійні послуги, послуги індивідуального пошиття одягу, нічні клуби, конкурси краси, 12.Дизайн, розробка ПЗ для комп'ютерів, моделювання одягу 13.Послуги ресторанів, барів, салонів краси 15.Візуальне й аудіальне мистецтво мистецтво: живопис, графіка, скульптура, фотографія. Сценічне мистецтво: жива музика, театр, танець, опера, цирк, ляльковий театр 17.Література, видавнича діяльність та друковані засоби масової інформації. Архітектура й урбаністика 20.Бібліотеки, архіви та музеї	3, 14 18, 21 25 28 30 35 38 39, 40 41, 45 42 43,44, 45 02,15, 16 15,16, 19, 45 16, 42
2. «Економний» товар	Стандартизовані товари – високостандартизовані вироби (послуги) масового випуску	1.Азот, калій, бром та ін. сировина для сільського господарства, фарби, лаки, оліфи 2.Бензин, газ, нафта, вугілля, моторні масла, 3.Листовий метал, гвинти, шурупи, гайки 5.Каучук, азбест, гума, слюда, шланги, шифер 6.Граніт, гравій, пісок, асфальт, шпали бетонні 7.Брезент, вата 8.Нитки 9.Жири 10.Борошно 11.Напої, тютюн 12.Сірники 12.Продаж стандартизованих виробів 14.Транспортування людей або товарів	1, 2 4, 5 6 16 17 19 22 23, 24 26, 27 29-31 32-34 135 36 39, 40

Продовження табл. 4.1

1	2	3	4
2.Якісний товар (послуга)	Якісні товари - відрізняються надійністю, працездатністю виправдовують очікування щодо якості	1.Комбайни, трактори, преси, верстати, прилади, інструменти	7-10
		2.Холодильники, кондиціонери, автомобілі, літаки, локомотиви, зброя	11-13
		3.Годинники, музичні інструменти	14, 15
		4.Меблі	20
		5.Страхування, продаж нерухомості	36
		6.Будівництво, ремонт, мийка автомобілів	37
		7.Послуги хімчистки, освіта, виховання	40, 41
		9.Послуги контролю якості, інжиніринг	42
		10.Послуги готелів, дитячих ясел, шкіл-інтернатів	43
		11.Медичне обслуговування, гігієна й санітарія	44
		12.Юридичні послуги й забезпечення безпеки	45

Примітка. *Розроблено автором на основі [130]

Наведемо приклади для першої групи: самовираження споживача відбувається через ексклюзивність ювелірних виробів із благородних металів, парфумів і косметики (кл.3, 14); створюється можливість підкреслити індивідуальний стиль за допомогою конструкції, кольору, матеріалу (кл.18); має місце нетрадиційне доповнення домашнього інтер'єру за рахунок сувенірів, посуду (кл.21); формування привабливого зовнішнього вигляду досягається за допомогою одягу, взуття й головних уборів (кл.25); організація дозвілля стає більш привабливим за рахунок ігор (кл.28), творів аудіовізуального, візуального й аудального мистецтва (кл. 15, 16, 38); має місце винагорода себе за працю у вигляді солодощів і прянощів (кл.30).

В Україні уряд приділяє увагу галузям креативної індустрії, які здатні значно поповнювати бюджет країни. Постановою КМУ № 265 від 24 квітня 2019 р. затверджено перелік видів економічної діяльності, які належать до креативних індустрій:

народні художні промисли;

візуальне мистецтво: живопис, графіка, скульптура, фотографія тощо;

сценічне мистецтво: жива музика, театр, танець, опера, цирк, ляльковий театр тощо;

література, видавнича діяльність та друковані засоби масової інформації;

аудіальне мистецтво;

аудіовізуальне мистецтво: кіно, телебачення, відео, анімація, мультиплікація тощо;

дизайн;

мода;

нові медіа та інформаційно-комунікаційні технології: програмне забезпечення, відеоігри, цифрові технології в мистецтві (3D-друк; віртуальна, доповнена, змішана реальність тощо);

архітектура й урбаністика;

реклама, маркетинг, зв'язки з громадськістю та інші креативні послуги;

бібліотеки, архіви та музеї.

Застосування переліку видів економічної діяльності, які належать до креативних індустрій, дозволить визначити їх внесок у валовий внутрішній продукт держави; частку осіб, зайнятих у цих сферах; кількість підприємств та їхній оборот тощо [130].

Функціональним призначенням другої групи виробів є сировинна (ресурсна) база й пропозиція продуктів простої переробки. Основна увага тут приділяється кількості продукції й конкурентним цінам.

Призначенням виробів третьої групи є:

забезпечення механізації виробничої діяльності споживача за рахунок надійної техніки, устаткування, приладів та інструментів (кл.7-10);

створення умов комфорту за допомогою побутової техніки, меблів, засобів пересування й оборони (кл.11-13, 20);

точний хронометраж часу (кл.14);

якісне звучання музичних інструментів (кл.15).

Послуги класифікуються, в основному, відповідно до напрямку діяльності. Склад заголовків класів послуг формувався без урахування основних базових споживчих інтересів. Це й обумовило необхідність розподілу послуг одного класу за різними групами (рис. 4.1).

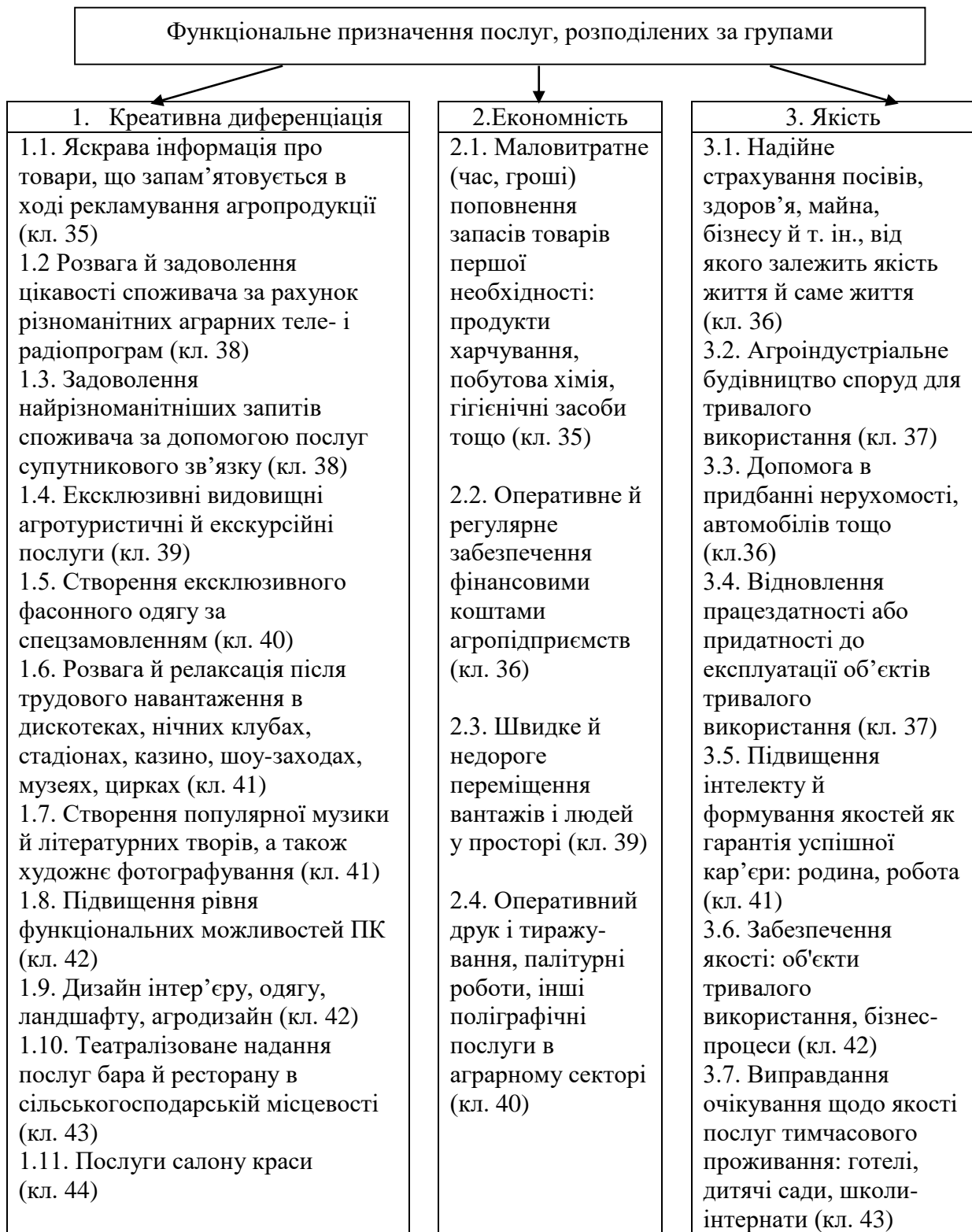


Рис. 4.1. Функціональне призначення послуг, розподілених за групами

Примітка. *Розроблено автором

Аналіз розподілу виробів (послуг) за трьома групами, що відповідають видам основних споживчих інтересів (диференціація, економність, якість), показав, що в

його основі лежить послідовність задоволення (ієрархія) потреб людей за А. Маслоу [188, с. 77]:

економічні вироби (послуги) задовольняють, в основному, «фізіологічні» потреби людей, промисловості й сільського господарства: продукти харчування, товари першої необхідності, сировина, матеріали, напівфабрикати, транспорт, енергія, будматеріали, фінансові ресурси;

якісні вироби (послуги) націлені на задоволення потреби в безпеці й комфорті: безпека фізичних і юридичних осіб, здоров'я, робота, житло, побутова техніка на селі, меблі, засоби транспортування;

інноваційно-креативно диференційовані вироби (послуги) покликані задовольнити потреби вищого порядку, наприклад: а) спілкування (моб. зв'язок, TV, радіо, дискотеки, клуби, агротуристичні подорожі, казино, спортивні заходи тощо); б) повага (обслуговування в ресторані й барі, підкреслено урочиста церемонія одруження тощо); в) самовираження (художній агродизайн, квіткові композиції, створення літературних творів т. ін.).

Послуга відрізняється від товару: неможливістю побачити до надання; якістю, яка змінюється; в тому, що її неможливо зберігати; неможливістю володіти; невід'ємністю від того, хто її надає й ін. [155].

На підставі розподілу виробів (послуг) за групами (інноваційно-креативні диференційовані, стандартизовані, якісні), можна сформулювати модель ухвалення рішення споживачем про покупку (рис.4.2).

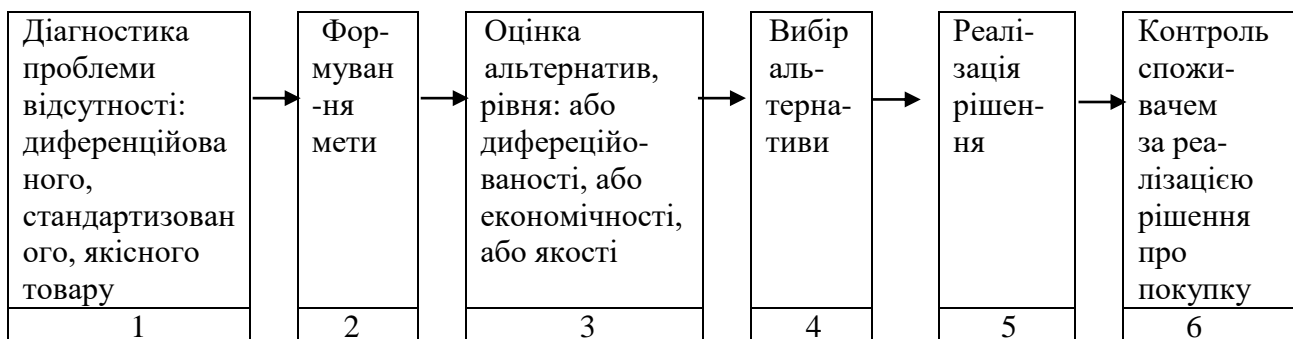


Рис. 4.2. Рейтингова модель ухвалення рішення споживачем про покупку*

Примітка. *Розроблено автором

На першому етапі споживач усвідомлює проблему відсутності: креативно-диференційованого товару; стандартизованого товару; якісного товару.

Далі ставиться мета його придбання (другий етап) і проводиться оцінка рівня: або креативної диференційованості (інноваційність, ексклюзивність, багатофункціональність тощо); або економності (час, кошти); або якості (надійність, довговічність, відсутність проблем використання, пов'язаних з якістю).

На підставі проведеної оцінки альтернатив (третій етап) здійснюється вибір альтернативи та проводиться аналіз наслідків придбання товару (четвертий етап), що підкріплюється покупкою (п'ятий етап) і наступним аналізом її доцільності (шостий етап).

Вирішальною в даній моделі є четвертий етап вибору альтернативи. Для завоювання переваги споживача на даному етапі рекомендується використовувати методи управління підвищенням конкурентоспроможності, що реалізують рейтингову систему задоволення його інтересів (основних і допоміжних). Наведемо опис системи.

А. Покупка інноваційно-креативного диференційованого товару:

1) інноваційно-креативне диференціювання забезпечується за рахунок: індивідуального або дрібносерійного виробництва ексклюзивного виробу або послуги (методи управління підвищенням конкурентоспроможності у сфері виробництва); підбору основного виробничого персоналу із числа «інтуїтивів-творчих осіб», створення й стимулювання творчих умов праці (методи управління підвищенням конкурентоспроможності у сфері персоналу) [89; 105, с.12]; озброєння працівників інноваційною технікою й технологією, що сприяє диференціації (методи у сфері інвестуванням прибутку); здійснення витрат, які сприяють диференціації (методи управління підвищенням конкурентоспроможності у сфері витрат); формування й рекламування постійно оновлюваного товару (методи управління підвищенням конкурентоспроможності у сфері формування товару й рекламування); установлення цін, пропорційних новим функціям, бренду, престижу товару (методи управління підвищенням конкурентоспроможності у сфері ціноутворення); збуту з

акцентом на нових функціях товару в обстановці демонстрації його можливої розмаїтості (методи управління підвищенням конкурентоспроможності у сфері збуту);

2) достатній рівень якості досягається за допомогою: підбору допоміжних працівників («статиків-сенсориків»), схильних до якісної праці (наприклад, у видавництвах це редактори, на концертах – звукооператори) [99, с.12]; організації контролю якості на підприємстві; 3) достатньо конкурентні (серед лідерів у випуску диференційованого товару) ціни забезпечуються: усуненням всіх непродуктивних витрат, не пов'язаних з диференціацією; взаємозв'язком основних видів діяльності підприємства, орієнтованих на диференціювання товару; тим, що дохід від праці працівників, які самовиражаються, перевищує рівень витрат на оплату їхньої праці й фондоозброєність, що й дозволяє встановлювати конкурентоздатні ціни.

Б. Купівля стандартизованого товару:

1) економність досягається за рахунок: організації масового випуску високо стандартизованого товару; підбору основного виробничого персоналу із числа «динамиків-сенсориків», схильних до високопродуктивної праці, та стимулювання їхнього прагнення до виконання напружених норм виробітку [95; 105, с.12]; озброєння працівників високопродуктивною технікою й технологією; усунення непродуктивних витрат, що стримують масове виробництво (склади й інші «вузькі місця» технологічного ланцюжка); формування й рекламування високо стандартизованих недорогих виробів або послуг; забезпечення конкурентоздатних цін; збуту з акцентом на економії коштів і часу клієнта в обстановці демонстрації високої продуктивності підприємства; ефекту від орієнтації всіх видів основної діяльності підприємства на економію коштів і часу споживача;

2) достатній рівень диференціації товару реалізується за допомогою: підбору допоміжних працівників («інтуїтивів»), схильних до творчої праці (проектувальники, рекламні бренд-менеджери та ін.); внесення ними незначних змін у конструкцію, зовнішній вигляд, упакування, рекламу товару, сервіс та усього іншого, що веде до його виділення серед товарів-аналогів;

3) достатній рівень якості товару забезпечується при організації контролю в ході масового виробництва (ВТК – відділ технічного контролю на виробництві, стандарт на обслуговування у сфері послуг).

В. Купівля якісного товару:

1) висока якість забезпечується за рахунок: серійного випуску високоякісного товару; підбору основного виробничого персоналу із числа «статиків-сенсориків», схильних до постійного удосконалення якості певної серії товару [95; 105, с.12]; мотивації працівників участю в «гуртках якості» або ін. організаційних формах раціоналізації в області якості; оснащення працівників передовою технікою й технологією, що сприяють випуску якісного товару; рекламування високоякісного товару; установлення ціни на товар, пропорційної рівню якості; фінансування витрат, які підвищують якість; збуту з акцентом на високому рівні якості в обстановці демонстрації якості й комфорту; ефекту від орієнтації всіх видів основної діяльності підприємства на випуск товарів високої якості;

2) достатній рівень економності товару досягається за допомогою: підбору допоміжних працівників («динаміків-сенсориків»), які динамічні й найбільш корисні в маловитратному матеріально-технічному, енергетичному, фінансовому та ін. забезпеченні виробництва; усунення всіх непродуктивних витрат (склади, витрати на «виштовхуючу» технологію), не пов'язаних з підвищенням рівня якості;

3) достатнє диференціювання (виділення) серед товарів-конкурентів забезпечується тим, що якісні вироби (послуги) виробляються не масово, а серіями. Над кожною серією товару працює група унікальних фахівців, що й створює враження привабливої продуктової розмаїтості.

Методи, що рекомендуються для підвищення конкурентоспроможності, й оцінка їх ефективності докладно описані в монографії «Ефективність методів управління підприємством у ринковій економіці» [95].

Прикладом адекватного опису поведінки споживача за допомогою наведеної моделі служить досвід роботи успішних підприємств [50]. Наведемо приклади.

Інноваційно-креативні диференційовані товари. Агромузеї й агровиставки, кондитерські та рекламні підприємства постійно оновлюють свій асортимент. Те ж саме можна сказати й про функціональні можливості ПК і мобільних телефонів.

В епоху надвиробництва товарів (послуг) необхідний пошук фактора, який визначає споживчий вибір. Розраховувати на випадкові імпульсні бажання людей (пропонує Ф. Котлер) не можна, тому що ймовірність їхнього стійкого прояву незначна. Необхідний пошук глибинних стійких споживчих мотивів до товару, на задоволенні яких повинні бути сконцентровані всі види діяльності підприємства. Актуальним є вирішення проблеми виявлення й задоволення глибинного інтересу споживача до товару.

Відносно товарів, що задовольняють «нижчі» потреби споживача, проблема вирішена. На всьому, що пов'язане із задоволенням «фізіологічних» потреб, він хоче економити (час, гроші), а все, що забезпечує безпеку й комфорт повинне бути високої якості. Недостатньо дослідженою є проблема мотивації споживача до товарів, що задовольняють «вищі» потреби споживача й особливо потреби в інноваційно-креативній самоактуалізації.

Отже, в результаті дослідження визначено конкурентну перевагу товару сільськогосподарських і забезпечуючих їх ресурсною, збутовою й просторовою базою функціонування підприємств агробізнесу в умовах інформатизації суспільства й економіки знань. Вона відрізняється тим, що указує на: «економічність» (час, гроші), якщо купується товар фізіологічного призначення (продукти харчування, вирощування, транспортування, зберігання й переробка); «якість», в випадку придбання товарів, які задовольняють потреби в безпеці й комфорті (випуск машин для аграрного сектору, технічний сервіс, страхування посівів й послуги з підготовки кадрів); «інноваційно-креативну диференціацію», коли за рахунок товару задовольняються вищі потреби людини (послуги з рекламування агропродуктів, створення брендів, агротуристичний і виставковий бізнес, центри розвитку талантів молоді, агродизайн, школи мистецтв, підприємства галузей креативної індустрії).

4.2. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємств агробізнесу з базовою конкурентною стратегією «економія на витратах»

До підприємств агробізнесу, які випускають «економний» продукт, відносяться сільськогосподарські підприємства й підприємства із їхнього зовнішнього середовища: переробні заводи; заклади суспільного харчування; автотранспортні підприємства; порти, вокзали, елеватори; фінансово-кредитні установи т. ін. Особливість їх полягає в великій продуктивності, яка сприяє економії часу і коштів споживачів.

Наведемо результати аналізу динаміки розвитку агропромислової галузі України. Статистика розвитку галузі представлена на рис. 4.3.

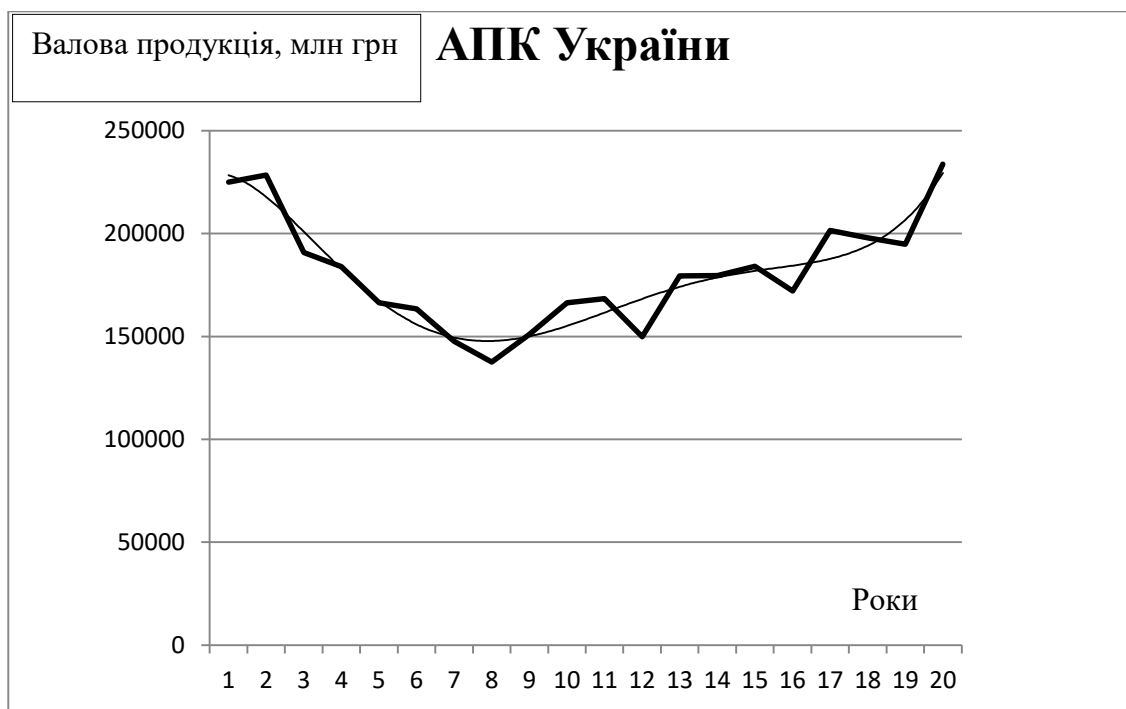


Рис. 4.3. Валова продукція сільськогосподарства України за 1992-2015 рр. в млн грн*

Примітка. *Розроблено автором за даними [57, 212]

Аналіз динаміки розвитку галузі показує, що тенденція щорічного стійкого скорочення обсягів валової продукції в кінці XX століття змінилася на тенденцію

зростання на початку ХХІ століття. Агропромисловий сектор України зростає, повторюючи цикли розвитку (3-4 роки) національної економіки. Відмінною особливістю АПК є його сталий розвиток навіть в періоди рецесії економіки України. Цьому сприяють сприятливі природні й кліматичні умови, а також реструктуризація галузі.

Головною проблемою управління конкурентоспроможністю, наприклад, сільськогосподарського підприємства й закладу харчування є вибір базової конкурентної стратегії, на яку націлені всі підсистеми їхньої системи управління.

Наведемо результати аналізу можливих варіантів конкурентних стратегій: 1) інноваційно-креативна диференціація; 2) економія на витратах; 3) висока якість.

Агропромисловий сектор економіки й галузь суспільного харчування України не відноситься до галузей креативної індустрії. Про це свідчить наступне: в сільському господарстві працювали та працюють не художники, поети й скульптори, а динамічні працівники (такі знамениті стахановці, як трактористка Паша Ангеліна, комбайнер Гоша Самойлов, Борін Б.Ф., Зарубін В.Ф. та ін.) [111, с. 237]; агрофірми й заклади харчування прагнуть не до індивідуалізованого виробництва за спеціальним замовленням ексклюзивного продукту, а до концентрації виробництва товарів масового попиту, що дозволяє економити на витратах при використанні високопродуктивної енергонасиченої техніки й технології.

Відносно відповіді на питання («сільськогосподарське виробництво – це якість або економічність») однозначної відповіді немає. З одного боку, про раціональність вибору стратегії «економія на витратах» свідчать: висока стандартизація продукту на конкурентоспроможних підприємствах; динамічність працівників; інвестиції в високопродуктивну техніку й технологію; позикові ресурси (наприклад, придбання палива та насіння для посівної кампанії під заставу майбутнього врожаю) т. ін. З іншого боку, в рекламі практично всіх продуктів харчування робиться акцент на їх високій якості: натуральні інгредієнти; корисність для здоров'я; оптимальна калорійність; відсутність генно-модифікованих організмів, що несуть загрозу для здоров'я людей; безпека споживання тощо.

Схематично проблему вибору базової конкурентної стратегії представлено на рис. 4.4. Дана проблема може бути вирішена за допомогою додання до вимог економічності продуктів умови їхньої відповідності певним стандартам. Скоригована таким чином конкурентна стратегія трансформується в стратегію «стандартизована економія на витратах».



Рис. 4.4. Схематичне представлення проблеми вибору базової конкурентної стратегії закладу харчування або сільськогосподарського підприємства*

Примітка. *Розроблено автором

Обрана стратегія дозволяє досягати переваг за всіма видами діяльності підприємства, але в рамках дотримання державних стандартів безпеки для споживача кінцевого продукту. Правильність вибору конкурентної стратегії сільськогосподарського підприємства й закладу харчування підтверджують ініціативи Міністерства аграрної політики та продовольства України, які націлені на зростання обсягу валової продукції на 19,9 %. Дані ініціативи передбачають поєднання високопродуктивних ресурсо-зберігаючих технологій із сертифікацією та відповідністю стандартам вітчизняних продуктів харчування: Державна цільова

Програма розвитку українського села (підвищення виробництва м'яса – у 2,1 рази, молока – у 1,4, плодів т. ін.); Програма розвитку рослинництва – з 2010 р. по 2016 р. (раціональне розміщення та поглиблення спеціалізації та концентрації виробництва продукції рослинництва; підтримка великотоварного виробництва рослинницької продукції); Програма розвитку свинарства – з 2010 р. по 2018 р. (забезпечити збільшення чисельності високопродуктивних молочних корів в сільськогосподарських підприємствах і фермерських господарствах та довести його до 1,7 – 1,9 млн голів шляхом власного відтворення й організації закупівлі племінних телиць); Програма розвитку молочного скотарства; сертифікація молочної продукції України (створення лабораторій з сертифікації молочної продукції) та ін. [221].

Після вибору варіанта базової конкурентної стратегії сільськогосподарського підприємства та закладу харчування й транспортування споживачів, опишемо вимоги до методів управління підвищенням конкурентоспроможності сільськогосподарських та взаємопов'язаних з ними підприємств за видами їхньої діяльності.

Методи управління підвищенням конкурентоспроможності високопродуктивних підприємств агробізнесу в області формування продукту повинні орієнтуватися на високу стандартизацію в рамках сертифікатів, санітарних норм і правил та інших нормативів. Обов'язкова сертифікація проводиться на відповідність вимогам нормативних документів, визначених законодавчими актами України й (або) документів, включених до переліку продукції, що підлягає обов'язковій сертифікації в Україні: харчування (суміші на основі сухого молока та консерви); алкоголь (вина, горілки, горілки особливі, спирти лікєро-горілочані вироби, коньяки, коньячні напої та інші алкогольні напої); тютюнові вироби. Добровільна сертифікація проводиться в порядку, визначеному договором між органом з сертифікації та заявником (виробником / постачальником) за власною ініціативою.

Методи управління підвищенням конкурентоспроможності сільськогосподарських та пов'язаних з ними підприємств аграрного сектору в області ціноутворення продукції сільськогосподарського підприємства та закладу суспільного харчування повинні враховувати державне й ринкове регулювання цін. Система цін на продукцію агропромислового комплексу включає закупівельні, оптові

та роздрібні, а також договірні ціни. Цінова політика підприємства залежить від типу ринку, на якому воно працює. Правильно встановлена ціна має повністю відшкодовувати всі витрати виробництва й обігу. Оптимальна ціна знаходиться в межах між мінімальним її рівнем, що визначається витратами, та максимальним, який формується попитом. Особливістю АПК є використання трансфертного ціноутворення й робота на ринку чистої конкуренції. Загальним підходом до ціноутворення є політика конкурентоспроможних цін.

Методи управління підвищенням конкурентоспроможності сільсько-господарських і пов'язаних з ними підприємств в області рекламування продукції АПК та закладу харчування й транспортування поділяються на дві групи: методи конкурентного ринкового ціноутворення; методи інформування споживача про відповідність продукції державним стандартам. За першим напрямом рекламуються низькі ціни й висока продуктивність підприємства. Наведемо приклади рекламних повідомлень конкурентоспроможних агропромислових підприємств і закладів харчування: «Третій їсть безкоштовно. Три товари за ціною 2-х»; «Час нескромних пропозицій [111].

Методи управління підвищенням конкурентоспроможності сільсько-господарських і пов'язаних з ними підприємств аграрного сектору в області збуту в АПК, закладі харчування та транспортування припускають вибір форм роботи з посередницькими організаціями або самостійну реалізацію продукції кінцевому споживачеві. В ході збуту необхідно робити акцент на конкурентоспроможних цінах і високій продуктивності підприємства. Даний підхід підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку продукції АПК, що підтверджується досвідом роботи лідерів ринку «ЮНІМІЛК», «ВБД» та ін.

Методи управління підвищенням конкурентоспроможності сільсько-господарських та пов'язаних з ними підприємств в області виробництва продукції АПК, закладу харчування й транспортування орієнтовані на масовий випуск високо стандартизованих товарів. Наведемо результати дослідження щодо деталізації даних методів за складовими виробничої діяльності підприємства: розміщення потужностей; операційний цикл і тип виробництва; матеріально-технічне

забезпечення; якість продукції; оперативне управління виробництвом; організація праці; інформаційні потоки у виробничій діяльності. З існуючих типів розміщення виробничих потужностей для сільськогосподарського підприємства й закладу харчування та транспортування споживачів найбільш підходить «розміщення виробу». Даний тип сприяє безперешкодному руху великих обсягів товарів або споживачів через виробничу систему.

Робота розділена на ряд стандартизованих завдань, які допускають спеціалізацію праці й обладнання. В результаті формується виробнича лінія, подібна зображеній на рис. 4.5.

Наведемо алгоритм формування виробничих потужностей підприємства агробізнесу з виробництва консервів.

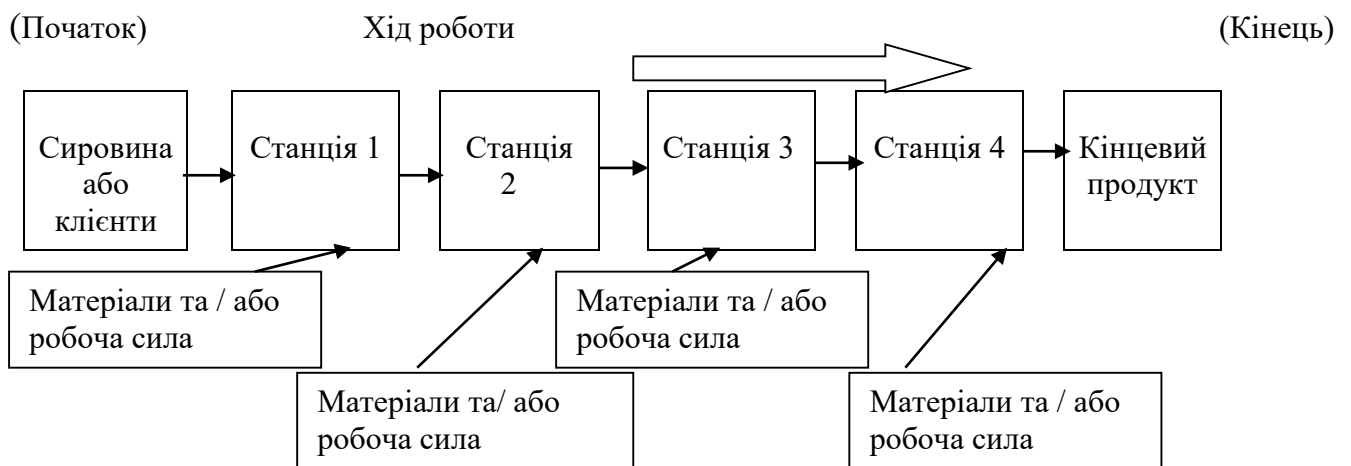


Рис. 4.5. Поточна лінія для виробництва або послуги*

Примітка. *Розроблено автором

Аналіз даного виду виробництва показує, що воно відповідає вимогам такого типу розташування виробничих потужностей, як «розміщення виробу». Простежується високопродуктивний конвеєрний характер виробництва. Тип виробництва на сільськогосподарських підприємствах є масовим (рис. 4.6, 4.7).

I стадія (підготовча) [111, с. 241]

1.Оренда 2081 га землі: сільськогосподарських угідь – 2029 га (рілля 1920 га, пасовища 109 га), ліс 29 га, ставки 18 та водойми 22 га
2.Купівля 46 тракторів, 5 комбайнів Нива та 2 Дон-1500, 6 кормозбиральних та 3 картоплезбиральних, 5 бурякозбиральних комбайнів, картоплесортувального пункту, корене- та гичко збиральних машин, буряконавантажувачів, очисників, доочисників, 15 плугів, 5 лущільників, 104 борони, 22 культиваторів, 10 зчіпок, сівалок (зернових – 17, бурякових – 3, кукурудзяних – 2), 3 картоплесаджалки, косарок (14), котків (4), граблів (9), прес-підбирачів (4), волокуш (2), жатків рядкових (3) та валкових (1), машин для приготування та внесення добрив (13), машин для захисту рослин (6), причепів (19), стогомету, фуражиру, 3 вкривачів, 32 автомобілів
3.Добір персоналу для відділень: рослинництва (92), переробляння продукції (18), обслуговування підприємства (90). Усього – 200 чел. В т.ч. для автопарку: 48 водіїв, 4 слюсаря, 1 слюсар-електрик, 1 токар, 3 електрозварники, 1 кладовщик, 1 оператор АЗС, 1 прибиральник, завідуючий та заступник завідуючого, інженер по безпеці руху, технік-механік, бухгалтер, диспетчер
4.Отримання дозволу на початок роботи (СЕС, декларація на відповідність приміщень вимогам пожежної безпеки)

II стадія (формування продукту)

1.Формування асортименту: озимі зернові (700 га), ярі зернові (270 га), бобові (140 га), цукрові буряки (130 га), кукурудза на зерно (200 га) та на силос (70 га), картопля (70 га), кормові корнеплоди (20 га), багаторічні трави (214 га), однорічні трави (110 га)
2.Розміщення в сівозміні: кукурудза після зернобобових, цукрового буряку, картоплі, гречки
3.Договір на постачання палива, енергії, води, запасних частин, деталей, добрива, пестицидів
4.Організація роботи машино-тракторного парку
5.Вибір технології вирощування та збирання (підготовка насіння: висушують, калібрують, протравлюють, інкрустують, пакують у паперові мішки на заводі т. ін.)
6.Реклама можливості поставки продукту за конкурентоспроможною ціною

III стадія (виробництва та реалізації продукту)

1.Замовлення певної кількості сільськогосподарських продуктів (договір)
3.Післяжнивне дискування поля (2-3 дні після збору врожаю дисковими боронами на 6-8 см), а потім добрива на 25-27 см за допомогою передплужників
2.Внесення добрив (для 500 г/га кукурудзи азоту 220 кг, фосфору – 100-120 кг, калію – 200-220 кг/га, гною – 20-40 т/га) розкидачами МТО, ПРТ з тракторами МТЗ-80 під зябову оранку з заорюванням в день розкидання. Підготовка поля: човником або перекриттям, поворотні смуги (нема, якщо є виїзд за межі поля). Оцінка якості: доза та рівномірність; перекриття проходів (візуально)
3.Оранка на глибину 27-30 см обертовими плугами в напрямку поперек попередньої оранки
4.Передпосівний обробіток ґрунту: глибина 6-12 см без обертання верхнього шару, для підрізування бур'янів і вирівнювання поля; раннє посівне боронування під кутом 45° до напрямку оранки волокушами; внесення гербіцидів із загортанням у одному агрегаті, а розчини – обприскувачами
5.Сівба: коли ґрунт на 5-6 см прогрівся до 10-12 °С; тривалість 1-2 дні





6.Догляд за посівами: якщо суцільно обробляють гербіцидами, то догляду нема; якщо стрічкове внесення в захисні смуги – то обробляють міжряддя
7.Збирання врожаю: машинне відривання, наприклад, качанів кукурудзи від стебел, очищення від обгорток, обмолочування, подрібнення листостеблової маси з подачею на транспорт
8.Післязбиральний обробіток урожаю: просушка ($\leq 14\%$), обмолот, укладання в траншею на консервацію: $h=3-5$ м, $b=9$ м, $l=35$ м
9.Контроль якості робіт

Рис. 4.6. Операційний цикл сільськогосподарського підприємства ТОВ

Прохорське с. Прохори Борзнянського району Чернігівської області (рослинництво)*

Примітка. *Розроблено автором

На рис. 4.6 наведений алгоритм побудови операційного циклу підприємства агробізнесу, яке виробляє «економний» продукт.

Матеріально-технічне забезпечення виробництва передбачає підписання договорів на постачання з великими виробниками (паливно-мастильні речовини, тара, добрива, вода, енергія, обслуговування устаткування, сировина тощо).

Контроль якості продукції сільськогосподарського виробництва та закладів харчування здійснюється на етапі приймальних випробувань кінцевого продукту. У науковій літературі описані поодинокі випадки організації на даних підприємствах системи управління якістю ISO 9001.

Оперативне управління масовим виробництвом на сільськогосподарських підприємствах, закладах харчування та транспортування передбачає використання централізованих диспетчерських служб:

агрофірми, фабрики,
заводи, цехи,
транспортні компанії тощо.

Організація праці у сфері виробництва сільськогосподарського продукту відрізняється тим, що до працівника пред'являються вимоги виконання напружених норм виробітку й освоєння суміжних професій.

Необхідно враховувати, що в сільськогосподарському виробництві вузька спеціалізація праці не має місця. Тому вузькоспеціалізовані робочі кадри на ринку

праці будуть менш конкурентоспроможними, ніж робітники, здатні виконувати широкий діапазон сільськогосподарських робіт.

Управління інформаційними потоками в масовому виробництві сільськогосподарської продукції здійснюється за допомогою автоматизованих програмних продуктів (MRP, MRPS, MRP II, Торговий склад-2 та ін.).



Рис. 4.7. Алгоритм виробництва рибних і м'ясних консервів (в порівнянні)*

Примітка. *Розроблено автором

Методи управління підвищенням конкурентоспроможності сільськогосподарських та пов'язаних з ними підприємств в області управління витратами на підприємствах АПК й закладах харчування та транспортування мають бути націленими на задоволення потреб клієнта в економії грошей і часу на придбання продовольчих товарів. Діяльність з управління витратами поділяється на: формування заробітної плати робітників, нарахування амортизації й податкових

платежів. Дослідження перерахованих видів діяльності показало, що в структурі заробітної плати повинні бути премії за виконання та перевиконання напружених норм виробітку. Конкурентоспроможні підприємства оформляють їх, як: зниження на 10 % норми виробітку для жінок-механізаторів; доплати за виконання сезонного завдання (виконання 100 % – доплата 10 %, 110 % – 15 %, 115 % – 20 %, понад 20 % – 30 %); надбавки трактористам і машиністам сільськогосподарського виробництва та ін. Методи управління амортизаційними відрахуваннями повинні бути націленими на швидке відновлення техніки й технології. Управління оподаткуванням здійснюється через використання встановлених державою пільг для малих і середніх підприємств.

Інвестувати кошти сільськогосподарські підприємства й заклади харчування та транспортування повинні в високопродуктивну техніку й технологію. Це підтверджує досвід роботи конкурентоспроможних підприємств галузі: ПАТ «АПК-ІНВЕСТ» побудувало один з найбільших в Україні комбикормовий завод з елеваторною групою; Група Агровет Атлантик використовує сучасні технології відтворення свиней; Харківський молочний комбінат використовує лінію з виробництва сиркових десертів і розфасовки (24 тис. упаковок на годину) та лінію з випуску йогуртів в стаканчиках (40 тис. стаканчиків на годину), Нібулон має потужний вантажний флот та елеватори.

Методи управління підвищенням конкурентоспроможності сільськогосподарських і пов'язаних з ними підприємств в області фінансів на сільськогосподарських підприємствах і закладах харчування й транспортування споживачів поділяються на сфери: планування й облік фінансових потоків, вибір джерел фінансування, організація обліку фінансових операцій. Усі сфери застосування методів управління фінансами поєднує суттєва сезонність агропромислової діяльності. Це обумовлює необхідність планування резерву фінансових ресурсів на початок поточного року. В якості джерел фінансування сільськогосподарських підприємств й закладів харчування використовуються позикові фінансові ресурси (банки, кредитні установи й ін.).

Проведенні дослідження послужили основою для формування основ управління підвищенням конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, закладів харчування й транспортування споживачів, які полягають в тому, що, у відповідності до ринкового сигналу «економічність товару», формується й постійно оновлюється «економно-дисипативна» структура її підсистем: «економний» товар, конкурентна ціна, реклама низьких цін, збут в обстановці демонстрації високої продуктивності, масове виробництво, підбір динамічних працівників, усунення непродуктивних і здійснення витрат, які заощаджують час і кошти споживача, інвестиції у високопродуктивну технологію, використання позикових фінансових ресурсів.

Наведемо результати дослідження з опису методів управління підвищенням конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства й закладу харчування та транспортування за допомогою банку уніфікованих способів і прийомів [50; 70, с. 81; 95; 111, с. 244; 164]. Науковий результат полягає в тому, що наведені в літературі уніфіковані методи управління підвищенням конкурентоспроможності застосовуються в сфері діяльності підприємницьких структур агробізнесу. Приклади їх використання дадуть змогу менеджеру коригувати неефективний метод управління (фактор-мінімум), який руйнує конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Опишемо методи у сфері управління формуванням продуктовою діяльністю конкурентоспроможного підприємства, які можуть використовуватися на сільськогосподарських підприємствах, закладах харчування й транспортування за напрямом «вид» продукту. Одержання різних варіантів кінцевого продукту з однотипних елементів досягається за рахунок виготовлення різноманітних видів продуктів із одних і тих овочевих або м'ясних складових. Методи щодо складання й розкладання продукту реалізуються в ході його формування й демонстрації споживачеві. Складаються при цьому фасовані продукти в пакет, які під час споживання розкладаються. Подвоєння товару використовується, коли продукт розрахований на двох споживачів (твикс – це солодка парочка, а баунті – це насолода на двох т. ін.). Підкреслення зовнішнім виглядом продукту його важливих споживчих

властивостей реалізується за допомогою святкового вигляду тортів, які присвячені до того, щоб відзначити святкову подію.

Стосовно «розміру» продукту рекомендується використовувати наступні методи. Залучення клієнта дуже малим або великим розміром страв (огірки в мініатюрі, риба-велетень). Дроблення продукту застосовується, коли клієнт не хоче купувати весь продукт. В даній ситуації треба бути готовим продати його частину. Такий метод є виправданим, якщо споживач, наприклад, бажає купувати продукти на вагу. Метод щодо об'єднання продуктів в повний комплект найбільшою мірою може бути реалізований в комплексних стравах «Сніданок туриста», «Сімейна вечеря» т. ін.

За «формою» продукт можна представити в такий спосіб. Нетрадиційна форма вже відомого продукту істотно продовжує його життєвий цикл на ринку. Нетрадиційність форми можна досягти видозмінюючи зовнішній вигляд страв у упакуванні або використанні: диких рослин, що заміняють овочі, харчових продуктів нетрадиційного складу з додаванням невластивих їм компонентів. Удосконалювання форми продукту шляхом спрощення його конструкції можна забезпечити, якщо випускати страви у вигляді блюд швидкого приготування.

«Виправдання очікувань» споживача до продукту можна досягти в тому випадку, якщо детально наочно інформувати його про склад та засіб вживання.

У відношенні «сервісу» часто використовуються наступні управлінські методи. Повний сервіс припускає включення в продукт повного комплексу послуг (інформування, консультація з вибору, доставка споживачеві). Метод щодо безкоштовного сервісу залучає клієнта можливістю «пожити при комунізмі».

З «ліквідацією» продукту пов'язані такі управлінські методи, як «заплановане знищення продукту» і «зменшення корисної дії одиниці продукту». Перший припускає «знищення» у свідомості споживача бажання споживати старий продукт за рахунок його морального старіння. Другий націлений на те, що клієнт споживає меншу «масу» продукту в ім'я більш високої мети (схуднення, оздоровлення, аскетизм, загартування волі й ін.) і це йому подобається.

Опишемо методи управління підвищенням конкурентоспроможності у сфері формування продуктової діяльності сільськогосподарського підприємства, що пов'язані із наданням додаткових функцій продукту. В групу забезпечення «додаткових функцій» входять наступні методи. Об'єднання основних і додаткових функцій в продукті залучає клієнта тим, що можна сполучати отримання необхідних калорій зі схудненням, лікуванням т. ін. Надання продукту додаткової функції, яка дивує і розважає споживача. Такою функцією може бути, наприклад, сюрприз в торті або під кришечкою пляшки. Усунення несанкціонованого доступу сторонніх до горілки в пляшці забезпечується за рахунок пробки спеціальної конструкції. Задовольнити потреби молодого споживача можна спеціально для нього розробленим продуктом. Це може бути маленька шоколадка, пляшка води, пакет з соком для дитини.

Напрямок «переміщення» продукту може бути представлений наступними методами. Такий метод, як продукт на колесах, може реалізовуватися в ході доставки піци клієнтові за 30 хвилин після замовлення. Підвищення зручності транспортування продукту до споживача досягається при використанні різних видів кур'єрської доставки й пошти. Прискорення й спрощення процесу початку споживання продовольства досягається, якщо виробляти продукти швидкого приготування.

Розглянемо методи управління підвищенням конкурентоспроможності сільськогосподарських та пов'язаних з ними підприємств, що реалізують таку додаткову властивість продукту, як «регулювання його параметрів». Перехід від східчастого до плавного регулювання продукту можливий, якщо параметрами є рівень солі та спецій. Регулювати його можливо за рахунок додання до продукту пакетів з сіллю та спеціями. Пристосування продукту до клієнта в процесі його споживання може бути реалізоване за рахунок: вільного вибору густого або рідкого супу швидкого приготування; самостійного рішення клієнта щодо концентрації спецій т. ін. Збільшення рівня складання продукту, що робить його більш компактним, досягається за рахунок його висушування та помолу.

Перейдемо до опису методів управління підвищенням конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств й закладів харчування у сфері

ціноутворення: економічне обґрунтування ціни; обґрунтування високого рівня витрат на виробництво або інших лімітуючих умов; врахування потреб цільового сегменту ринку; ціни, що формуються з акцентом на психологічному аспекті (врахування психологічного стану споживача, привабливе регулювання цін).

В рамках обґрунтування високого рівня витрат на виробництво у сфері сільськогосподарського виробництва й суспільного харчування використовуються наступні цінові методи. Загальноприйняте рішення з розрахунку мінімальної ціни полягає в тому, що вона визначається як сума витрат плюс прибуток підприємця у сфері АПК і суспільного харчування. Можливий розрахунок ціни на підставі додавання середньої націнки до ціни оптового постачальника. В аграрній промисловості в якості націнки виступають комісійні підприємств-посередників.

Інші лімітуючі умови ціноутворення враховуються в наступних цінових методах. Лімітування цін на підставі міжфірмових або міждержавних угод. Можливе встановлення ціни на ринковому рівні. Відповідність ціни на продукт загальній політиці фірми використовується в таких випадках: якщо сільськогосподарське підприємство або заклад харчування працює на елітного споживача, то ціни на його продукт повинні бути на 30-40 % дорожче середньогалузових; якщо воно займається продажем доступних продуктів, то ціни не повинні бути високими й т. ін.

Задовольнити потреби цільового сегменту споживачів можна за допомогою таких методів. Можна знімати «вершки», установлюючи високий рівень ціни на ексклюзивний продукт із наступним їх періодичним зниженням в міру насичення певних сегментів ринку. Цінові методи з коригувальними надбавками й знижками можна використовувати в тому випадку, якщо менеджер з продажу має навички в задоволенні заможних клієнтів високою ціною, а незаможних – мінімально можливими цінами. Метод, пов'язаний з «слідкуючими» цінами, полягає в тому, що останні на 5-10 % нижче, ніж у конкурентів.

Психологічний стан клієнта враховується за допомогою наступних цінових методів. Можна знижувати ціну на економічно незначну, але психологічно важливу величину. Наприклад, 1 кг ікри коштує не 100 \$, а 99 \$.

Привабливе для споживача «регулювання» ціни може бути реалізоване за рахунок наступних методів. Зниження вартості продукту на ціну його остаточного приготування (наприклад, обжарювання кави). Можна регулювати ціну залежно від сезонності попиту. В сезон, коли попит на продукти закладу харчування великий, ціну збільшують, а в міжсезоння – зменшують. Ціна за елементами споживчої вартості продукту призначається для того, щоб споживач зміг вибрати певний набір елементів продукту за певну ціну. Кожний елемент повинний мати певну споживчу цінність.

Структура групи методів управління підвищенням конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства й закладу харчування, що пов'язані з рекламуванням продукту, наступна: несвідоме привернення уваги до реклами продуктів сільськогосподарського підприємства й закладу громадського харчування; свідоме привернення уваги до реклами; привернення уваги до цікавої реклами сільськогосподарських продуктів; привабливі образи в рекламі; залучення споживача налагодженням індивідуальних стосунків.

Методи управління щодо неусвідомленого привернення уваги до реклами можуть мати такий вигляд. За рахунок повторення реклами здійснюється «дозрівання» клієнта до необхідності покупки продукту. Велика реклама [50] привертає увагу споживача, якщо її розмістити на всю стіну багатоповерхового будинку або на всю сторінку крупноформатної газети. Залучення уваги за допомогою об'єктів показу, які підсвідомо притягують погляд споживача агропромислового продукту, реалізується за рахунок таких різновидів останніх, як гарна жінка, дитина, тварина, інтенсивна кольорова пляма [50].

Усвідомлене залучення уваги до реклами продуктів сільськогосподарських підприємств та закладів харчування й транспортування може бути досягнуте за рахунок наступних інформаційних методів. Таку рекламу необхідно структурувати за функціями ІПН. Інформувати (І) можна при відкритті агропромислового підприємства, переконувати (П) в період росту продажів і нагадувати (Н) у пік популярності продукту. Інформувати споживача щодо готовності надати ексклюзивний продукт можна за допомогою словесного обороту «вже-вже»: вже

сьогодні в офісі підприємства Ви можете придбати ексклюзивну партію продуктів. Драматична реклама привертає увагу клієнта [50].

Методи, які пов'язані із залученням споживача цікавою рекламною інформацією, можуть мати такий вигляд. Важливо не повторювати одне й теж, а нарощувати інформативність реклами продукту АПК й закладу харчування уточнюючи вже сказане. Анекдотична реклама залучає клієнта з розвиненим почуттям гумору. Доцільно рекламувати продукт за складовими, указуючи на привабливі й нові характеристики. Планувати реалізацію рекламних заходів треба в часові періоди перед сплесками споживчої активності на ринку сільсько-господарської продукції.

Використання привабливих образів в рекламі здійснюється за допомогою наступних методів. Витонченість досягається за рахунок орієнтації на емоційний стан споживача. Престижність продукту підкреслюється, якщо включити в рекламу дані про солідність фірми його виробника. Методи, пов'язані з демонстрацією фірмового стилю сільськогосподарського підприємства, можна реалізувати, якщо вибрати специфічний елемент у структурі продукту й регулярно концентрувати на ньому увагу споживача. Підбір каламбурів або цікавих словосполучень допомагає краще передати рекламовані властивості продукту [50].

Залучити споживача індивідуальними відносинами можна за допомогою наступних методів. Можна організувати спілкування й рекламування в неофіційній обстановці в ході презентації фірми. Якщо поширювати інформацію щодо продукту довірчо «серед своїх», то реклама інтригує своєю «таємністю». Реклама під час приватної телефонної бесіди зі споживачем сприяє встановленню з ним індивідуальних відносин. За допомогою предметів-дзвіночків у вигляді безкоштовних сувенірів зі споживачем можна зав'язати дружні відносини.

Проведемо структурування методів управління підвищенням конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства в області збуту. Це такі методи, які відрізняються: за формою збуту; розміщення товару та його пропозиції.

В напрямі «форми» збуту можна виділити наступні методи. Прямий (безпосередній) збут продукту підприємством-виробником, що добре знає його особливості. Використання щодо збуту незалежних посередників широко

застосовується в АПК та закладі харчування через мережу посередників. Якщо ринок територіально великий, а коштів на власну збутову мережу нема, то можна реалізовувати «економний» продукт через фірму-оптовика. Спеціалізована торгівля продукцією АПК та закладу харчування й транспортування може бути організована в рамках тематичних виставок. Торгівля продуктом зі змішаним асортиментом припускає можливість покупки в одному місці всього необхідного для споживання продовольства.

Методи, пов'язані із привабливим розміщенням продукту й цікавою пропозицією, полягають в наступному. Можна використовувати технологію мерчандайзингу для розміщення інформації щодо продукту в офісі фірми. Формувати пропозицію бажано від вигоди споживача: $X+V+П+C+З$ (X – характеристика пропозиції; V – вигода придбання продукту; $П$ – причина вигідності; C – слабкі місця, пов'язані з тим, що споживач не купує продукт; $З$ – збитки, зв'язані зі слабкими місцями). В місці купівлі необхідно надавати споживачеві максимум інформації щодо продукту.

Структура банку операційних методів наступна: стандартизовані товари; екологічність і безпека; оперативність виробництва.

Операційні методи, які пов'язані з виробництвом стандартизованих товарів, можна представити в наступному вигляді. Масове виробництво високо стандартизованих послуг і виробів за допомогою автоматизованого й спеціалізованого встаткування та машин підходить для сільськогосподарських підприємств й закладів харчування та транспортування. Метод, що пов'язаний з концентрацією виробництва, використовується в рамках діяльності більшості сільськогосподарських підприємств. Уніфікація покликана заощаджувати час і гроші на виконання стандартизованих операцій. Безперервне виробництво високо однорідних виробів дозволяє знизити їхню вартість за рахунок повної автоматизації виробництва.

Методи щодо забезпечення екологічності й безпеки виробництва сільськогосподарського продукту мають такий вигляд. Збереження навколишнього середовища й здоров'я людей під час організації та виробництва товарів здійснюється

за рахунок використання екологічно чистих технологій, які зберігають здоров'я людей і навколишнє середовище. Використання міжнародних стандартів серії ISO 9000-9004, Hazard Analysis and Critical Controlpoints (забезпечує попередження виникнення небезпек на всіх етапах харчового ланцюжка, від первинного виробника сировини, наприклад, фермерського господарства, до кінцевого споживача, наприклад, магазину, покликано забезпечити екологічність і безпеку споживання продуктів АПК), ДСТУ 4161 та ISO 22000.

В напрямі оперативності виробництва продуктів сільськогосподарських підприємств і закладів харчування й транспортування використовуються наступні методи. Організація системи «точно-вчасно» покликано обслуговувати споживачів вчасно й усувати необґрунтовані збої в виробництві продукту. Планувати матеріальні потреби виробництва можна за допомогою спеціально розроблених комп'ютерних програм. Виробнича потужність фірми являє собою її здатність до виробництва максимальної кількості виробів.

Структура банку методів управління підвищенням конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства, пов'язаних з персоналом, наступна: кваліфікація й оперативність роботи персоналу; привабливість праці мотивованого персоналу сільськогосподарського підприємства.

Кваліфікація й оперативність роботи працівників представлена наступними методами: відповідність стратегії управління персоналом підприємства до його корпоративної стратегії; організаційно-розпорядницький вплив на персонал сільськогосподарського підприємства, що здійснюється через обов'язкові до виконання документи; оперативний контроль за дотриманням цих документів, що здійснюють безпосередні керівники структурних підрозділів; рішення щодо організації дисциплінарного впливу на працівників, яке приймається для їхнього оперативного заохочення й покарання.

Методи щодо забезпечення привабливості праці мотивованого персоналу на сільськогосподарських підприємствах можуть бути представлені в такий спосіб. Ефективність праці працівників досягається за рахунок планування, матеріального стимулювання й економічного нормування їхньої діяльності. Психологічний вплив

на співробітників можна організувати за допомогою традиційних соціальних пілг, збереження традицій, установлення порядку розподілу благ й особистого прикладу директора. Соціальне планування й нормування праці на агропромисловому підприємстві організується за рахунок реалізації соціальних заходів і створення нешкідливих та здорових умов роботи.

Структура банку методів управління підвищенням конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства, закладу харчування й транспортування в області бюджетування (управління витратами) наступна: зниження непродуктивних витрат і витрат на податки для фінансування заходів, які цікаві для споживача.

Зниження непродуктивних витрат на виробництво продукту здійснюється за рахунок реалізації наступних методів. Можна зменшити витрати на транспортування матеріалів й енергоносіїв за рахунок використання логістичних схем. Усунути непродуктивні витрати на надвиробництво продукту, зайвий час очікування, непотрібні переміщення, матеріальні й фінансові запаси можна за допомогою принципу «точно вчасно».

Методи щодо зниження витрат на сплату податків мають такий вигляд. Реєстрація агропромислового підприємства в офшорній зоні тієї країни, де рівень оподаткування невеликий. Використання пільгового оподатковування малих підприємств. Штучне збільшення витрат для зменшення оподатковуваного прибутку.

Структура банку методів управління підвищенням конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства у сфері формування й використання прибутку така: розвиток бізнесу в привабливій для споживача сфері; інвестиції в нові технології т. ін.

Методи щодо розвитку бізнесу в аграрному бізнесі можна представити в наступному вигляді. Планування бізнесу за рахунок екстраполяції, прямого розрахунку, нормативного способу, моделювання, а також цільового формування прибутку для задоволення потреби у власних фінансових ресурсах. Формування прибутку сільськогосподарського підприємства, закладу харчування й транспортування споживачів за допомогою управління операційними доходами й

витратами. Зміна розміру прибутку фірми шляхом використання ефекту виробничого левериджу.

Методи управління підвищенням конкурентоспроможності в області інвестицій в нові технології можна представити в такий спосіб. Використання прибутку на інвестування його в нові високопродуктивні технології.

Структура банку методів управління підвищенням конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства, закладу харчування й транспортування споживачів щодо фінансів має наступний вигляд: створення іміджу стало працюючого сільськогосподарського підприємства; накопичення фінансів для фінансування витрат.

Напрям у сфері створення іміджу в привабливій для споживача сфері може бути представлений наступними методами. Бюджетування фінансової діяльності закладу харчування споживачів. Керування дебіторською заборгованістю на фірмі за рахунок рішення про відстрочення платежу. Синхронізація строків погашення дебіторської й кредиторської заборгованості на підприємстві. Фінансова стабілізація фірми за погрози банкрутства т. ін.

Методи управління підвищенням конкурентоспроможності, пов'язані з нагромадженням фінансів на фірмі, можуть мати такий вигляд. Можна використовувати метод інвестиційного портфеля сільськогосподарського підприємства. Фінансове забезпечення витрат реалізується під час формування й підтримки балансу грошових потоків в компанії.

Отже, у ході проведених досліджень установили наступне:

сформовані особливості вектора конкурентної переваги споживача до товару підприємства агробізнесу, який в умовах тотальної інформатизації суспільства указує на: «економічність» (час, гроші), якщо купується товар фізіологічного призначення (продукти харчування, транспортування);

розроблений механізм переводу підприємства агробізнесу в атрактор конкурентоспроможного розвитку (атрактор прогресу), який, на відміну від існуючого, базується на сполученні сигналу ринку (про вектор конкурентної переваги споживача до товару) з певною траєкторією (атрактором) розвитку підприємства:

сигнал «економічність» товару (через систему методів) переводить підприємство в атрактор розвитку «економне виробництво»;

наведений підхід до формування дисипативної (високо організованої) структури діяльності підприємства агробізнесу, який, на відміну від існуючого, базується на тому, що роль структуроутворюючої підсистеми відіграє «персонал», а підсистеми «маркетинг», «виробництво», «витрати», «інвестиції» і «фінанси» формують систему конкурентоспроможного розвитку через випуск та реалізацію стандартизованого товару;

розроблено модель ухвалення рішення споживачем товару підприємства агробізнесу в інформаційному суспільстві про покупку (проблема, мета, оцінка, вибір альтернативи, покупка, аналіз), яка, на відміну від існуючої, відрізняється тим, що на етапі вибору альтернативи реалізується рейтингова система завоювання його конкурентної переваги (лояльності). В виробках і послугах сільськогосподарських підприємств та підприємств харчування й транспортування споживача цікавить їх економічність, що й визначає споживчий вибір;

наведений методичний підхід до формування виробничого персоналу підприємства агробізнесу, який, на відміну від існуючого, відрізняється тим, що враховується сполучення індивідуальних характеристик працівників з напрямом вектора конкурентної переваги споживача до товару; для виробництва: «стандартизованого» товару підходять динамічні працівники, схильні до виконання великого обсягу роботи в стислий термін (механізатори, водії, робітники закладів суспільного харчування);

сформовані напрями поповнення й удосконалення банку методів управління підвищенням конкурентоспроможності підприємств агробізнесу, які, на відміну від існуючих, уточняють критерії систематизації (за підсистемами системи управління підприємством та кільцями ланцюга нарощування споживчої цінності продукту), а також уведено новий напрям у вигляді коректування методів на відповідність конкурентній стратегії підприємства [105, с. 251];

розглянуто й досліджено умови функціонування агрокультурних дестинацій. Акцент зроблено на їх підприємствах, які використовують базову конкурентну

стратегію «економія на витратах»: сільськогосподарські підприємства, заклади харчування, транспортування, забезпечення фінансами т. ін. Розкрита особливість дисипативної структури діяльності підприємств агробізнесу й методів управління конкурентоспроможністю. Розглянуті варіанти коригування методів для усунення дії фактора-мінімум, який руйнує конкурентоспроможність підприємства/

4.3. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємств агробізнесу з базовою конкурентною стратегією «висока якість»

До сільськогосподарських і пов'язаних з ними підприємств-комплементаторів конкурентоспроможності, які виробляють якісний продукт, відносяться: ремонтні агромайстерні, агромашинобудівники, страхові компанії, школи й курси з підготовки кадрів, лікарні т. ін. Розглянемо особливість забезпечення конкурентоспроможності таких підприємств агробізнесу, як майстерня з ремонту агротехніки й заклад з підготовки кадрів Навчально-виробничі підрозділи закладів агротехнічної освіти конкурують на ринку з освітніми підрозділами сільськогосподарських підприємств. Це підтверджується відкриттям сільськогосподарським підприємством «Мрія агрохолдинг» освітнього підрозділу з підготовки кадрів, який складається з 2-х шкіл та курсів [222].

З точки зору вирішення проблем управління конкурентоспроможністю майстерні й закладу з підготовки кадрів спільним моментом є орієнтація їх на базову конкурентну стратегію «висока якість»: формування продукту (якісний та надійний продукт); ціноутворення (ціна, що пропорційна рівню якості); рекламування (реклама високого рівня якості товару); збут (збут з акцентом на рівні якості товару в обстановці демонстрації якості й комфорту); виробництво (серійне виробництво якісного товару); персонал (підбір статиків-раціоналізаторів у сфері якості й створення умов вдосконалення технологічного процесу); витрати (економія на непродуктивних витратах і здійснення тих, що націлені на підвищення рівня якості товару); інвестування (вкладання коштів в темнику й технологію, що забезпечують підвищення якості товару); фінансування (забезпечення фінансами підприємства).

Проблема формування методів управління підвищенням конкурентоспроможності майстерні й закладу з підготовки кадрів полягає в організації їх взаємозв'язку з орієнтацією на базовій конкурентної стратегії «висока якість».

Частка ринку майстерні й закладу з підготовки кадрів відображає рівень лояльності споживача. Це свідчить про необхідність розробки вимог споживчої орієнтації до методів управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства у сфері розміщення й підготовки кадрів. Дані для проведення дослідження представлені на рис. 4.8.

Вихідні положення для дослідження вимог споживчої орієнтації до методів управління підвищенням конкурентоспроможності майстерні й агротехнічного інституту		
Види діяльності підприємства агробізнесу	Концентрація на конкурентній стратегії	Ефект
1.Маркетингова (формування якісного продукту, ціноутворення, комунікації, збут)	Висока якість	С
2.Виробнича (розміщення потужностей за типом «розміщення виробничого процесу», серійне ивиробництво та операційний цикл, матеріально-технічне забезпечення якісного виробництва, управління якістю, оперативне управління, організація праці, управління інформаційними потоками під час виробництва якісного товару)		И
3.Кадрова (потреба в кадрах «раціоналізаторах з якості», підбір, розстановка, адаптація, мотивація, оцінка, звільнення)		Н
4.Бюджетно-економічна у сфері формування витрат (заробітна плата, амортизація, запаси і поставки, оподаткування)		Е
5.Управління прибутком або інвестування (планування прибутку, формування прибутку, використання прибутку на техніку, яка націлена на виробництво якісних товарів)		Р
6.Фінансова (планування фінансових потоків, вибір джерела фінансування, облік фінансових операцій)		Г
		І
		Я

Рис. 4.8. Вихідні дані для дослідження вимог споживчої орієнтації до методів інноваційного управління конкурентоспроможністю майстерні з ремонту агротехніки й аграрного інституту*

Примітка. *Розроблено автором

Додаткові умови забезпечення якості більш численні. Сюди відносяться: характер виробничого процесу, його інтенсивність, ритмічність тривалість; кліматичний стан навколишнього середовища й виробничих приміщень; інтер'єр і виробничий дизайн; характер матеріальних і моральних стимулів; морально-психологічний клімат у виробничому колективі; форми організації інформаційного обслуговування й рівень оснащеності робочих місць; стан соціального забезпечення та матеріального становища працюючих.

Практика показує, що такий розподіл і підхід дозволяє не тільки більш чітко організовувати роботи з підвищення якості послуг, але й більш цілеспрямовано й ефективно визначати заходи щодо забезпечення його потрібного рівня.

При виникненні відхилення від заданих параметрів якості, які виявляються при порівнянні й прийнятті рішення, необхідні заходи для їхнього усунення. Заходи впливу та їх поєднання залежать від характеру й величини відхилень, від тих чи інших можливих варіантів їхнього усунення.

Політика якості – це орієнтир для загального напрямку діяльності підприємства в області якості. Оформляється вона у вигляді короткої заяви керівника підприємства та, як правило, включається до документа «Керівництво з якості», яке служить описом системи якості й представляється при укладанні контрактів.

Основними факторами, що впливають на формування політики у сфері якості, є: ситуація на ринках збуту, науково-технічний прогрес і рівень якості конкурентів, стан справ всередині підприємства, а також – загальний стан економіки й наявність інвестицій в розвиток підприємства. Головним напрямом в політиці якості в кризових ситуаціях повинно бути використання всіх наявних внутрішніх резервів для підтримки якості та пошук таких рішень, які дозволили б без зниження якості скоротити витрати. В такі періоди необхідно також передбачити постійний аналіз економічної ситуації в країні з метою оперативного використання будь-яких можливостей для поліпшення якості, які будуть з'являтися в міру виходу економіки з кризи. У всіх випадках політика якості повинна переконувати замовника в тому, що на підприємстві вірно визначено напрями робіт і цілі у сфері якості й обрані реальні засоби для їх досягнення.

Планування заходів щодо якості послуг здійснюється, як правило, на двох рівнях: 1-й рівень – стратегічне планування, в якому намічаються основні напрями робіт у сфері якості на перспективу. Стратегічне планування включає в себе також розподіл ресурсів, адаптацію до змін зовнішнього середовища. Стратегія якості може бути викладена разом з політикою якості; 2-й рівень – поточне планування якості, що включає заходи, намічені на майбутній рік.

Функція планування повинна відповідати на три питання: 1) де ми знаходимося в даний час; 2) куди ми хочемо рухатися; 3) як ми збираємося робити це. Планування якості здійснюється, виходячи з вимог замовників, ринків збуту та направлено на їх задоволення.

Завершальним етапом можна вважати сертифікацію системи якості на відповідність стандартам. Отримання такого сертифікату від авторитетного незалежного органу суттєво зміцнює позиції підприємства на ринках збуту, оскільки дає замовникам додаткову впевненість в можливості підприємства стабільно забезпечувати необхідний рівень якості.

Важливо навчити персонал з питань якості. При цьому потрібно забезпечити диференційований підхід до навчання залежно від ролі й функцій працівників на підприємстві.

Керівництву підприємства потрібно чітко розуміння принципів забезпечення якості та управління якістю, вміння вірно визначати політику у сфері якості й здійснювати стратегічне планування з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів.

Наведені вимоги до формування методів управління формуванням продукту присутні в діяльності підприємств з ремонту агротехніки (МХП, Райз-майстерня т. ін.) і й й закладів з підготовки кадрів: розроблені документи, які реалізують політику й стратегію якості послуг (Стратегія навчального процесу – школа або курси, стандарти якості ремонту – майстерня); ведеться поточний контроль за якістю послуг (директорський контроль – школа або курси, контроль якості ремонту – майстерня).

Методи управління підвищенням конкурентоспроможності у сфері ціноутворення повинні забезпечувати пропорційність ціни рівню якості послуг: різні ціни

на ремонт в майстерні (поточний, капітальний); різні ціни на навчання різного рівня якості в школі або на курсах.

Методи управління підвищенням конкурентоспроможності у сфері рекламування продукту підприємства повинні бути орієнтовані на інформування клієнта про високу якість його послуг. Це впливає з результатів аналізу реклами послуг: Європейська якість ремонту (майстерня); Навчальний заклад європейського типу (школа або курси).

Вимоги до методів управління підвищенням конкурентоспроможності у сфері збуту ремонтних й освітніх послуг полягають в акцентуванні уваги споживача на їх високій якості, а також показової демонстрації якості та комфорту (облицювання парадного входу): в приміщенні приймальної комісії школи або курсів розміщені нагороди курсантів за високу якість знань, які вони отримали на міжнародних конкурсах. Особливістю збуту в даній сфері є використання особистого продажу.

Методи управління підвищенням конкурентоспроможності у сфері послуг (надання ремонтних послуг та послуг з підготовки кадрів) поділяються на складові, які можна представити варіантами: розміщення потужностей (розміщення виробу, розміщення технологічного процесу, фіксоване розташування); тип виробництва (масове, серійне, індивідуальне); матеріально-технічне забезпечення (масового виробництва, серійного виробництва, індивідуалізованого виробництва за спеціальним замовленням); управління якістю (відділ контролю якості, стандарти якості серії ISO, стандарти якості на обслуговування); оперативне управління (масове виробництво, серійне виробництво, графік обслуговування за записом); організація праці (суміщення професій, внутріцехова серійна спеціалізація, поділ праці за напрямками); управління інформаційними потоками.

Аналіз виробництва на підприємствах (ремонтна майстерня, школа або курси) дозволив вибрати найбільш доцільні варіанти: розміщення виробничих потужностей за типом «розміщення технологічного процесу» (відокремлення приймальної зони від виробничої – майстерня, виділення виробничих відділів у вигляді циклових комісій школи або курсів); тип виробництва в майстерні та школі або курсах – це серійний випуск якісних послуг; особливістю матеріально-технічного забезпечення серійного

виробництва є те, що для кожної серії послуг формується спеціальний ланцюг матеріального постачання (деталі та ремонтні матеріали – майстерня, методичне забезпечення занять – курси); управління якістю здійснюється спеціальним відділом контролю якості послуг; оперативне управління серійним виробництвом націлене на підвищення якості послуг (комп'ютерна програма micros – майстерня, диспетчеризація навчального процесу – школа); організація праці проводиться з урахуванням внутріцехової серійної спеціалізації (за видами послуг майстерня; за видами навчальних спеціальностей – школа або курси); управління інформаційними потоками націлене на забезпечення надання якісних послуг за серіями (наприклад, виконання заказів кан-бан клієнтів майстерні, забезпечення інформацією навчальних курсів).

Наведемо приклад формування циклу виробництва майстерні рис. 4.9. Відрізняється операційний цикл сільськогосподарського підприємства з ремонту машин й обладнання асортиментом послуг (друга стадія) та складом третьої стадії операційного циклу (виробництво та реалізація послуг).

Методи управління підвищенням конкурентоспроможності у сфері роботи з персоналом при наданні ремонтних й освітніх послуг припускають координацію операцій з: розрахунку кількості, підбору, розстановки, адаптації, мотивації, оцінки й звільнення персоналу. Основною операцією в процесі управління персоналом є підбір працівників, які за психо-фізіологічними характеристиками здатні задовольняти потреби споживача. Потребою споживача щодо послуг підприємства є висока якість (надійність, безпека й комфорт). До основних професій, зайнятих у сфері ремонту й освіти, відносяться: слюсар, майстер збірки, фрезерувальник, шліфувальник, слюсар-електрик; викладач, лаборант.

Перераховані працівники відрізняються тим, що знаходять задоволення не в розмаїтті й кількості вироблених послуг, а в їх якості. Сформовані характеристики працівників впливають на всі інші операції процесу управління персоналом підприємства: «раціоналізатори в області якості» не звільняються в періоди криз і слабого сезонного завантаження підприємства; в ході розстановки персоналу створюються умови для раціоналізаторства в області якості; психофізіологічну

адаптацію розглянутих категорій працівників проводять в ході участі їх в гуртках якості; мотивують працівників преміями за раціоналізаторство в галузі якості; оцінку ефективності роботи різних категорій працівників проводять у вигляді атестації на здатність до виконання завдань з раціоналізації технологічного процесу; звільняють працівників за невиконання умов контракту про якість продукції.

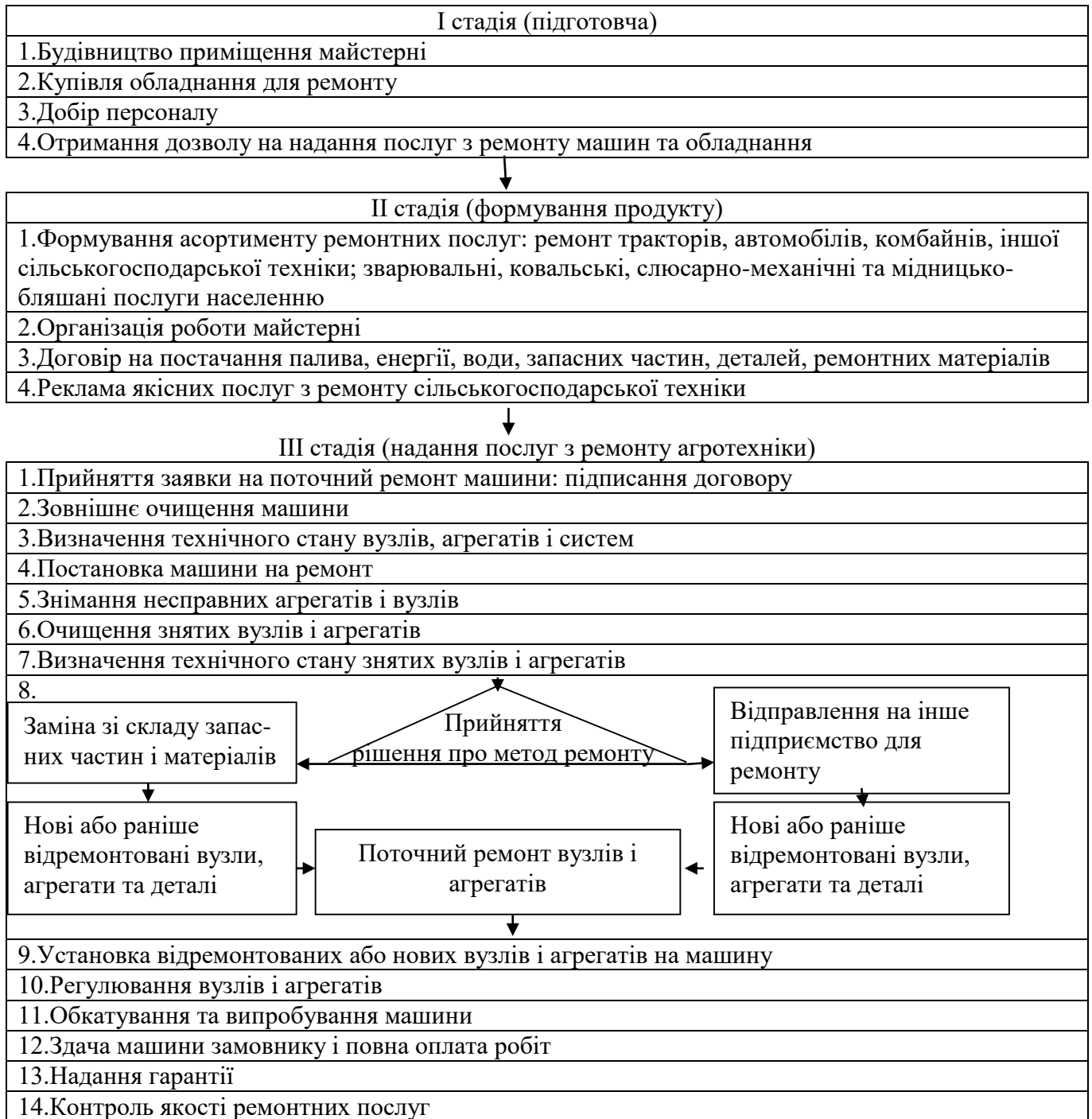


Рис. 4.9. Операційний цикл сільськогосподарського підприємства КСП

Агрофірма «Лосинівська» (ремонт сільськогосподарської техніки)*

Примітка. *Розроблено автором за даними [415]

Методи управління підвищенням конкурентоспроможності у сфері бюджетування (управління витратами) на ремонтному або навчальному підприємстві раціонально використовувати за напрямками: включення в структуру заробітної плати працівників премій за раціоналізацію у сфері якості; прискорена амортизація техніки; постійне поповнення кількості договорів про постачання техніки, що сприяє поліпшенню якості послуг; загальна система оподаткування.

Підприємство скорочує непродуктивні витрати (автоматизація документообігу, скорочення витрат на склад), а також здійснює ті, які сприяють зростанню привабливої для споживача якості продукції.

Головною компонентою методів управління підвищенням конкурентоспроможності у сфері формування й використання прибутку підприємства, яке випускає якісний продукт, є його інвестування на купівлю такої нової техніки й технології, які сприяють загальному зростанню рівня якості виробів (послуг).

З цією метою купуються, наприклад, на конкурентоспроможному підприємстві Райз-майстерня агротехніки: технологія високоточного зварювання, збірки, антикорозійного покриття т. ін.

Вимоги до методів управління підвищенням конкурентоспроможності у сфері фінансів підприємства, що випускає якісний продукт, такі: планування фінансів з урахуванням нерівномірності попиту на продукцію; джерелами фінансування є власні кошти підприємства; облік фінансових операцій проводиться бухгалтерським відділом, який керується стратегією фінансового забезпечення діяльності підприємства, що прагне до лідерства в якості виробленої продукції або послуг.

Отже, в ході дослідження отримали, що вирішити проблему формування методів управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства у сфері ремонту й підготовки кадрів можна за рахунок дотримання наступних вимог:

базовою конкурентною стратегією підприємства є стратегія «висока якість»;

конкурентна стратегія може бути деталізована за допомогою взаємопов'язаних методів управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства (маркетинг, виробництво, персонал, витрати, інвестиції й фінанси).

Іншими словами, визначено основи формування системи методів управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства у сфері ремонту й підготовки кадрів, які базуються на тому, що, в сполученні із сигналом ринку «якість товару», здійснюється побудова й постійне відновлення «якісно-дисипативної» структури функціональних підсистем: якісний товар, ціна відповідає рівню якості, реклама якості, збут в обстановці демонстрації якості й комфорту, серійне виробництво, персонал із числа раціоналізаторів у сфері якості, усунення непродуктивних витрат і здійснення тих, які підвищують якість, інвестиції в технологію тотальної якості, фінансування за рахунок власних коштів підприємства.

Наведемо результати дослідження з опису методів управління підвищенням конкурентоспроможності агромайстерні, школи або курсів за допомогою банку уніфікованих способів і прийомів [95; 111, с. 259].

Методи управління підвищенням конкурентоспроможності майстерні з ремонту сільськогосподарської техніки, школи або курсів у сфері управління продуктовою діяльністю націлені на формування «продукту високої якості».

Структурування банку методів в області ремонту й підготовки кадрів проводилося з метою кращого задоволення потреб клієнта в якості послуг. З даною метою продуктові методи підрозділялися на ті, які забезпечують основні й допоміжні властивості товару, а також проводилася їхня адаптація до використання на ринку. Банк таких методів має наступну структуру: група методів, які координують діяльність з забезпечення основних властивостей продукту: вид; розмір; форма; виправдання очікувань; сервіс; ліквідація; група методів, що координує діяльність з придання продукту допоміжних властивостей — допоміжні функції; забезпечувальні функції (переміщення, регулювання).

Опишемо методи управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства, які можуть використовуватися у сфері ремонту сільськогосподарської техніки й підготовки кадрів за напрямом «вид» продукту. Одержання різних варіантів кінцевого продукту з однотипних елементів в майстерні досягається за рахунок періодичної зміни комплексів послуг. Методи щодо складання й розкладання продукту використовуються в ході його експлуатації. Складаються й розкладаються

при цьому інструмент в майстерні, ноутбуки та класні дошки в навчальному закладі т. ін. Подвоєння товару використовується, коли продукт розрахований на двох споживачів (наприклад, ремонт одночасно двох автомобілів т. ін.). Підкреслення зовнішнім виглядом продукту його важливих споживчих властивостей реалізується за допомогою акценту на задоволенні потреб клієнта в якості. Це дизайн ремонтної майстерні й одягу професорсько-викладацького складу школи або курсів.

Стосовно «розміру» продукту рекомендується використовувати наступні методи. Залучення клієнта дуже великим або досить малим за розміром продуктом майстерні, школи або курсів. Дроблення продукту застосовується, коли клієнт не хоче купувати весь товар. В даній ситуації треба бути готовим продати його частину. Таке рішення є виправданим, якщо споживач, наприклад, має вже початкову освіту за певним рівнем і бажає отримати її повністю (достатню для роботи). Методи щодо об'єднання продукту в повний комплект найбільшою мірою реалізовані в товарі, який сформований за принципом «усе включено» (стандарт ремонту в майстерні). Принцип різної фасовки продукту реалізується в різній його комплектації (поточний ремонт, капітальний ремонт). Фіктивне збільшення обсягу продукту застосовується для того, щоб він здавався більшим, ніж є насправді. Це досягається за рахунок удаваного збільшення обсягу ремонту в майстерні.

За «формою» продукт майстерні або курсів з підготовки кадрів може бути наступним. Нетрадиційна форма вже відомого продукту істотно продовжує його життєвий цикл на ринку. Це нетрадиційні форми навчання за кордоном, комп'ютерна діагностика при ремонті автомобілів т. ін. Удосконалювання форми продукту шляхом спрощення його конструкції можна забезпечити наступним чином. Використання для ремонту пересувною майстерні, а також дистанційних курсів т. ін.

«Виправдання очікувань» споживача до продукту можна досягти в тому випадку, якщо детально наочно інформувати його про характеристики товару або умови надання послуг. У відношенні «сервісу» часто використовуються наступні управлінські методи. Повний сервіс припускає включення в товар повного комплексу послуг майстерні або курсів з підготовки кадрів.

Метод управління продуктовою діяльністю у вигляді безкоштовного сервісу залучає клієнта можливістю отримати повний сервіс

З «ліквідацією» продукту майстерні й курсів з підготовки кадрів пов'язані такі управлінські методи, як «заплановане знищення продукту» і «зменшення корисної дії його одиниці». Перше припускає «знищення» у свідомості споживача бажання споживати старий продукт за рахунок його морального старіння. Друге рішення націлене на те, що клієнт споживає меншу «масу» продукту в ім'я більш високої мети (наприклад, купує навчання з англійської мови для можливості його продовження в Англії) й це йому подобається.

Розглянемо методи управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства, пов'язані із доданням продукту додаткових функцій. Об'єднання основних і додаткових функцій в продукті приваблює слухача курсів тим, що можна і навчитися спеціальності, і вивчити іноземну мову. Надання продукту додаткової функції, яка дивує й розважає споживача. Такою функцією може бути, наприклад, 2-х місячне навчання в Нідерландах т. ін. Продукт освіти можна об'єднати з рекламою. Для цього її розміщують на стінах готелів, зошитах, ноутбуках й т. ін. Усунення несанкціонованого доступу сторонніх в аудиторію досягається за допомогою замків і систем сигналізації.

Формування різновидів продукту для різних сегментів ринку реалізується за допомогою маркетингового дослідження клієнта й компонування комплексів основних і додаткових послуг для кожного цільового сегменту. Візитки, буклети, каталоги, конверти, фірмовий папір з логотипом підприємства й т. ін. є візитною карткою виробника продукту й повинні нагадувати клієнтові ремонтне підприємство або заклад з підготовки кадрів. В ході реалізації інтернаціонального продукту не страждає національний патріотизм клієнта, що є актуальним. Можна використовувати, наприклад, оповіщення про те, що підготовка кадрів в ЄС, СНД, Північній Америці. Задовольнити потреби молодого споживача можна спеціально для нього розробленим продуктом курсів з підготовки кадрів (індивідуальна програма навчання).

Напрямок «переміщення» продукту може бути представлений наступними методами управління формуванням продуктовою діяльністю конкурентоспроможного підприємства у сфері АПК та підготовки кадрів. Такий метод, як продукт на колесах, може реалізовуватися в ході компонування сервісу в майстерні для ремонту сільськогосподарської техніки (набір ключів на візку), класна дошка на колесах в аудиторії на курсах. Підвищення зручності транспортування продукту до споживача досягається при використанні різних видів кур'єрської доставки й пошти. Наприклад, виготовлений в Харкові кондиціонер для комбайну транспортується в Львів кур'єрською службою. Об'єднання однакових товарів в блок здійснюється в виробництві універсальних наборів інструменту для майстерні, які включають пристрої для токарних, свердлильних, шліфувальних й інших видів робіт. Можливість формування товару за принципом «мотрійки» (складання однакових, але різних за розмірами комплексів товарів) з'являється, якщо розмістити менший за розміром стілець майстерні під стільцем більшого розміру. Прискорення й спрощення процесу початку споживання товару досягається, якщо навчити роботі на ньому персонал підприємства-споживача.

Розглянемо методи управління підвищенням конкурентоспроможності у сфері формування продуктової діяльності підприємства, що реалізують таку додаткову властивість продукту, як «регулювання його параметрів». Перехід від східчастого до плавного регулювання параметрів продукту можливий, якщо даний процес управляється через автоматизовану систему перемикання рівня освітленості в майстерні. Пристосування продукту до клієнта в процесі його споживання може бути реалізоване за рахунок налаштування темпу проведення навчального заняття для конспектування. Збільшення рівня складання продукту, що робить його більш компактним, досягається за рахунок мікроелектронних пристроїв. Наприклад, електронний варіант методичного забезпечення навчального курсу. Підвищення зручності перенесення інструменту досягається за допомогою спеціальної інструментальної сумки робітника майстерні сільськогосподарської техніки або перенесення навчальних матеріалів в пам'яті планшета або ноутбука на курсах.

Перейдемо до опису методів управління підвищенням конкурентоспроможності майстерні аграрної техніки або курсів освіти у сфері ціноутворення:

- 1) економічне обґрунтування ціни: обґрунтування високого рівня витрат на виробництво або інших лімітуючих умов, врахування потреб цільового сегменту ринку;
- 2) коли акцент робиться на психологічному аспекті, врахування психологічного стану споживача, привабливе регулювання цін.

Структура групи методів управління підвищенням конкурентоспроможності майстерні або курсів з підготовки кадрів, що пов'язані з рекламуванням продукту, наступна: несвідоме привернення уваги до реклами послуг; свідоме привернення уваги до реклами; привернення уваги до цікавої реклами послуг; привабливі образи в рекламі майстерні або курсів з підготовки кадрів; залучення споживача встановленням індивідуальних стосунків. Наведемо результати структурування методів управління підвищенням конкурентоспроможності майстерні або курсів з підготовки кадрів в області збуту. Це такі методи, які відрізняються: за формою збуту; ті, що враховують привабливе розміщення товару та його пропозиції.

Структура банку операційних методів управління підвищенням конкурентоспроможності таких підприємств, як аграрні майстерні й заклади з підготовки кадрів, наступна: якісні товари; екологічність та безпека; оперативність виробництва. Методи з виробництва якісних послуг в майстерні або закладі з підготовки кадрів можуть використовуватися в наступних випадках: 1. Серійне виробництво продукту високої якості й комфорту; 2. Гнучке виробництво. Останнє організується з метою швидкої адаптації продукту до змін попиту на ринку. Дане рішення спрямоване на виправдання очікувань споживача відносно якості товару. Залучення працівників у вирішення проблем майстерні або курсів з підготовки кадрів здійснюється з метою підвищення якості їхньої праці. Методи з забезпечення екологічності й безпеки виробництва послуг майстерні або курсів з підготовки кадрів мають такі види: 1. Передбачення в договорах форс-мажорних обставин; 2. Методи з вирішення проблем збереження навколишнього середовища й здоров'я людей під час організації й виробництва товарів. Останні впроваджуються за рахунок використання екологічно

чистих технологій, які зберігають здоров'я людей і навколишнє середовище. Використання міжнародних стандартів серії ISO 9000-9004 покликано забезпечити екологічність і безпеку споживання послуг майстерні й закладів з підготовки кадрів. В напрямку оперативності виробництва послуг майстерні й закладів з підготовки кадрів використовуються наступні методи. Організація системи «точно-вчасно» покликано обслуговувати споживачів вчасно й усувати необґрунтовані збої в виробництві послуг. Планувати матеріальні потреби виробництва машин можна за допомогою спеціально розроблених комп'ютерних програм. Рішення щодо гнучкого робочого графіка в майстерні й закладі з підготовки кадрів приймається в періоди високого рівня споживчої активності та спрямовано на оперативне надання послуг. Зрощування ремонтного підприємства з іншими могутнішими виробничими структурами (сервісні ланцюги, торгові дома, фінансові корпорації) зміцнює його положення на ринку. Резерв часу й виробничих потужностей дозволяє виключити негативний вплив непередбачених обставин. Попередня підготовка реалізації бажаного результату досягається в закладі з підготовки кадрів за рахунок підготовки умов реалізації наступної операції (спочатку розробляється методичне забезпечення навчального курсу, а вже потім надаються послуги з навчання). Диспетчеризація покликана централізовано виявляти й усувати відхилення від ритмічного виробництва послуг. В майстерні функцію диспетчера виконує адміністратор, а в закладі з підготовки кадрів – диспетчер навчальної частини. Методи щодо виявлення й усунення «вузьких місць» в технологічному ланцюжку використовуються у формі усунення перешкод, які стримують формування й реалізацію послуг. Виробнича потужність фірми являє собою її здатність до виробництва максимальної кількості послуг. Рішення про досягнення виробничої потужності приймається в періоди найвищого рівня попиту на послуги майстерні та курсів з підготовки кадрів.

Структура банку методів управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства у сфері АПК, що пов'язані з організацією праці мотивованого персоналу майстерні та курсів з підготовки кадрів, наступна: кваліфікація та оперативність роботи персоналу, привабливість праці.

Структура банку методів управління підвищенням конкурентоспроможності майстерні й курсів з підготовки кадрів в області управління витратами така: зниження непродуктивних витрат; зниження витрат на податки для фінансування заходів, які цікаві для споживача. Зниження непродуктивних витрат на виробництво продукту здійснюється за рахунок реалізації наступних методів. Можна зменшити витрати на транспортування матеріалів та енергоносії за рахунок використання логістичних схем. Усунути непродуктивні витрати на надвиробництво продукту, зайвий час очікування, непотрібні переміщення, матеріальні й фінансові запаси можна, використовуючи принцип «точно вчасно». Якщо фірма має підрозділи в інших країнах, то можна скомпонувати інтернаціональний продукт й офіційно продати його в країні з «м'яким» податковим законодавством.

Структура банку методів управління підвищенням конкурентоспроможності майстерні й курсів з підготовки кадрів у сфері формування та використання прибутку така: розвиток бізнесу в привабливій для споживача сфері; інвестиції в нові технології. Методи управління підвищенням конкурентоспроможності у сфері інвестицій в нові технології АПК можна представити в такий спосіб: використання прибутку на інвестування його в нові технології (засоби діагностики попиту на послуги, технології якісного обслуговування в майстерні й навчання в закладах з підготовки кадрів т. ін.).

Структура банку методів управління підвищенням конкурентоспроможності майстерні та курсів з підготовки кадрів щодо управління фінансами має наступний вигляд: накопичення фінансів для фінансування витрат у сфері АПК. Напрям у сфері створення іміджу в привабливій для споживача сфері може бути представлено наступними управлінськими методами. Бюджетування фінансової діяльності майстерні й курсів з підготовки кадрів. Керування дебіторською заборгованістю на фірмі за рахунок рішення про відстрочення платежу. Синхронізація строків погашення дебіторської й кредиторської заборгованості на підприємстві. Своєчасне виявлення відхилень фактичних результатів фінансової діяльності фірми від передбачених за планом і впровадження заходів щодо їхнього усунення. Управління фінансовими ризиками в майстерні й закладі з підготовки кадрів. Методи, пов'язані з

нагромадженням фінансів на фірмі, можуть мати такий вигляд. Можна використовувати метод інвестиційного портфеля майстерні й курсів з підготовки кадрів. Фінансове забезпечення витрат під час формування й підтримки балансу грошових потоків в компанії.

Отже, у ході проведених досліджень установили наступне:

визначено вектор конкурентної переваги споживача до товару підприємства агробізнесу, який в умовах тотальної інформатизації суспільства указує на: «якість», у випадку придбання товарів, які задовольняють потреби в безпеці й комфорті (виробництво сільськогосподарської техніки, розміщення, навчання, страхування);

розроблений механізм перевodu підприємств високоточних галузей аграрного й забезпечуючих його секторів в атрактор конкурентоспроможного розвитку (атрактор прогресу), який, на відміну від існуючого, базується на сполученні сигналу ринку (про вектор конкурентної переваги споживача до товару) з певною траєкторією (атрактором) розвитку підприємств: сигнал «якість» товару (через систему методів) переводить підприємства в атрактор розвитку «якісне виробництво»;

наведений підхід до формування дисипативної (високо організованої) структури діяльності підприємств агробізнесу із висоточних галузей економіки, який, на відміну від існуючого, базується на тому, що роль структуроутворюючої підсистеми відіграє «персонал», а підсистеми «маркетинг», «виробництво», «витрати», «інвестиції» і «фінанси» забезпечують розвиток конкурентоспроможності через випуск та реалізацію якісного товару;

розроблено модель ухвалення рішення споживачем якісного товару в інформаційному суспільстві про покупку (проблема, мета, оцінка, вибір альтернативи, покупка, аналіз), яка, на відміну від існуючої, відрізняється тим, що на етапі вибору альтернативи реалізується рейтингова система завоювання його конкурентної переваги (лояльності); в кожному товарі споживача цікавить його економічність, якість, інноваційно-креативна диференціація, однак, одну із властивостей (якість – властивості агротехніки, послуги майстерні й закладів освіти) він виділяє як основну, що й визначає споживчий вибір;

наведений методичний підхід до формування виробничого персоналу підприємств високоточних галузей аграрного й забезпечуючих його секторів економіки, який, на відміну від існуючого, відрізняється тим, що враховується сполучення індивідуальних характеристик працівників з напрямом вектора конкурентної переваги споживача до товару; для виробництва: «якісного» товару підходять статичні особистості, що віддають перевагу не кількості, а якості праці (робітники майстерні й закладів агротехнічної освіти);

сформований напрям поповнення й удосконалення банку методів управління підвищенням конкурентоспроможності курсів з підготовки кадрів та майстерні сільськогосподарської техніки у вигляді коректування методів на відповідність їх базовій конкурентній стратегії [89; 105, с. 265].

4.4. Управління конкурентоспроможністю підприємств агробізнесу з конкурентною стратегією інноваційно-диференційованого розвитку

Аграрний сектор формує зовнішнє середовище сільськогосподарського підприємства й є складовою системи управління його конкурентоспроможністю. До аграрного та забезпечуючих його ресурсною, збутовою й просторовою базою функціонування секторів економіки економіки України належать: сільське й рибне господарство; харчова промисловість та перероблення сільськогосподарських продуктів; аграрна наука й освіта; соціальна сфера села; сільські території й культура; матеріально-технічне та фінансове забезпечення.

Із переліченого переліку підприємств інноваційно-креативний диференційований продукт випускають виставкові центри, рекламні компанії, ресторани селянської кухні, кондитерська галузь, агротуристичні підприємства, аграрні газети, журнали, канали ТБ, клуби, палаци культури, центри розвитку талантів молоді т. ін. Всі вони пов'язані з конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства тим, що сприяють розвитку попиту (споживача), продуктивності праці (працівника) та пропозиції (підприємця) у сфері виробництва сільськогосподарської продукції. Дані підприємства задовольняють

потреби вищого рівня. Неможливо забезпечити підвищення продуктивності праці сільськогосподарського робітника, якщо не створені умови його саморозвитку й розвитку його сім'ї. Напрямом ефективної диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств є галузі креативної індустрії (наприклад, вирощування й продаж квітів та декоративне садівництво – ПСП «Царем», бджолині санаторії, кінні клуби, фестивалі села – агрокультурні дестинації в Україні).

Наведемо особливість управління конкурентоспроможністю таких підприємств агробізнесу, як аграрний виставковий центр, ресторан селянських страв, агротурфірма (підприємства галузей креативної індустрії).

Раніше було отримано, що особливістю даної групи підприємств є вид розвитку учасників конкурентного процесу. Споживач може бути представлений у вигляді особистості, яка свідомо й ні прагне до самовираження й хоче постійно споживати товари, що задовольняють вищі потреби в спілкуванні, повазі, самовираженні й самоактуалізації. «Образ виробника» товару – це особистість, яка прагне до самовираження (розширення рівня свідомості, реалізація внутрішнього потенціалу) через трудову діяльність. До основних сфер трудової діяльності відноситься створення інноваційно-креативних диференційованих товарів. Вони підходять для самовираження інтуїтивів-творчих особистостей. «Образом конкурентоспроможного підприємства» є націлені на базову конкурентну стратегію інноваційно-креативної диференціації його види діяльності: продуктова, цінова, рекламна, збутова, виробнича, кадрова, бюджетно-економічна, інвестиційна й фінансова.

Особливістю системи управління підвищенням конкурентоспроможності підприємств із галузей креативної індустрії є те, що вона має вигляд «диференційно-дисипативної» структури: інноваційно-креативний диференційований товар; ціна, що пропорційна його креативним властивостям; реклама інноваційних властивостей; збут з акцентом на інноваційно-креативних властивостях товару в обстановці демонстрації можливого різноманіття; індивідуальне виробництво за спеціальним замовленням; персонал-інтуїтиви творчі особистості; у структурі витрат премії за інновації; покупка техніки та технології для інновацій; використання власних фінансових ресурсів.

В просторі така структура має вигляд «фіксованого» розміщення виробничих потужностей для індивідуалізованого виробництва інноваційно-креативного продукту за спеціальним замовленням. В ході проведення виставок Агро Сфера (Одеса, 2016) та (Київ, 2018) кожна демонстраційна експозиція була улаштована таким чином, що клієнт «фіксувався» за столиком в її центрі. Навколо нього розміщалися стенди з інформацією, столи зі зразками продукції (висушені овочі в банках, снопи колосків злаків т. ін.), ПК з програмами мультимедійного показу процесів обробки ґрунту, внесення добрив, вирощування, догляду, збирання, зберігання, переробки, транспортування й продажу харчових продуктів. Виробництво виставкових послуг здійснюється менеджерами підприємства-виробника в формі надання клієнту інформації й підписання контрактів на поставку продукції сільськогосподарського призначення. На підприємстві ресторанного типу «зафіксованим» вважається клієнт за столиком в центрі виробничої системи, а навколо нього за спеціальним алгоритмом розміщуються й надаються послуги й вироби (страви в руках офіціантів, послуги барів, боулінгу, казино, музичного колективу, тамади т. ін.). В агротуристичній компанії також клієнт «фіксується» в центрі півкруглого столу, на якому розкладені буклети засобів розміщення, харчування й розваг агротуристів. Для візуалізації пропозиції використовують мульти-медійні програми ПК. Метою виробництва продукту є формування агро-туристичного пакету послуг. В агромузеї «фіксація» клієнта проводиться науковим робітником, який демонструє чергову експозицію.

Дослідження показало, що велике значення для лояльності споживача й конкурентоспроможного розвитку підприємства має різноманіття вибору й індивідуалізація пропозиції. Досліджувався ринок туристичної пропозиції. Аналіз статистичних даних свідчить про те, що: розвиток туризму носить хвилеподібний характер з періодом в 3-4 роки [111].

Наведемо результати дослідження управління конкурентоспроможністю підприємства-агротуруператора та суб'єкта агровиставкового бізнесу. Даний процес пов'язаний з використанням на підприємствах базової конкурентної стратегії «інноваційно-креативна диференціація». Від ефективної диференціації залежить

успіх підприємства на сучасному ринку послуг. Моделлю ринку є монополістична конкуренція з притаманними їй неціновими детермінантами попиту й пропозиції. Від вирішення проблеми привабливого виділення послуг порівняно з конкурентами залежить лояльність споживача, рівень конкурентоспроможності й виживання підприємства в умовах криз та інформаційних перетворень суспільства.

Питанням пошуку ефективної диференціації послуг присвячені роботи Пурскої І. С. (отримала, що стратегією «диференціація» користуються 56,6 % підприємств, а «мінімізація витрат» застосовується порівняно рідко – 33,1 % випадків), Любіцевої О. А. (рекомендує диференціювати послуги з урахуванням цільових сегментів ринку і видів туризму), Власенко А. А. (пропонує використовувати типологію споживачів, як основу диференціації туристичного продукту), Бойко М. (ввела поняття інтегрального показника, що підсумовує фактори диференціації туристичних продуктів, рейтинг яких за значимістю наступний: 1) якість обслуговування, 2) гнучкість цін, 3) функціональне наповнення пакету послуг, 4) професіоналізм персоналу, 5) взаємодії із споживачем, 6) програма лояльності, 7) інформаційно-рекламна підтримка збуту, 8) бренд підприємства) та ін. Окремо слід виділити групу вчених, що диференціюють послуги за допомогою розвиваючих видів туризму (езотеричний, екологічний, релігійний, сакральний, психологічний, сільський тощо) та відносять туризм і культуру до галузей креативної індустрії [115, с. 168].

Разом з тим, серед авторів публікацій немає спільної точки зору з приводу найбільш доцільного виду диференціації туристичних і виставкових послуг, що й визначило актуальність дослідження. Його метою є розробка концепції такої диференціації послуг, яка безпосередньо впливає на розвиток конкурентоспроможності підприємства агробізнесу (туризм і мистецтво на сільській території).

Теоретична основа дослідження полягає у виділенні базової конкурентної стратегії «інноваційно-креативна диференціація» для використання в таких галузях креативної індустрії, як культура й туризм. Області застосування базових конкурентних стратегій підприємствами наведено в табл. 4.2. Стратегія «інноваційно-креативна диференціація» є базовою для галузей креативної індустрії.

**Області застосування базових конкурентних стратегій підприємствами
агробізнесу***

Потреби (за А. Маслоу)		Головна споживча властивість товару	Базова конкурентна стратегія	Галузі використання базових конкурентних стратегій
Найменування	Задоволення			
Самовираження		Інноваційно-креативна диференціація	Інноваційно-креативна диференціація	Галузі креативної індустрії: народні художні промисли; мода; реклама, маркетинг, зв'язки з громадськістю, аудіовізуальне мистецтво. дизайн, розробка ПЗ для комп'ютерів, візуальне, сценічне й аудіальне мистецтво; література, видавнича діяльність та друковані засоби масової інформації; архітектура й урбаністика, бібліотеки, архіви та музеї
Повага				
Спілкування				
Безпека		Якість	Висока якість	Галузі, що мають забезпечити якість і комфорт товарів в аграрній сфері: гостинність, освіта, машинобудування, будівництво, медицина, страхування та ін..
Фізіологія		Економічність	Економія на витратах	Галузі, що випускають стандартизовані «стандартизовані» товари: вирощування, збирання, транспортування, переробка, продаж продуктів харчування та ін.

Примітка. *Розроблено автором

В галузях креативної індустрії «диференціація» виступає не як один з факторів розвитку конкурентоспроможності підприємства, а як його базова конкурентна стратегія. Покажемо це на прикладі конкурентоспроможних послуг підприємств-туроператорів. Конкурентоспроможний інноваційно-креативний продукт припускає в туризмі вибір з усього масиву місць відпочинку й визначних пам'яток такого комплексу туристичних послуг, який сприяє самоактуалізації й досягненню життєвого успіху туриста через культурно-пізнавальну частину туристичного продукту.

Ринок туризму представлений лідерами та аутсайдерами (рис. 4.10).

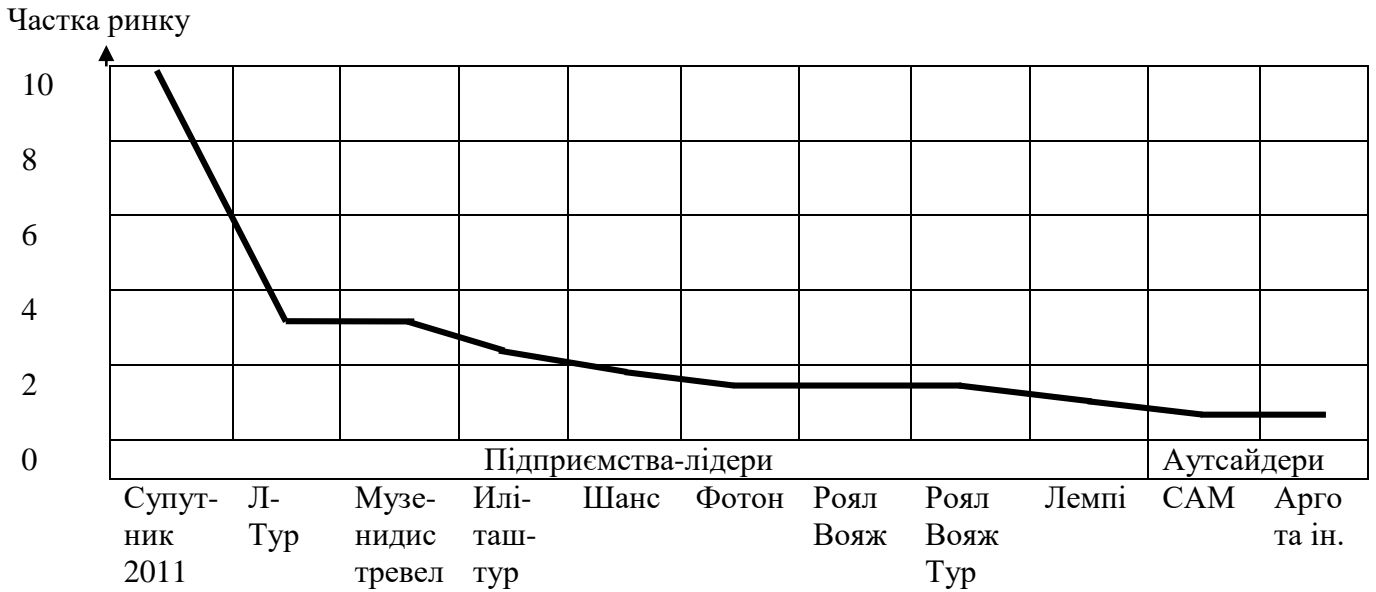


Рис. 4.10. Частка підприємств на регіональному ринку туристичних послуг

Примітка. *Розраховано автором за даними [415]

Частка 9-ти лідерів ринку становить 24,6 %, а на 124 аутсайдера доводиться 75,4 % (у середньому по 0,6 % на підприємство). До лідерів національного ринку туризму відносяться «Агентство Пан Україн», «Вояж Київ», «Кандагар», «САМ», «Тез-Тур», «Туртесс-Тревел», «Проланд» [40, с. 72]. Їх загальна частка оцінюється близько 70 % у виїзному та 30 % у внутрішньому туризмі.

Аграрний (сільський зелений) туризм представлений у виїзному напрямку моделями (табл. 4.3), а у внутрішньому – іноземним туризмом, відпочинком на агросадибах та участю в турах по фермах, виноробнях, сироварнях з метою участі туристів у виробничому процесі та дегустаціях продукції [38]. Аутсайтери використовують базову конкурентну стратегію «економія на витратах» (уніфікація продукту в рамках стандартних пакетів; економія на зарплаті персоналу, інформаційному забезпеченні й рекламних турах; низькі ціни; малі виробничі площі; економія на ліцензії туроператора), а лідери ринку – «інноваційно-креативна диференціація» (різноманітний продукт по 5-ти континентах і більш ніж 45 країнах; індивідуальні турпакети, які розвивають особистість туриста – події, навчальні, пізнавальні, релігійні, аграрні, ті, що сприяють самовираженню; збільшення числа відділів за видами туризму й напрямками; премії персоналу за інноваційно-креативний

підхід; ціни, пропорційні інноваційним властивостям продукту; фінансування рекламних турів й інформаційного забезпечення виробництва послуг; розширення партнерської бази за кордоном; збільшення виробничих площ; покупка ліцензії туроператора, а також права бронювання та продажу послуг готелів, ресторанів і транспорту в режимі реального часу).

Таблиця 4.3

Моделі зеленого сільського туризму*

Модель	Зміст
Британська	Спільне проживання власника ферми й туристів. Кінні й піші прогулянки, рибалка та занурення в якусь історичну епоху
Німецька	Спільна з фермером робота в полі й участь в різних народних фестивалях і святах
Французька	Кулінарія і виноробство. При даній моделі туристам надають окремий будиночок, повний набір місцевої кухні та допуск до місцевого винного льоху
Італійська	Кулінарія й виноробство, розважальна програма з історичними пам'ятками.
Польська	Відрізняється чітким розмежуванням господарств, які приймають туристів на ті, для яких це єдиний бізнес або як джерело додаткового доходу
Чеська	Відпочинок в виноробних регіонах й областях, що межують із заповідними територіями

Примітка: *Розроблено автором на основі [115]

Туристи бажають на відпочинку, крім фізичної рекреації, задовольнити вищу потребу в самоактуалізації для побудови планів досягнення успіху в особистому житті та діловій кар'єрі. В ході дослідження встановили, що лідери ринку диференціюють індивідуалізований продукт за певними змінними.

Доказом безпосереднього впливу інноваційно-креативної диференціації на конкурентоспроможність підприємства агротуристичної сфери служать дані регресійного аналізу. Отримано, що з таким показником розвитку, як частка підприємства на ринку, тісно корелюють: потенціал конкурентоспроможності (коефіцієнт кореляції $r = 0,99$), кількість персоналу ($r = 0,79$), число країн для подорожі ($r = 0,78$), відпочинок і розвага, мета поїздки ($r = 0,75$), слабо корелює балансовий прибуток підприємства ($r = 0,48$) й не корелює кількість персоналу зі спеціальною вищою освітою ($r = -0,32$).

Безпосередній вплив на конкурентоспроможність надає її потенціал (Пт) на підприємстві, розрахований за формулою:

$$Пт = a_1 x_1 + a_2 x_2 + a_3 x_3 + a_4 x_4 + a_5 x_5 + a_6 x_6 + a_7 x_7 + a_8 x_8 + a_9 x_9, \quad (4.1)$$

де a_i – вагові коефіцієнти,

x_j – бальна оцінка складових потенціалу (x_1 – продукт, x_2 – ціна, x_3 – комунікації, x_4 – збут, x_5 – виробництво, x_6 – персонал, x_7 – витрати, x_8 – інвестиції та x_9 – фінанси).

Значення вагових коефіцієнтів наведені в табл. 4.4.

Таблиця 4.4

Значення вагових коефіцієнтів*

I	1	2	3	4	5	6	7	8	9
A_i	0,30	0,15	0,05	0,05	0,1	0,1	0,08	0,20	0,07

Примітка: *Розроблено автором

Пріоритетно високими є такі вагові коефіцієнти складових потенціалу конкурентоспроможності підприємства-агротуруператора, як продукт, ціна, виробництво, персонал та інвестиції. Наведемо логічний взаємозв'язок між перерахованими складовими.

Продукт на конкурентоспроможному підприємстві є різноманітним (диференційованим) за країнами й видами туризму (наприклад, Роял Вояж – 45 видів), продавати його повинні працівники, які не стільки мають спеціальну освіту, скільки володіють певними здібностями. Аналіз професіограми менеджера туризму показав, що до його здібностей відноситься інтуїція, творчі здібності й комунікабельність. Працівників використовують в індивідуалізованому виробництві за технологією «кан-бан», в режимі реального часу «он-лайн». Кан-бан є «витягуючою» технологією, впровадження якої передбачає, що слова «ні» на туристичному підприємстві немає. Менеджер (інтуїтив-творчий працівник) знаходиться в курсі будь-якого виду туризму (чому сприяють інвестиції в інформаційну технологію) й має можливість продати його в режимі он-лайн з урахуванням віку, типу особистості та виду основної діяльності туриста.

Отже, на основі аналізу кон'юнктури ринку послуг підприємств встановили, що базовою конкурентною стратегією у сфері культури на селі й агротуризму є

«інноваційно-креативна диференціація» послуг. Це є слідством дії вектора конкурентної переваги споживача до товару підприємства, який в умовах тотальної інформатизації суспільства указує на: «економічність» (час, гроші), якщо купується товар фізіологічного призначення (транспортування й харчування агротуристів); «якість», у випадку придбання товарів, які задовольняють потреби в безпеці й комфорті (розміщення й страхування агротуристів); «інноваційно-креативну диференціацію», коли за рахунок товару задовольняються вищі потреби (туроперейтинг, пізнавальні, рекреаційні, розважальні й розвиваючі послуги).

Приведемо результати аналізу умов формування методів управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства-туроператора за сферами його діяльності: маркетинг, виробництво, персонал, витрати, інвестиції, фінанси.

Частка ринку підприємства є наслідком лояльності споживача. Це свідчить про необхідність розробки вимог споживчої орієнтації до методів підприємства-туроператора. Вихідні дані для проведення дослідження відповідають «образу конкурентоспроможного підприємства».

Приведемо результати дослідження особливості «методів управління підвищенням конкурентоспроможності у сфері формування продукту» підприємства. Диференціювати його необхідно в напрямку, що є сприятливим до задоволення вищих потреб споживача в самовираженні. Агротурист бажає економити на всіх складових пакету аграрних туристичних послуг, крім культурної, пізнавальної, лікувальної, освітньої, розважальної й інших програм перебування в місці відпочинку.

Доцільно використовувати розвиваючі види агротуризму (сакральний, езотеричний, екологічний, ноосферний, психологічний, паломницький, релігійний) [115, с. 168]. З перерахованих видів сакральний туризм вирішує проблему культурного розвитку особистості агротуриста об'ємніше й ширше. Конкурентоспроможність пакета туристичних послуг залежить від рівня задоволення їм всього комплексу потреб споживача (фізіологія, безпека, спілкування, повага, самовираження, самоактуалізація). Сакральний сільський тур дозволяє: покращити стан фізіології туриста за рахунок його енергетичної «підзарядки», виробити концепцію взаємно безпечного існування людини й природи, отримати спілкування з

Духовним сакральним об'єктом (озеро, гора, монастир), усвідомити свою гідну поваги місію, намітити стратегію того, як стати самодостатнім, проактивним, самоактуалізованим.

В ході дослідження розроблено технологію організації сакрального агротуру. Підготовча стадія полягає в дослідженні географії розташування «місць сили» й сакральних об'єктів в місці відпочинку. Укладення договору з партнером на надання послуг «гіда» по сакральних місцях. Основна стадія включає виявлення особливостей агротуристів, планування й організацію надання їм індивідуалізованих послуг сакрального сільського туризму. Заключна стадія полягає в підведенні підсумків щодо досягнення мети агротуру. Центральним моментом описаної технології служить пам'ятка організатору сільського туризму.

У сфері формування продукту встановили, що: 1. Просвітницька місія туризму в ХХІ столітті полягає у формуванні в людей сакральної (духовної, відмінною від споживчої) культури; 2. Сакральність агротуристичних послуг, крім вирішення проблеми виживання людства, забезпечує ще й їх конкурентоспроможність. Вона об'ємніше й ширше задовольняє мінливі потреби агротуриста: покращує стан його здоров'я за рахунок енергетичної «підзарядки», вказує на спосіб безпечного співіснування з природою, при «спілкуванні» з сакральним об'єктом допомагає усвідомити свою гідну поваги місію й намітити стратегію досягнення стану душевного спокою та самоактуалізації; 3. Розкрито сутність поняття «інноваційно-креативний туристичний аграрний продукт», під яким розуміється комплекс туристичних послуг спрямований на фізіологічну й соціальну рекреацію на тлі задоволення вищої потреби агротуриста в самовираженні (його прагнення за допомогою інформації й знань до формування інноваційно-креативних здібностей і можливостей, необхідних для співіснування та спільного розвитку з природою в суспільстві з креативною сільською економікою).

Методи управління підвищенням конкурентоспроможності у сфері ціноутворення диференціюються для формування такої ціни, яка пропорційна новим властивостям (функції, бренд, престиж т. ін.) продукту підприємства. Агротуристи бажають не просто відпочити в сільській місцевості, але й розширити рівень своєї

самосвідомості. Споживачі послуг агромузеїв, виставок, картинних галерей в агрокультурних дестинаціях націлені на розвиток свого власного «я». На це вони не жалкують ні часу, ні коштів.

Методи управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства агробізнесу у сфері рекламування продукту припускають координуючі дії з інформування агротуриста про його нові властивості. Аналіз реклами лідерів туристичного ринку дозволив вибрати зразки гарної реклами й сформувані перспективні напрями реклами креативно диференційованого продукту: «Ваші фантазії – наше втілення» (індивідуалізація); «Відпочивати – це насолоджуватися та працювати на селі!» (самовираження); «Там, де закінчуються проблеми» (задоволення не фізіологічних, а вищих потреб споживача).

Якщо розглянути пропозиції багатьох українських аграрних туристських центрів, то можна побачити їх одноманітність: екскурсійні програми включають стереотип об'єктів показу, що веде до зниження попиту. Таким чином, розповсюджуваний через рекламу образ товару, наприклад, відвідування зарядженого енергією «місця сили», повинен відображати його споживчі властивості, вселяти впевненість в подорожі. При цьому бажано, щоб за оголошенням була видна зацікавленість в хорошій організації туру й бажаний «вищий» результат.

Методи управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства агробізнесу у сфері збуту аграрного туристичного продукту мають два координуючі аспекти: 1) акцент при інформуванні агротуриста про продукт, 2) обстановка збуту. Акцент в ході інформування агротуриста необхідно робити на індивідуалізованому (розвиваючому особистість) продукті. Ця вимога також актуальна при збуті послуг аграрного музею, видавництва, тематичного сільського ресторану тощо. Збувати продукт необхідно в обстановці демонстрації його можливого різноманіття.

Методи управління підвищенням конкурентоспроможності у сфері виробництва інноваційно-креативного диференційованого продукту поділяються на групи: розміщення потужностей; тип; матеріально-технічне забезпечення; управління якістю; оперативне управління; організація праці; управління інформаційними потоками. Для вирішення проблеми вибору методів формування системи управління

розвитком конкурентоспроможності складових операційної діяльності агротуристичного підприємства був проведений аналіз алгоритму його функціонування й сформоване типове «фіксоване» планування розміщення виробничих потужностей.

Діяльність підприємства-туроператора в аграрному бізнесі може бути організована за допомогою операцій, розділених на 3 стадії:

I стадія (підготовча): оренда (будівництво) приміщення; купівля обладнання і меблів (ПК, модем, ксерокс, сканер, сейф, меблі); підбір персоналу (70 % працівників зі спеціальною туристичною освітою або досвідом роботи в туризмі не менше 3-х років); укладання договорів зі страховою компанією на послуги страхування туристів; купівля ліцензії на туристичну діяльність;

II стадія (формування продукту): вибір об'єктів для подорожей й асортименту послуг; укладання договорів про наміри з зарубіжними та вітчизняними партнерами; акредитація (при необхідності) підприємства в посольствах і консульствах; договори на постачання електроенергії, тепла, газу, прибирання сміття; укладання договорів з транспортними компаніями; рішення проблем особливо небезпечних інфекцій; презентація підприємства; реклама;

III стадія (виробництво й реалізація послуг): обслуговування агротуриста в офісі № 1: допомога в виборі продукту, укладення договору з туристом, передоплата; бронювання послуг; купівля квитків на транспортування; відкриття візи; обслуговування туриста в офісі № 2: заповнення страхового поліса, формування повного комплекту документів; проводи до місця відпочинку або до транспортного засобу: вручення туристу повного комплекту документів на поїздку, контроль проходження формальностей; контроль надання послуг в місці відпочинку.

Дослідження операційної діяльності й планування виробничих потужностей підприємства-туроператора показало, що для нього підходить: індивідуальне виробництво за спеціальним замовленням; фіксований вид планування виробничих потужностей (клієнт в центрі офісу за напівкруглим столом, а навколо нього розташовуються буклети, журнали, стенди, екрани ПК з мультимедійною демонстрацією місць відпочинку, сувеніри); матеріально-технічне забезпечення

індивідуалізованого виробництва послуг за спеціальним замовленням (інформація про послуги: на матеріальних носіях – буклети, прайс-листи закордонних та вітчизняних партнерів, журнали; в електронному вигляді – мультимедіа, фотошоп та інші програми ПК); стандарти якості на обслуговування агротуриста (інформування, демонстрація, факти з особистого досвіду відвідування місця відпочинку, обслуговування в режимі реального часу т. ін.); оперативне управління виробництвом за допомогою графіка індивідуального обслуговування агротуриста за записом в офісі; поділ праці за видами агротуризму; управління інформаційними потоками для обслуговування за «витягаючою» технологією в режимі реального часу.

Методи управління підвищенням конкурентоспроможності у сфері роботи з персоналом підприємств із галузей креативної індустрії, припускають координацію операцій з: розрахунку кількості, підбору, розташування, адаптації, мотивації, оцінки та звільнення персоналу. Основною операцією в процесі управління персоналом є підбір працівників, які за психофізіологічними характеристиками здатні задовольняти потреби споживача. Потребами агротуриста щодо послуг підприємства й складових туристичного продукту є: диференціація (послуги фірми), індивідуалізована різноманітність (культурно-пізнавальна, лікувальна, розважальна та інші програми), економічність (транспортування, харчування, віза); висока якість (проживання, страховка). Для рекомендацій з підбору персоналу, який задовольняє потреби споживача агротуристичних послуг, аналізувалися професіограми таких працівників, як менеджер туризму, водій, менеджер готельного справи. Аналіз показав, що особистісними якостями працівників необхідно вважати: інтуїція, творчість, артистизм, ерудованість (менеджер туризму); спритність, уважність, самовладання, дисциплінованість (водій); тактовність, вихованість, комунікабельність, спостережливість, кмітливість (менеджер готелю).

Поширивши отриманий результат на однакові за змістом і за потребами агротуристів професії, а також використовуючи інструментарій класифікації типів особистості людей за методикою ТАРТ, отримали, що: менеджери агро-туристичного підприємства, екскурсоводи, працівники культурно-тематичних ресторанів та ін. повинні бути «інтуїтивами-творчими особистостями» (це люди, які володіють

творчим потенціалом для задоволення вищих потреб споживача); водії, пілоти, продавці квитків, працівники закладів харчування «шведський стіл», супроводжуючі груп агротуристів та ін. категорії робітників відповідають загальному типу особистості «динамік-сенсорик» (це швидкі, спритні люди, які прагнуть до виконання великого обсягу роботи в стислі терміни і здатні забезпечити потреби туриста в економічності послуг транспортування, харчування, проходження візових і прикордонних формальностей); менеджери готелів, мотелів, кемпінгів та ін. засобів розміщення, а також менеджери страхових компаній повинні бути «статиками-сенсориками» (це люди, які схильні до постійного вдосконалення технологічного процесу обслуговування туристів в напрямку підвищення якості послуг проживання та страхування).

Сформовані характеристики працівників агротуризму впливають на всі інші операції процесу управління персоналом агротуристичного підприємства: слід зберігати «інтуїтивів-творчих» працівників при слабкому завантаженні персоналу в періоди між сезонами й періодично наймати з подальшим звільненням водіїв і працівників підприємств громадського харчування для обслуговування агротуристів в сезони «пік»; в ході розстановки персоналу менеджерам агротуризму, водіям і працівникам готелю необхідно створити умови для: творчої, високопродуктивної або якісної праці, відповідно; психофізіологічну адаптацію розглянутих категорій працівників доцільно проводити в ході участі їх в творчих конкурсах, спортивних змаганнях і гуртках якості, відповідно; мотивувати працівників слід преміями за: інновації, виконання напружених норм виробітку й раціоналізаторство в області якості, відповідно; оцінку ефективності роботи різних категорій працівників доцільно проводити у вигляді атестації на здатність до виконання: творчих завдань, динамічних тестів і завдань з раціоналізації технологічного процесу, відповідно; звільняти працівників можна за невиконання умов контракту щодо: інновацій, виконання напружених норм виробітку, раціоналізації в області якості, відповідно.

Методи управління підвищенням конкурентоспроможності у сфері витрат на підприємстві з креативною диференціацією продукту раціонально проводити за напрямками: включення в структуру заробітної плати працівників премій за інновації

в галузі інноваційно-креативної диференціації послуг; прискорена амортизація оргтехніки; постійне поповнення кількості договорів про наміри з зарубіжними та вітчизняними партнерами на постачання (надання) послуг; пільгова система оподаткування. Підприємство скорочує непродуктивні витрати (автоматизація документообігу та процесу комунікації з партнерами), а також здійснює ті, які сприяють привабливості для споживача диференціації послуг.

Головною компонентою управління підвищенням конкурентоспроможності у сфері прибутку підприємства агробізнесу, яке креативно диференціює свій продукт, є його інвестування в придбання такої нової техніки й технології, які сприяють загальній інноваційній диференціації пропозиції. Оскільки продукт диференціюється в напрямку економії (харчування, транспортування, трансфер, віза), якості (готелі, страховка) й індивідуалізованого різноманіття (культурна, пізнавальна, спортивна, лікувальна, освітня та ін. програми перебування в місці відпочинку), то підприємству в аграрній туристичній сфері необхідні: інформаційна інтернет-технологія, що дозволяє отримувати відомості, порівнювати, вибирати й проводити мультимедійний показ клієнту засобів транспортування, трансферу, закладів харчування й розміщення, реклами, умов страхування, фрагментів культурно-пізнавальних заходів (програмне забезпечення, високошвидкісні інтернет комунікаційні мережі, багатофункціональна комп'ютерна техніка); засоби транспортування туристів на курорт (автобуси, автомашини, теплоходи, катери та ін.); технологія обслуговування агротуриста в режимі реального часу (абонентське підключення до сервера бронювання номерів в готелях і місць в засобах транспортування, патент або дилерська угода на продаж авіа-, авто-, залізничних та ін. квитків, дилерська угода на послуги страхування агротуристів).

Вимоги до методів управління підвищенням конкурентоспроможності у сфері фінансів підприємства, що креативно диференціює свій продукт: планування фінансів з урахуванням сезонності попиту на послуги (в місяці планової збитковості діяльності підприємства на рахунку повинно бути достатньо коштів для покриття всіх витрат); джерелами фінансування є власні кошти підприємства; облік фінансових операцій проводиться або бухгалтером, або приватним підприємцем, які керуються стратегією

фінансового забезпечення діяльності підприємства, що прагне до лідерства в креативній диференціації туристичних послуг (табл. 4.5).

Таблиця 4.5

Вимоги до методів реалізації концепцій системного управління підвищенням конкурентоспроможності підприємницьких структур агробізнесу*

Метод управління функціональними видами діяльності	Диференціація концепцій управління конкурентоспроможністю підприємств залежно від базових конкурентних стратегій		
	«Економія на витратах»	«Висока якість»	«Інноваційно-креативна диференціація»
Формування продукту	«Економні» продукти	Якісні продукти	Креативно-диференційовані продукти
Ціноутворення	Конкурентні ціни	Ціни, пропорційні рівню якості продукту	Ціни, пропорційні креативним властивостям продукту
Комунікації	Реклама економності та продуктивності	Реклама високої якості	Реклама креативної диференціації
Збут, товаро-просування	Демонстрація продуктивності	Демонстрація рівня якості	Демонстрація можливого різноманіття
Виробництво	Масове	Серійне	Індивідуальне
Кадри	Динамічні працівники	Статико-раціоналізатори з якості	Інтуїтив-творчі працівники
Бюджетування	Премії за продуктивність праці	Премії за рівень якості продуктів	Премії за креативну диференціацію продуктів
Інвестування	Високопродуктивні техніка й технології	Техніка й технології для високої якості	Техніка й технології для креативної диференціації
Фінансування	Кредитні ресурси	Власні кошти	Власні кошти

Примітка. *Розроблено автором

Висновки до розділу 4

1. Диференціація концепцій системного управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських і забезпечуючих їх діяльність підприємств пов'язана з існування комплексу інтересів споживача до товару й варіантів базової

конкурентної стратегії підприємств агробізнесу. В кожному товарі споживача цікавить його економічність, якість, інноваційно-креативна диференціація, однак, одну із властивостей він виділяє як основну, що й визначає споживчий вибір. До варіантів базової конкурентної стратегії підприємства відносяться «економія на витратах», «висока якість», «інноваційно-креативна диференціація». Для підприємства у сфері аграрного туризму, рекламної, виставкової й музейної діяльності такою стратегією є «інноваційно - креативна диференціація», майстерні сільськогосподарської техніки й курсів з підготовки кадрів – «висока якість», сільськогосподарського кооперативу, транспортної компанії й закладу громадського харчування на селі – «економія на витратах».

2. Системність управління конкурентоспроможністю підприємств агробізнесу полягає в переведенні інноваційно-креативних властивостей природи (самодостатність, синергія, самоорганізація, розвиток) в площину бізнесу за допомогою методів управлінського впливу. Самодостатність формується через вертикальну інтеграцію структурних підрозділів і диверсифікацію діяльності, синергія – в зростанні за мультимативним ефектом результату дії базової конкурентної стратегії, самоорганізація – в створенні підприємств з властивостями дисипативних структур, розвиток – через впровадження переліченого за допомогою інноваційно-креативних управлінських рішень та інформаційних технологій.

3. Концепція управління конкурентоспроможністю підприємств агробізнесу з базовою конкурентною стратегією «економія на витратах» полягає в забезпеченні економії ресурсів (час, гроші) на всіх етапах додавання продукту споживчій вартості (маркетинг, виробництво, управління персоналом, бюджетування, інвестування, фінансування). При цьому формується економно-дисипативна структура управління підприємством, коли сигнал ринку «економічність продукту» (через систему методів управління) переводить підприємство в атрактор розвитку «економне виробництво», на підприємстві починають діяти процеси самоорганізації й саморозвитку за рахунок розвитку попиту та підсилюючої його пропозиції.

4. Особливістю концепції управління конкурентоспроможністю підприємств агробізнесу з базовою конкурентною стратегією «висока якість» є їх якісно-дисипативна структура управління й розвиток за атрактором «висока якість».

5. Концепція управління конкурентоспроможністю підприємств агробізнесу з базовою конкурентною стратегією «інноваційно-креативна диференціація» полягає в забезпеченні додавання продукту інноваційно-креативних властивостей на всіх етапах його створення й просування на ринок. При цьому формується диференційно-дисипативна структура управління підприємством, коли сигнал ринку «інноваційно-креативна диференціація товару» (через систему методів управління) переводить підприємство в атрактор розвитку «виробництво інноваційно-креативного диференційованого товару», на підприємстві починають діяти процеси самоорганізації й саморозвитку за рахунок розвитку попиту та підсилюючої його пропозиції.

6. Сформовані особливості вектора конкурентної переваги споживача до товарів сільськогосподарських і забезпечуючих їх діяльність підприємств, який в умовах інформатизації суспільства указує на: «економічність» (час, гроші), якщо купується товар фізіологічного призначення (продукти харчування, послуги фінансування і транспортування); «якість», у випадку придбання товарів, які задовольняють потреби в безпеці й комфорті (ремонт, страхування, освіта); «інноваційно-креативну диференціацію», коли за рахунок товару задовольняються вищі потреби (сільський туризм, пізнавальні, рекреаційні, розважальні та розвиваючі ресторани послуги).

7. Розроблений механізм переводу підприємницьких структур агробізнесу в атрактор розвитку конкурентоспроможності (атрактор прогресу), який, на відміну від існуючого, базується на сполученні сигналу ринку (про вектор конкурентної переваги споживача до товару) з певною траєкторією (атрактором) розвитку підприємства: сигнал «економічність» товару (через систему методів) переводить підприємство в атрактор розвитку «економне виробництво», сигнал «якість» – «якісне виробництво», сигнал «інноваційно-креативна диференціація» – «виробництво інноваційно - креативного диференційованого товару».

8. Наведений підхід до формування дисипативної (високо організованої) структури діяльності підприємницьких структур агробізнесу, який, на відміну від існуючого, базується на тому, що роль структуроутворюючої підсистеми відіграє «персонал», а підсистеми «маркетинг», «виробництво», «витрати», «інвестиції» і «фінанси» забезпечують розвиток попиту й синергетичний ефект від дії методів управління виробничою діяльністю.

9. Розроблено модель ухвалення рішення споживачем товару сільсько-господарських і забезпечуючих їх діяльність підприємств в інформаційному суспільстві про покупку (проблема, мета, оцінка, вибір альтернативи, покупка, аналіз), яка, на відміну від існуючої, відрізняється тим, що на етапі вибору альтернативи реалізується рейтингова система завоювання його конкурентної переваги (лояльності); у кожному товарі споживача цікавить його економічність, якість, інноваційно-креативна диференціація, однак, одну із властивостей він виділяє як основну, що й визначає споживчий вибір.

10. Наведений методичний підхід до формування виробничого персоналу підприємницьких структур агробізнесу, який, на відміну від існуючого, відрізняється тим, що враховується сполучення індивідуальних характеристик працівників з напрямом вектора конкурентної переваги споживача до товару. для виробництва: «стандартизованого» товару підходять динамічні працівники, схильні до виконання великого обсягу роботи в стислий термін (агромеханізатори, водії, робітники закладів харчування), «якісного» – статичні особистості, що віддають перевагу не кількості, а якості праці (робітники агромашинобудування, закладів з підготовки кадрів), «інноваційно-креативного диференційованого» – творчі працівники, здатні задовольняти не нижчі, а вищі потреби споживача (робітники агромузеїв, видавництв, рекламних, кондитерських компаній тощо).

Основні результати наукових досліджень, викладених у розділі, опубліковано в роботах автора: [68, с. 33–40; 76, с. 53–60; 77; 78, с. 127–132; 82, с. 46–51; 88, с. 136–142; 95, с. 200–238; 102, с. 319–324; 111, с. 236–281].

РОЗДІЛ 5

ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДВИЩЕННЯМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР АГРОБІЗНЕСУ УКРАЇНИ

5.1. Підвищення споживчої цінності «економного продукту» продукту як удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємств агробізнесу

Прискорення процесу надання споживчої цінності продукту впливає на таку його основну споживчу властивість, як «економічність». Воно надає економію часу й коштів, які споживач бажає витратити на задоволення вищих потреб. В даному підрозділі дисертації приводяться результати дослідження конкурентоспроможності продукції агропромислового комплексу України.

У першому розділі роботи була наведена класифікація підприємств агробізнесу. За функціями перераховані підприємства групуються в межах чотирьох блоків: 1) виробництво сільськогосподарської продукції (рослинництво й тваринництво); 2) промислова переробка сільськогосподарської продукції (м'ясна, молочна, мукомольнокруп'яна, цукрова, плодоовочеконсервна, легка промисловості; 3) виробництво засобів виробництва для всіх сегментів агробізнесу; 4) виробнича інфраструктура (заготівля, збереження, транспортування й реалізація продукції, підготовка кадрів).

Підприємства агробізнесу всіх чотирьох блоків взаємопов'язані між собою економічно й технологічно. Наведемо результати дослідження такої складової агробізнесу як АПК. З розроблених в ході дисертаційного дослідження інструментів для виявлення й вирішення управлінських проблем АПК підходить «Механізм оцінки й реалізації процесів управління відновлення та розвитку конкурентоспроможності великого підприємства агробізнесу» й схожий на нього механізм щодо підприємств, об'єднаних спільною метою [76, 77, 90, с. 266]. Метою АПК є задоволення

фізіологічних потреб людей в продуктах сільськогосподарського походження. Існує комплекс потреб споживачів продукції АПК (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

Комплекс потреб споживачів продукції АПК*

Види потреб споживачів	Структура потреб споживачів й галузі АПК які які їх задовольняють	Основний інтерес споживача
1	2	3
Допоміжні	1.1. Потреба в транспортуванні 1.2. Потреба в зберіганні продукції 1.3. Потреба в výroбах переробки продукції 1.4. Потреба в послугах у галузі торгівлі 1.5. Потреба в послугах суспільного харчування 1.6. Потреба в мінеральних добривах та інших хімічних і біологічних засобах інтенсифікації сільськогосподарського виробництва	Економія часу й коштів на доставку Економія коштів, пов'язаних із зберіганням продукції Економія коштів, пов'язаних із обробкою продукції Економія часу й коштів на придбання продуктів Економія часу й коштів на придбання послуг і виробів суспільного харчування Економія часу й коштів, пов'язаних із інтенсифікацією сільськогосподарського виробництва
2. Основні	2.1. Потреби в продукції рослинництва: - вирощування польових культур на орних землях; - плідівництво (розведення багаторічних насаджень – садів, ягідників, виноградників; - луківництво (використання й поліпшення природних лук, створення штучних сіножатей і пасовищ; 2.2. Потреби в продукції тваринництва: - скотарство (молочне, молочно-м'ясне, м'ясне); - свинарство; - вівчарство; - птахівництво; - рибальство; - бджільництво; - шовковництво та звіринництво	Економія часу й коштів на придбання зерна, технічних культур, картоплі, овочів та бахчевих продуктів Економія часу й коштів на придбання фруктів, ягід та винограду Економія часу й коштів на придбання кормів Економія часу й коштів на придбання молока й яловичини Економія часу й коштів на придбання свинини Економія часу й коштів на придбання баранини Економія часу й коштів на придбанні м'яса птахів Економія часу й коштів на придбання м'яса риб Економія коштів на придбання меду Економія коштів на м'ясо звірів

Продовження табл. 5.1

1	2	3
3. Додаткові	3.1. Потреба в обслуговуванні кваліфікованими кадрами 3.2. Потреба в оснащенні засобами виробництва 3.3. Потреба в послугах сільськогосподарського будівництва	Висока якість освіти Висока якість тракторів, комбайнів та іншого сільськогосподарського обладнання Висока якість будівель та споруд

Примітка. *Розроблено автором

Допоміжні потреби повинні задовольнити наступні підприємства агробізнесу: транспортні компанії; зерно-, м'ясо-, рибосховища та інші допоміжні підприємства; переробні підприємства агробізнесу (легка промисловість – первинна переробка вовни, льону та ін. волокнистих культур; виробництво шкіри; харчова промисловість – виготовлення продуктів харчування та тютюну); підприємства агробізнесу у сфері оптової та роздрібної торгівлі; заводи з виробництва мінеральних добрив, засобів боротьби з шкідниками, хворобами та інших хімічних та біологічних речовин інтенсифікації сільськогосподарського виробництва. Наведемо підприємства агробізнесу, які задовольняють основні потреби споживачів продукції АПК. Почнемо з рослинництва та закінчимо тваринництвом.

Рослинництво спеціалізується на вирощуванні різноманітних культурних рослин, що забезпечують харчування, сировину для легкої і харчової промисловості, корми для тварин, ліки тощо. Рослинництво за способом використання земель поділяють на галузі (рис. 5.1).

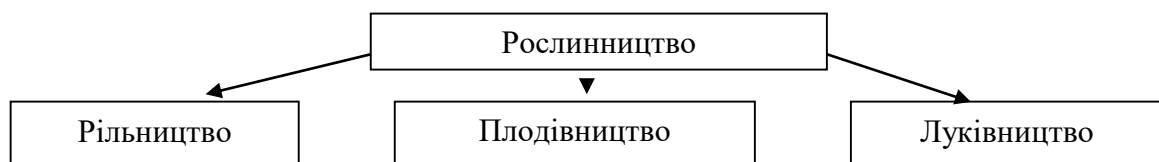


Рис. 5.1. Галузі рослинництва*

Примітка. *Енциклопедія [354]

Аналіз даних табл. 5.1 свідчить про те, що основні та допоміжні потреби споживачів продукції АПК складаються в економії часу й коштів на придбання й споживання виробів і послуг сільськогосподарського призначення. На це повинна

бути спрямованою основна базова конкурентна стратегії підприємства «економія на витратах». Підприємства агробізнесу, які задовольняють додаткові потреби споживачів продукції АПК, повинні спрямовувати свою діяльність згідно з конкурентною стратегією «висока якість».

Наведемо опис «Механізму оцінки й реалізації процесів управління відновленням і розвитком конкурентоспроможності підприємств АПК» (рис. 5.2).

Він складається з: економічної оцінки; оцінки методів управління підвищенням конкурентоспроможності на відповідність нормам державного регулювання та базовій конкурентній стратегії підприємств.

Механізм припускає, що використовувані методи повинні приносити прибуток, відповідати вимогам держави й відповідати основному інтересу споживачів продукції АПК.



Рис. 5.2. Робота механізму оцінки й реалізації процесів управління відновленням і розвитком конкурентоспроможності підприємств АПК*

Примітка. *Розроблено автором

Дана вимога досягається, якщо всі підсистеми системи управління підприємствами сконцентровані на основному інтересі споживача (табл. 5.2).

Таблиця 5.2

Сполучення й взаємне посилення методів управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства агробізнесу*

Групи методів управління	Основний інтерес споживача до продукції АПК	
	Економія часу й коштів	Висока якість
Формуванням товару	Високостандартизовані товари сільськогосподарського призначення	Якісні засоби виробництва (машини, обладнання) та освітні послуги сільськогосподарського призначення
Ціноутворенням	Конкурентоздатні ціни	Ціни, пропорційні рівню якості виробів та послуг
Комунікаціями	Реклама конкурентоздатного рівня цін і високої продуктивності у постачанні продукції	Реклама високого рівня якості (надійності, довговічності, оправданні очікувань в якості комбайнів, тракторів, сховищ та ін.
Збутом	Збут с акцентом на низьких цінах й оперативності обслуговування	Збут с акцентом на високій якості в обстановці демонстрації якості й комфорту
Виробництвом	Масове виробництво сільськогосподарської продукції	Серійне виробництво якісних виробів (послуг)
Персоналом	Наймання «динаміків-сенсориків» (трактористів, комбайнерів, операторів та ін.) й створення умов для високопродуктивної праці	Наймання «статиків-сенсориків» – раціоналізаторів у сфері якості й створення умов для постійного підвищення рівня якості
Витратами	Усунення непродуктивних витрат і здійснення тих, які сприяють високій продуктивності й економічності виробництва	Усунення непродуктивних витрат і здійснення тих, які сприяють високому рівню якості товарів
Прибутком	Придбання високопродуктивної техніки та технології сільськогосподарського призначення	Придбання техніки та технології, які сприяють високій якості товарів (тракторів, комбайнів, елеваторів, освітніх послуг)
Фінансами	Використання кредитних ресурсів	Фінансування із власних коштів підприємства

Примітка. *Розроблено автором

В цьому випадку настає синергетичний ефект, коли різні види діяльності сполучаються й підсилюють один одного.

Розгляд методів управління під таким кутом зору дозволяє оцінювати їхню довгострокову ефективність і проводити (якщо буде потреба) коректування.

Наведемо демонстрацію функціональних можливостей «Механізму оцінки й реалізації процесів управління відновлення та розвитку конкурентоспроможності підприємств АПК» на прикладі Агрофірми «Шахтар». Дочірнє підприємство «Агрофірма Шахтар» створено в 1997 році, а його засновником є орендне підприємство «Шахта ім. О.Ф. Засядька». До складу агрофірми входять:

22 сільськогосподарські підприємства, розташовані в Слов'янському, Краснолиманському, Константинівському районах і м. Краматорську Донецької області й Барвенковському районі Харківської області;

3 комбікормових заводи повністю забезпечують поголів'я худоби й птахів комбікормами власного виробництва;

переробні підприємства: ПАТ «Краматорський м'ясопереробний завод»,
ПАТ «Славмолоко»,

ПАТ «Комбінат м'ясопродуктів», який здійснює глибоку переробку сільськогосподарської продукції, вироблену філіями ДП «Агрофірма Шахтар»;

СООО «Птах», яке виробляє інкубування яйця з метою одержання добового молодняку птаха для вирощування його у філіях агрофірми; ремонтно-транспортне підприємство Агросервис, яке здійснює ремонт сільськогосподарської техніки й надає автотранспортні послуги філіям агрофірми;

філія «Агроснаб», яка займається матеріально-технічним забезпеченням сільськогосподарських підприємств і наданням їм автотранспортних послуг;

машино тракторна станція (МТС), яка виконує основні сільськогосподарські роботи в філіях агрофірми. МТС володіє такою технікою, як Доминатор, Ягуар, тракторами марки Джон - Дір, МТЗ-82/80, Т-150, ХТЗ-170, МОАЗ, ДО-700, Т-156 й іншими сільськогосподарськими знаряддями.

Наявність ріллі складає 62355 га, у т.ч. зрошуваної 5000 га, з якої до краплинного зрошення належать 93 га.

Основною галуззю сільгоспвиробництва в ДП «Агрофірма «Шахтар» є галузь тваринництва. Виробництвом продукції тваринництва займаються 16 сільськогосподарських підприємств. Ними вирощуються корови, свині, вівці, кози, олені, коні, птахи (гусаки, кури, фазани, індички, бройлери) й бджоло-сім'ї. Для забезпечення галузі тваринництва власними концентрованими кормами в ДП «Агрофірма Шахтар» є 2 комбікормових заводи. ВАТ «Слов'янський комбі-кормовий завод» спеціалізується на виробництві комбікормів для свиней і великої рогатої худоби. Філія «Дмитрієвський комбікормовий завод» спеціалізується на виробництві комбікормів для сільськогосподарського птаха всіх віків. Продуктивність його складає 120 т повноцінного комбікорму в зміну. Завезення комбікормів у філії агрофірми проводиться централізовано. В агрофірмі зареєстровано 11 ставків загальною площею 123 га. Вирощена й перероблена продукція реалізується через мережу власних фірмових магазинів, розташованих у різних містах і селищах Донецької і Харківської областей.

Дочірнє підприємство «Агрофірма Шахтар» входить в п'ятірку найбільших свинарських холдингів України. На свино-комплексі вирощується свино-поголов'є французької селекції «Велика Чорна», місцевої селекції й свині англійської селекції: «Ландрас», «Велика Біла», термінальні кнури «Альба». За підсумками проведення Міжнародних виставок-ярмарок дипломами 1-го ступеня Чемпіона нагороджена свиноматка «Великої Чорної» породи, а також фірма одержала дипломи за зразкове збереження генофонду. Агрофірма має також і племінну пасіку щодо розведення нової української породи бджіл, що нараховує 350 бджоло-сімей.

Почата реалізація проекту з будівництва комплексу виробництва біогазу шляхом переробки відходів сільгоспвиробництва - гною (свинячої, кінської й великої рогатої худоби), пташиного калу й кукурудзяного силосу. Мета створюваного комплексу полягає в виробництві біогазу, електричної й теплової енергії й біодобрих із гною шляхом бескисневого шумування.

Стан управління агрофірмою демонструє «Механізм оцінки й реалізації процесів управління відновленням і розвитком конкурентоспроможності підприємств АПК» (табл. 5.3).

Даний механізм дозволяє виявити дію фактора-мінімум, який руйнує конкурентоспроможний стан й унеможливорює конкурентну стійкість підприємства на ринку.

Таблиця 5.3

Механізм оцінки й реалізації процесів управління відновленням і розвитком конкурентоспроможності підприємств АПК» на прикладі «Агрофірми Шахтар»*

Зміст оцінки	Результат перевірки методів управління підвищенням конкурентоспроможності Агрофірми Шахтар на формування конкурентоспроможного стану: позитивний (+) або негативний (-)			
	Короткостроковий період	Довгостроковий період		Загальний висновок
	Економічна оцінка	Оцінка на відповідність основній базовій конкурентній стратегії	Оцінка на відповідність державним нормативам	
	Опис та зіставлення з економічними показниками у структурі бізнес-проекту	Зіставлення з системою цілей, орієнтованих на стратегію «економія на витратах»	Зіставлення з нормативами	
Методи управління:				
Формуванням товару	+	+	+	+
Ціноутворенням	+	+	+	+
Комунікаціями	+	+	+	+
Збутом	+	+	+	+
Виробництвом	-	-	+	-
Персоналом	+	+	+	+
Витратами	+	+	+	+
Прибутком	+	+	+	+
Фінансами	-	-	+	-
Загальний висновок	Неефективні методи управління виробництвом і фінансами	Не відповідають	Відповідають	Неконкурентоспроможний стан

Примітка. *Розроблено автором

Економічна оцінка реалізується за допомогою «Методики оцінки й реалізації процесів управління відновленням і розвитком конкурентоспроможністю суб'єктів агробізнесу в короткостроковому періоді», основою якої є дані табл. 5.4.

Таблиця 5.4

Взаємозв'язок методів управління з показниками роботи підприємства*

Економічні показники за місяцями року та методи управління												
Обсяг продажів продуктів харчування за місяцями року (план / факт), млн грн												
<u>2,44</u> 1,76	<u>2,57</u> 1,85	<u>2,38</u> 1,71	<u>2,11</u> 1,52	<u>2,09</u> 1,50	<u>2,06</u> 1,48	<u>2,03</u> 1,46	<u>2,01</u> 1,44	<u>2,11</u> 1,52	<u>2,19</u> 1,58	<u>2,19</u> 1,58	<u>2,22</u> 1,59	<u>26,41</u> 18,98
Маркетинг-методи управління підвищенням конкурентоспроможності у сфері:												
Збуту		Ціноутворення		Комунікацій			Формування товару					
Обсяги виробництва агрофірми за місяцями 2008 року (план / факт), тис. т												
<u>0,64</u> 0,50	<u>0,67</u> 0,53	<u>0,62</u> 0,49	<u>0,55</u> 0,43	<u>0,54</u> 0,43	<u>0,54</u> 0,42	<u>0,53</u> 0,42	<u>0,52</u> 0,41	<u>0,55</u> 0,43	<u>0,57</u> 0,45	<u>0,57</u> 0,45	<u>0,58</u> 0,45	<u>6,9</u> 5,4
Методи управління підвищенням конкурентоспроможності у сфері виробництва												
Потужності	Вибір типу виробництва		Управління запасами		Оперативне управління		Управління якістю		Організація праці		Інформація	
Методи управління персоналом												
Управління кількістю		Наймання персоналу		Розміщення персоналу		Адаптація персоналу		Мотивація персоналу		Оцінка роботи		Звільнення
Розгорнута структура витрат агрофірми за місяцями року (план / факт), млн грн												
<u>1,00</u> 0,99	<u>1,05</u> 1,04	<u>0,97</u> 0,96	<u>0,86</u> 0,85	<u>0,85</u> 0,84	<u>0,84</u> 0,83	<u>0,83</u> 0,82	<u>0,82</u> 0,81	<u>0,86</u> 0,85	<u>0,90</u> 0,89	<u>0,90</u> 0,89	<u>0,91</u> 0,90	<u>10,8</u> 10,7
Методи управління підвищенням конкурентоспроможності у сфері витрат												
Метод управління оплатою праці		Метод амортизаційних відрахувань		Управління запасами			Метод управління оподаткуванням					
Рівень рентабельності агрофірми за місяцями 2008 року (план / факт), %												
<u>108</u> 58,3	<u>109</u> 58,4	<u>109</u> 58,6	<u>109</u> 59,1	<u>109,4</u> 58,9	<u>108,9</u> 58,7	<u>108,4</u> 58,5	<u>108,8</u> 58,3	<u>109</u> 59,1	<u>107,5</u> 58,1	<u>107,5</u> 58,1	<u>108</u> 57,5	<u>108</u> 58
Методи управління підвищенням конкурентоспроможності у сфері інвестування												
Планування прибутку			Формування прибутку				Метод використання прибутку					
Баланс грошових потоків за місяцями 2008 року (план / факт), млн грн												
<u>70,5</u> 9,2	<u>145,5</u> 24,2	<u>213,3</u> 37,3	<u>272,0</u> 46,5	<u>329,3</u> 55,8	<u>386</u> 64,5	<u>441,3</u> 72,5	<u>496</u> 82,3	<u>554,7</u> 96,0	<u>616</u> 110,8	<u>677,3</u> 125,6	<u>739,2</u> 141,0	
Методи управління підвищенням конкурентоспроможності у сфері фінансів												
Грошові потоки				Вибір джерел фінансування				Метод обліку фінансових операцій				

Примітка. *Розроблено автором

Методи управління зіставляються з економічними показниками в розгорнутому бізнес-проекті діяльності підприємства. В спрощеному вигляді даний бізнес-проект представлений в табл. 5.4. За допомогою запропонованого підходу можна виявити неефективні методи, використання яких привело до зниження рентабельності або ліквідності роботи підприємства в кризовому 2008 році.

Аналіз даних табл. 5.3 та 5.4 свідчить про неефективність системи методів управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства. Перевірку на

ефективність не пройшли методи управління: виробництвом (економічна оцінка, а також оцінка на відповідність основній базовій конкурентній стратегії підприємства); фінансами (оцінка на відповідність основній базовій конкурентній стратегії підприємства).

Основною управлінською проблемою підприємства є неефективність методів управління підвищенням конкурентоспроможності у сфері фінансів, а в їхньому числі – «методу управління вибором джерела фінансування». Даний метод є фактором-мінімум, який руйнує конкуренто-спроможність підприємства. Дочірнє підприємство «Агрофірма Шахтар» фінансується із власних коштів головного підприємства ОП «Шахта ім. О. Ф. Засядька» за принципом остаточного використання. Від наявності фінансових ресурсів залежить переозброєння виробництва (методи у сфері інвестування) й організація високопродуктивного виробництва (методи у сфері виробництва), а також створення умов високопродуктивної праці (методи у сфері роботи з персоналом), в ході якого заощаджуються ресурси (методи у сфері бюджетування). Продукт такого виробництва задовольняє основний базовий інтерес споживача в економічності товару, оскільки збувається за конкурентоспроможними цінами (методи у сфері маркетингу).

Оцінимо стратегічний потенціал обраного методу у сфері фінансів, а також переваги й недоліки альтернативних методів управління у вигляді переходу на фінансування за рахунок позикових коштів (рис. 5.3).

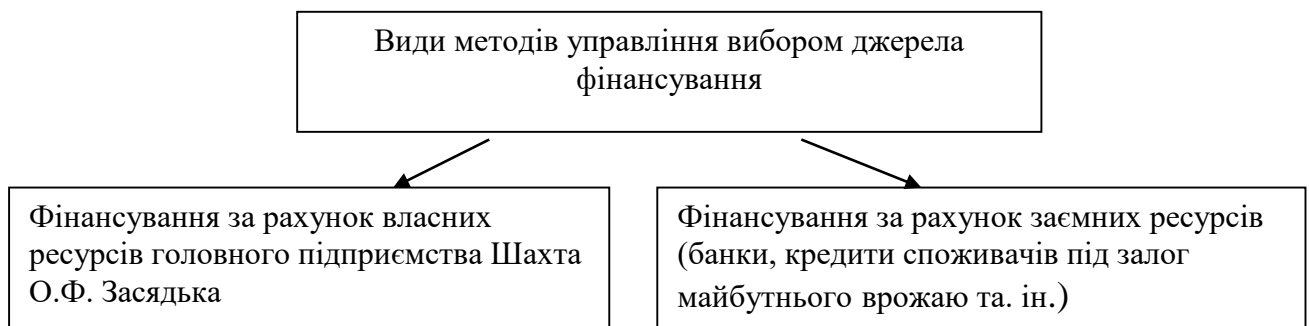


Рис. 5.3. Види методів управління вибором джерела фінансування*

Примітка. *Розроблено автором

З початку третього тисячоріччя істотно зріс ризик кредитування в агропромисловому сектору економіки України. Непередбачені природні аномалії (жарка погода, посуха, zalivні дощі, заморозки, урагани т. ін.) ставлять під сумнів ефективність методів управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства у сфері фінансів за рахунок позикових коштів. Урожаю, під заставу якого залучаються фінансові ресурси, може не відбутися, що веде до кризи й ліквідації підприємства-позичальника. Для підприємства більш раціональним є фінансування за рахунок власних коштів головного підприємства. Попит на коксівне вугілля, що використовується в металургії, та підземний вугледобуток не залежать від погодних аномалій. Це характеризує шахту, як більш надійне джерело фінансування.

Оцінимо виробничий і фінансовий потенціал головного підприємства ОП «Шахта ім. О.Ф. Засядька», що є орієнтиром вибору методу управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства у сфері фінансів на ДП «Агрофірма Шахтар». У шахти спостерігається здатність до прогресуючого розвитку, оскільки основний вид оцінки її методів управління дав позитивний результат.

Отже, установили, що виробничий і фінансовий потенціал шахти ім. О.Ф. Засядька достатній для забезпечення стійкого фінансування «Агрофірми Шахтар».

ДП «Агрофірма Шахтар» має неліквідний баланс і недостатній рівень фінансової стабільності, а також негативний коефіцієнт поточної плато-спроможності, що свідчить про ознаки критичної неплатоспроможності. Рівень рентабельності основного виробництва є критичним.

До недоліків управління агрофірмою можна віднести: 1) організаційна структура управління. Сільськогосподарське підприємство не є юридичною особою й фактично виступає в ролі дочірнього підприємства шахти. Воно надає свій земельний капітал й основні фонди в оренду Засновникові. Організаційно-правова форма Засновника – акціонерне товариство (АТ). Така форма організації дає можливість консолідувати фінансові ресурси в рамках АТ і гарантує одержання великих кредитів і ін. Аналіз динаміки фінансово-економічного стану показав, що акціонерне товариство, як форма організації виявило себе не із кращої сторони й володіє рядом серйозних недоліків; 2) неефективність диверсифікованості виробництва. Ця проблема тісно

пов'язана з організаційною структурою управління. Агрофірма нараховує близько 30 інших сільгосппідприємств загальною площею понад 60 тисяч гектар й охоплює безліч сфер АПК: від рослинництва до страусоводства й вирощування грибів. Кожне господарство має безліч індивідуальних проблем. Природно, що маючи високу диверсифікованість при великій кількості бізнес-одиниць, агрофірма не встигає повноцінно співробітничати з кожною з них;

3) проблема забезпечення основними коштами. Основні засоби виробництва в значній мірі зношені, непридатні для використання й не обновлялися в ході виробничої діяльності протягом десятиліть. Нагромадження заборгованості підприємства сприяло поширенню бартерних схем розрахунків під час покупки матеріально-технічних ресурсів і нагромадженню боргів даного підприємства. На ньому кількість техніки, потрібної для виконання основних технологічних операцій, зменшилася на 60 %. Питома вага основних видів техніки, що відробила свій фізичний ресурс, збільшилася;

4) проблема інноваційної діяльності. Аналіз основних форм звітності агрофірми показав, що не було виділено ресурсів на інноваційний розвиток даного підприємства;

5) низька ефективність виробництва, що обумовлена високою собівартістю. Висока собівартість в агрофірмі обумовлена, насамперед, високими цінами на сільськогосподарські ресурси. Так в рослинництві – це постійно зростаючі в ціні пально-мастильні ресурси й дорогі засоби захисту рослин;

6) проблема ресурсозабезпечення. Агрофірмі властиві порушення елементарних вимог щодо підтримки родючості ґрунтів, організації й технології вирощування сільськогосподарських культур, проведення хімічної меліорації земель, дотримання науково обґрунтованої сортової політики з використанням зимо- і засухостійких сортів сільськогосподарських культур, адаптованих до конкретних природно-кліматичних умов;

7) проблеми управління персоналом. Істотну вагу має проблема менеджменту людських ресурсів. Робітники фактично не мають право голосу в управлінні

агрофірмою. При значних фізичних навантаженнях праця в агрофірмі продовжує залишатися низькооплачуваною;

г) зовнішні проблеми діяльності агрофірми збігаються загалом із проблемами аграріїв на рівні держави: величина відсотка за кредити, ступінь монополізації галузі, ефективність ринкової інфраструктури, диспаритет цін, стан ринку робочої сили й інвестиційна активність країни.

Проведений фінансово-економічний аналіз дозволяє зробити висновок що акціонерне товариство (Агрофірма) показало себе як неефективний спосіб організації власності на сільськогосподарському підприємстві. Підтвердженням тому є потенційне банкрутство й масове невдоволення жителів села. Тому рекомендується спочатку застосувати реструктуризацію шляхом створення кооперативу. Наступним кроком повинна бути інноваційна діяльність в галузі ресурсозаощаджуючих технологій рослинництва, оскільки саме ця галузь є пріоритетною для агропідприємства; диверсифікованість виробництва повинна відповідати структурі споживчого попиту на сільськогосподарську продукцію; необхідно купувати високопродуктивну техніку й технології за рахунок власних коштів підприємства; рекомендується використання інноваційної «економної» технології NoTill; ефективність виробництва рекомендується досягати за рахунок його орієнтації на стратегію «економія на витратах»: розміщення потужностей максимально наближених до джерел сировини, води й транспортних комунікацій; масовий характер виробництва; матеріально-технічне забезпечення масового виробництва; оперативне керування масовим виробництвом; управління якістю за допомогою системи ISO 9001; організація праці за допомогою встановлення напружених норм виробітку й широкого впровадження сполучення професій; інформаційне забезпечення високо-продуктивного виробництва; ресурсо-забезпечення рекомендується здійснювати за рахунок засобів головного підприємства; рекомендується робити підбір персоналу із числа динамічних працівників, схильних до виконання напружених норм виробітку в стислий термін.

Отже, розглянуті приклади вирішення управлінських проблем на підприємствах агробізнесу, що випускають «стандартизовані» товари (на прикладі

підприємств агропромислового комплексу) та наведені позитивні результати апробації «Механізму оцінки й реалізації процесів управління відновленням і розвитком конкурентоспроможності підприємств» [95].

5.2. Конкурентна перевага «якість продукту» в управлінні конкурентоспроможністю підприємств агробізнесу

До сфер агробізнесу України, в яких виробляють високоякісні вироби (послуги), відносяться: ремонт агротехніки, агромашинобудування, агротуристична освіта, школи й курси з підготовки кадрів, медицина, агрострахування та ін. Має місце стійка тенденція до диверсифікації діяльності сільськогосподарських й агромашинобудівних підприємств в напрямі забезпечуючих їх секторів економіки. Агрохолдинги (Мрія-Агрохолдинг, Агро-Союз), наприклад, відкрили аграрні школи для підготовки агрономів, бухгалтерів, механіків, менеджерів АгроМВА [222].

Умови розвитку конкурентоспроможності даних підприємств відрізняються тим, що це умови «якісного виробництва» (формування та оновлення якісно-дисипативної структури діяльності підприємств), які відповідають сигналу ринку «якість» до товару. Люди й підприємства хочуть заощаджувати час і кошти на товарах, які задовольняють їхні нижчі потреби. Однак, якщо у відношенні простих (фізіологічно необхідних) товарів досить просто вибирати найбільш дешеві вироби (послуги), то відносно складних товарів тривалого використання це не так. Тут вже цінується не дешевина, а економія часу на ремонт, лікування, навчання й інші способи відновлення (підтримки) самопочуття людини. Люди не хочуть витратити свій час на ремонт сільськогосподарської техніки, відновлення отриманої освіти та задовільного стану здоров'я. Крім того, люди не бажають ризикувати життям, довіряючи його неякісним засобам транспортування, сільськогосподарського виробництва, методам лікування, формам підготовки кадрів й страхування. Головною споживчою властивістю таких товарів є «висока якість».

На ринку підготовки кадрів для підприємницьких структур агробізнесу присутні:

- 1) агротехнічні середні та вищі навчальні заклади, які мають навчально-науково-виробничі підрозділи або самі є підрозділами суб'єктів агробізнесу;
- 2) агрошколи та курси агрохолдингів;
- 3) приватні вищі навчальні заклади, які готують менеджерів туризму для роботи, у тому числі, й для сфери агротуристичного бізнесу.

Наведемо результати аналізу кон'юнктури ринку на прикладі агрошкол й курсів сільськогосподарського підприємства «Мрія Агрохолдинг».

Мрія Агрохолдинг є провідною агропромисловою компанією України. Вона заснована у 1992 році. Обробляє 298 тис. га земель в Тернопільській, Хмельницькій, Івано-Франківській, Чернівецькій, Львівській областях. Вирощується й реалізується пшениця, цукрові буряки, картопля, ріпак, кукурудза, ячмінь і гречка. Компанія має понад 1700 одиниць сільськогосподарської й логістичної техніки. В управлінні компанії знаходяться елеваторні комплекси та зерносховища ємністю зберігання 820 тис. т і картоплесховища потужністю 116 тис. т, а також насіннєвий завод, сучасні логістичні центри й лабораторії. Персонал налічує 5000 працівників. Продукція компанії експортується в 25 країн світу [222].

Фактором-мінімум, який обмежував розвиток конкурентоспроможності підприємства був метод добору й перенавчання персоналу на використання нової техніки й інформаційних технологій. З метою усунення дії фактора були відкриті Агрошкола й Механік-школа, бухгалтерські курси з аграрним профілем і курси керівників-менеджерів АгроМБА для перепідготовки фахівців за спеціальностями: агрономія; механіка; бухгалтерія; менеджмент АгроМБА.

Базовою конкурентною стратегією даних структурних підрозділів є «висока якість». В діяльність підрозділів впроваджений стандарт тотальної якості на етапах виробництва освітніх послуг:

-добір слухачів здійснюється із числа студентів старших курсів навчальних закладів України за допомогою групи волонтерів на конкурсній основі 22 чол. на одне місце. В 10 містах, де є аграрні університети, діє мережа агентів - симпатиків, що

поширюють інформацію про «Мрію Агрохолдинг» і підбирають для неї потенційні кадри;

-дисципліни читаються з прив'язкою до сезонності польових робіт (наочно представлений увесь виробничий цикл – від планування того, що й як сіяти, до збирання, зберігання й продажу урожаю за допомогою сучасної техніки та інформаційних технологій в умовах великого підприємства);

-практичне закріплення теоретичних знань проводиться безпосередньо на виробництві;

-провідні лекції читають доктори наук і закордонні фахівці із насінництва, засобів захисту культур, аграрного машинобудування з таких фірм, як «Сингента», «Джон Дір», «Хольмер», «Монсанто», «Байєр» та ін.;

-мотивацією до навчання є 100 % працевлаштування випускників, стипендія 1000 грн на місяць, комфортний гуртожиток, зал важкої атлетики, басейн.

Із нової інформаційної техніки й технологій вивчаються:

1) бурякозбиральні комбайни Holmer, трактори John Deere різної потужності й обприскувачі цієї ж фірми, зернозбиральні комбайни Lexion і джондірівські, дванадцятиметрові борони John Deere та Kello-Bilt, широкозахватні культиватори Lemken Gigant, які оснащені комп'ютером, що управляє процесами по сигналах через супутник;

2) бізнес-кейси для підготовки бухгалтерів і менеджерів на прикладі підрозділів базового підприємства;

3) точне й органічне землеробство, картографування т. ін.

Отже, на прикладі результатів роботи освітньої підприємницької структури агробізнесу «Мрія агрохолдинг» обґрунтували доцільність використання базової конкурентної стратегії «висока якість».

На другому етапі визначимо напрями підвищення конкурентоспроможності Приватного вищого навчального закладу (ПВНЗ) для підготовки фахівців у сфері туристичного бізнесу [213]. Приведемо результати перевірки його методів на ефективність (табл. 5.8).

**Механізм оцінки й реалізації процесів управління відновленням
і розвитком конкурентоспроможності підприємницьких структур на прикладі
інституту туристичного бізнесу***

Зміст перевірки Методи управління у сфері:	Результат перевірки методів управління підвищенням конкурентоспроможності підприємницької структури агробізнесу на формування конкурентоспроможного стану: позитивний (+) або негативний (–)			
	Короткостроковий період	Довгостроковий період		Загальний висновок про стан – конкурентоспроможний «+», неконкурентоспроможний «–»
	Перевірка на спроможність утримувати або збільшувати ринкову частку	Перевірка на відповідність базовій конкурентній стратегії	Перевірка на відповідність державним нормативам	
	Опис та зіставлення з економічними показниками у структурі бізнес-проекту	Зіставлення з системою цілей, орієнтованих на базову конкурентну стратегію	Зіставлення з нормативами	
формування товару	–	–	+	–
ціноутворення	+	–	+	–
комунікацій	+	–	+	–
збуту	+	–	+	–
виробництва	–	–	–	–
персоналу	+	–	+	–
витрат	+	–	+	–
прибутку	+	–	+	–
фінансів	+	+	+	+
Загальний висновок	Результат перевірки негативний	Результат перевірки негативний	Результат перевірки негативний	Не сформований

Примітка. *Розроблено автором.

Данні табл. 5.8 вказують на неефективність методів управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства.

За результатами всіх трьох видів перевірки методів управління підвищенням конкурентоспроможності на ефективність був зроблений висновок щодо їхню неефективність. Рекомендаціями до впровадження у навчальний процес є «Концепція організації навчального процесу в Інституті туристичного бізнесу», яка реалізує

вимоги до методів управління підвищенням конкурентоспроможності у сфері управління: формуванням товару — диплом за кваліфікацією економіст-менеджер та спеціальністю менеджмент організацій туристичного бізнесу має переваги щодо працевлаштування на зростаючому ринку надання туристичних та агротуристичних послуг (випускник володіє трьома іноземними мовами та навичками роботи у сфері зовнішньоекономічної діяльності); ціноутворенням — ціна за навчання пропорційна рівню якості послуг (бакалавр, магістр); комунікацій — реклама високої якості освітніх послуг (дипломи за зайняті перші місця студентами на республіканських та міжнародних конкурсах та наукових форумах); збутом — збут з акцентом на якості послуг в обстановці демонстрації рівня якості (акредитація за 4 рівнем, відділ працевлаштування випускників); виробництвом — виробництво якісних послуг (нетрадиційні заняття, які активізують процес засвоювання знань та оволодіння навичками самостійної роботи); персоналом: персонал — це «статики-раціоналізатори» в області якості послуг освіти (доктори, кандидати наук, академіки, професори, доценти, асистенти); витратами — у структурі витрат підприємства запланована стаття на премії раціоналізаторам у сфері якості послуг освіти; прибутком — з чистого прибутку підприємства інвестуються кошти на придбання нових технологій надання послуг освіти (мультимедійні технології, покупка та бронювання квитків, обмін досвідом викладання туристичних дисциплін зі странами ЄС через комп'ютерну мережу й т. ін.); фінансами — фінансується підприємство за рахунок власних коштів [95]. Орієнтація на базову конкурентну стратегію «висока якість» буде сприяти підприємницькій структурі агробізнесу забезпечувати конкурентоспроможність у коротко- та довгостроковій перспективі.

Завершимо розгляд сегментів агробізнесу, які додержуються конкурентної стратегії «висока якість», удосконаленням управління конкурентоспроможністю підприємств з випуску техніки для аграрного сектору економіки.

До економічних проблем конкурентоспроможності підприємницьких структур агробізнесу машинобудівної галузі відносяться:

1. На рівні держави:

- недостатній контроль з боку держави за діяльністю монополістів і посередників;

- недосконалість механізму кредитування;
- високий рівень тінізації економіки;
- недосконала система оподаткування;
- нерозвиненість ринкової кон'юктури;

2. На рівні підприємств:

- відсутність ефективного моніторингу, дистриб'юторської системи та фінансового контролінгу;

- недостатній рівень платоспроможності товаровиробників;
- застарілість основних засобів;
- значна витратність виробництва;
- високий рівень зношеності основних виробничих засобів;
- низький рівень технічного оновлення підприємств;
- обмежений внутрішній попит на вітчизняну продукцію;
- низький рівень інноваційної активності вітчизняних підприємств.

Перелічені проблеми доповнюються соціальними проблемами:

1. На рівні держави:

- неефективна державна соціальна політика;
- нестабільна інвестиційна політика держави у сфері охорони здоров'я та освіти;

- неефективна державна політика екологізації та природокористування;
- неналагоджений механізм функціонування ринку праці;

2. На рівні підприємств:

- низька якість професійної підготовки персоналу;
- відсутність корпоративної соціальної відповідальності;
- відтік кваліфікованих інженерних і робітничих кадрів;
- відсутність ефективного системи оплати праці та преміювання;
- низький рівень управління та кваліфікації персоналу;
- застаріла система охорони праці працівників;

- відсутність екологічної відповідальності у підприємств;
- нерациональне природокористування [61, с. 49-80].

Існуючі проблеми враховуються й вирішуються підприємствами за допомогою двох підходів: оптимізаційно-технологічного й людино-центричного. Перший підхід полягає у пошуку конкурентних переваг за рахунок концентрації виробництва й економії витрат на персонал, який періодично звільняється на біржу праці. Людино-центричний підхід передбачає розвиток людини й переваги використання інформаційних технологій при спеціалізації та кооперації діяльності. Обґрунтуємо доцільність використання даного підходу на прикладі двох підприємств ПрАТ Ніжинський завод сільськогосподарського машинобудування (Ніжинсільмаш) й ПрАТ Ельворті (Ельворті).

Ніжинсільмаш створено в 1926 році в Ніжині на базі механічних майстерень з виготовлення возів. В 1978 році виготовлені перші комплекси обладнання для утримання курей-несучок в триярусних кліткових батареях БКН-3, які за своїм технічним рівнем перевершували найкращі закордонні аналоги. В 1980 році заводом опановано виробництво завантажувачів сухих кормів ЗСК-Ф-10, ЗСК-Ф-15 на шасі автомобілів ЗіЛ і Камаз, а з 1998 й 2004 років — на шасі автомобілів КрАЗ і МАЗ, а також причепних завантажувачів до колісних тракторів. Розквіт заводу припав на 1980-1990 роки протягом яких до господарств птахівництва, а також на експорт, було поставлено 6111 комплексів клітинного устаткування, 26439 комплексів обладнання для підлогового утримання молодняку й дорослого поголів'я курей, індичок, гусей та качок. В 2002 році виготовлені перші комплекси обладнання для підлогового вирощування бройлерів ОПБ-1 і ОПБ-2, які за своїм технічним рівнем перевершували найкращі закордонні аналоги. З 2003 року підприємство переорієнтувалося на виготовлення клітинного обладнання нової генерації у розробці якого колективом СКБ підприємства враховані найкращі світові тенденції та досвід. Це клітинне обладнання для: утримання курей-несучок промислового стада на 3-6 ярусах моделі ОКН; вирощування курчат і ремонтного молодняку курей-несучок на 3-5 ярусів моделі ОАРМ; утримання батьківського стада курей-несучок на 2-3 яруси моделі ОКБП; утримання промислового стада перепелів на 4-6 ярусів моделі ОКП.

В 2007 році на підприємстві була впроваджена система управління якістю ДСТУ ISO 9001-2001. В 2012 році власником підприємства стала Укравтозапчастина [214].

Ельворті (англ. Elvorti, до 2016 року ПАТ «Червона зірка») — провідне підприємство у галузі сільськогосподарського машинобудування в Україні назване на честь засновників (англійські підприємці Роберт і Томас Ельворті).

Завод виготовляє посівну, ґрунтообробну та збиральну техніку для агропромислового комплексу, зокрема спеціалізується на виготовленні сівалок для посіву зернових і орних культур, культиваторів для суцільної і міжсмугової обробки ґрунту. Станом на 1991 рік потужності підприємства дозволяли випускати 90—100 тисяч сівалок щороку, однак кризові 1990-ті значно звузили сфери попиту на продукцію заводу, а відтак й обсяги виробництва. Проте навіть у важкий період 1991—1998 років на підприємстві було розроблено конструкції 12 нових високовиробничих посівних машин та інших видів сільгосптехніки. Значною подією для підприємства стала зміна керівництва у 1995 році, якому вдалося повернути підприємству колишні виробничі оберти. Нове керівництво провело значний обсяг робіт, виділивши три основні напрямки, які дали змогу відновити й навіть наростити обсяги виробництва: 1. Підвищення рівня виробництва; 2. Збільшення асортименту; 3. Оптимізація витрат.

У 2000 році для розширення збуту продукції створено першу і найкращу в галузі машинобудування в Україні систему розподілу та просування продукції. З 1999 по 2002 рік обсяги реалізації продукції підприємства збільшилися майже в 10 разів.

У ці роки на заводі випускали 50 найменувань продукції: машини для обробки ґрунту — культиватори для суцільної обробки ґрунту, просапні культиватори, сівалки — зернові, зернотукові, зернотукотрав'яні, стернові та інші, а також машини для збирання врожаю — жатки, косилки, агрегати для просапних культур: кукурудзи, соняшнику, буряку, сої, овочів та інших культур, запчастини із залученням під час сезону 3500 робітників 6 днів на тиждень у 2 зміни.

У 2003-му році заводом апробована нова пневматична сівалка СПП-4,5 для прямого посіву зернових культур з централізованим дозуванням. У 2004 році

виробничі та управлінські процеси на підприємстві сертифіковані на відповідність системі управління якості ISO 9001:2000.

За основу у створенні нових машин на підприємстві прийнято курс на проектування техніки світового рівня, що призначається для роботи із застосуванням надсучасних технологій обробки ґрунтів, саме тому під час такого створення використовуються найновіші комп'ютерні системи проектування. Сьогодні конструкторське бюро передає щороку у виробництво не менше 2 нових і сучасних машин.

У теперішній час діє система дилерів з повноваженнями сервісних центрів, причому не тільки в Україні, а й у Казахстані, Молдові, Болгарії, Румунії, Литві та Чехії.

Основними конкурентами ПрАТ «Ельворті» по виробництву техніки є:

- 1) ПП ВКФ «Велес-Агро» (Україна),
- 2) ТОВ НВП «Білоцерковмаз» (Україна),
- 3) «Лозівські машини» (Україна),
- 4) Maschio Gaspardo (Італія),
- 5) Unia (Польща),
- 6) AMAZONE (Німеччина),
- 7) KUHN (Франція),
- 8) Lemken (Німеччина),
- 9) John Deer (США).

Підприємство постійно інвестує кошти у нову інформаційну технологію якісного виробництва. Тільки за 2017 рік з метою подальшого підвищення технічного рівня підприємства, якості виробленої продукції, продуктивності праці, зменшення витрат на підготовку виробництва нових сільськогосподарських машин, з метою впровадження нових технологій було придбано наступне:

- гідравлічний кромковигинальний прес TRUBEND 5320 з ЧПК;
- система лазерної різки з ЧПК TRULASER 3030
- верстат стрічкопиляльний BEHRINGER HBP263A-G;
- вертикальні обробні центри HAAS VF-3;

- токарні обробні центри HAAS ST-10, ST-20, ST-20Y, ST-30;
- верстат трубозгинальний з ЧПК 50TSR [215].

Порівнюючи Ніжинсільмаш й Ельворті маємо, що працюючи на загальному ринку виробництва сільськогосподарського обладнання, перше підприємство має кращу ринкову нішу з низьким рівнем конкуренції (рис. 5.4).

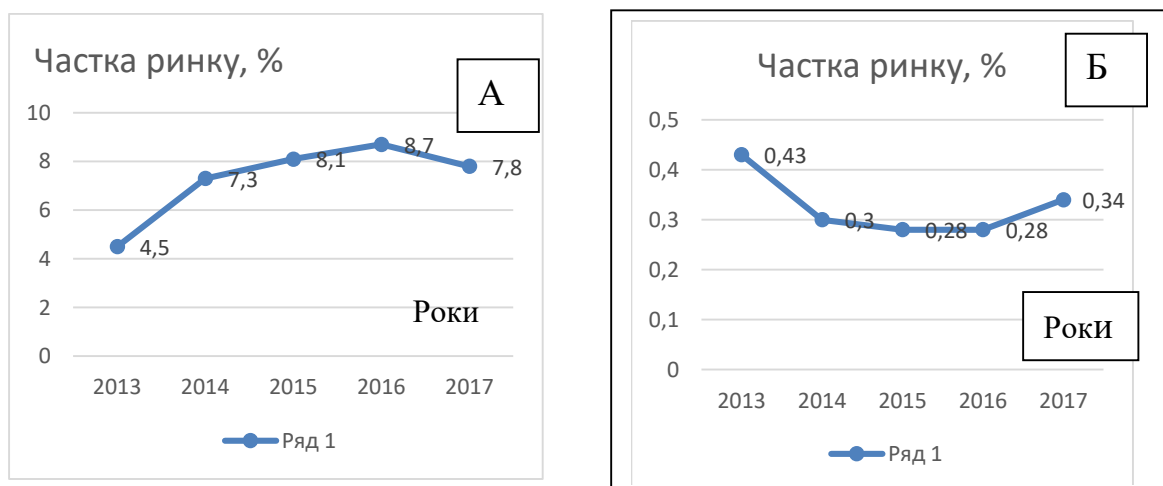


А – ПрАТ Ельворті, Б – ПАТ Ніжинсільмаш

Рис. 5.4. Місце підприємств на ринку виробництва сільськогосподарського обладнання*

Примітка. *Розроблено автором за даними [409]

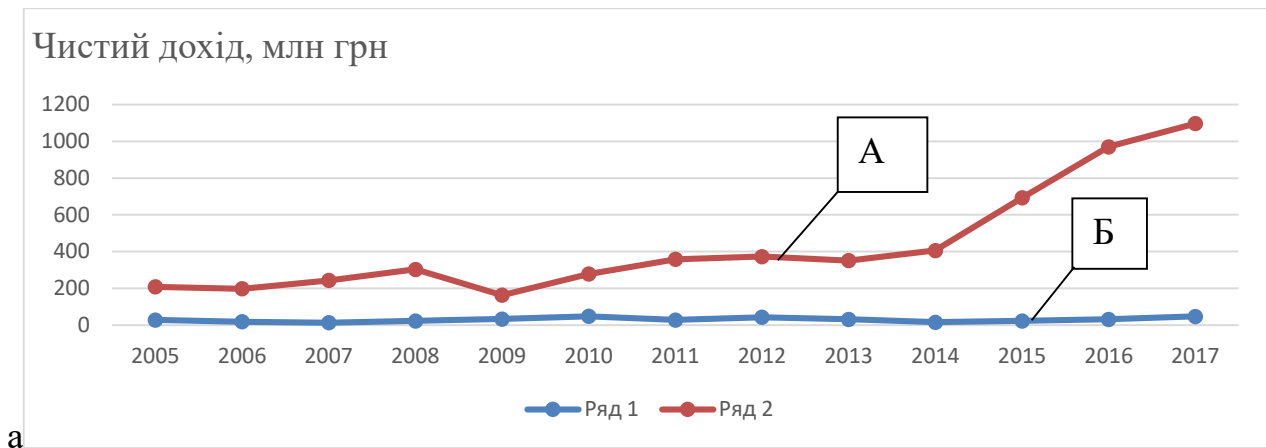
За розміром частки ринку Ніжинсільмаш програє Ельворті (ри. 5.5).



А – ПрАТ Ельворті, Б – ПАТ Ніжинсільмаш

Рис. 5.5. Частка підприємств на ринку виробництва сільськогосподарського обладнання*[409]

Така ж тенденція простежується й за показником чистого доходу (рис. 5.6).



А – ПрАТ Ельворті, Б – ПАТ Ніжинсільмаш

Рис. 5.6. Динаміка показника чистого доходу підприємств*

Примітка: *Розраховано автором за даними [409]

Протягом 2005-2017 рр. на ПАТ Ніжинсільмаш зменшували чисельність персоналу (рис. 5.7).



Рис. 5.7. Динаміки чисельності персоналу на ПАТ Ніжинсільмаш*

Примітка: *Звітність підприємства [415]

За показником конкурентоспроможності $П_k = П_{ск} * П_{кс}$ (де, $П_{ск}$ -показник стану конкурентоспроможності, а $П_{кс}$ – показник рівня конкурентної стійкості) ПрАТ Ельворті є конкурентоспроможним ($П_k = 1 * 1 = 1$), а ПАТ Сільмаш – ні ($П_k = 0 * 1 = 0$).

ПАТ Сільмаш випереджає ПрАТ Ельворті за показником рівня конкурентної стійкості (0,045 й 0,028, відповідно), але є неконкурентоспроможним за показником стану конкурентоспроможності (не виконується план щодо рентабельності підприємства) (рис. 5. 8).

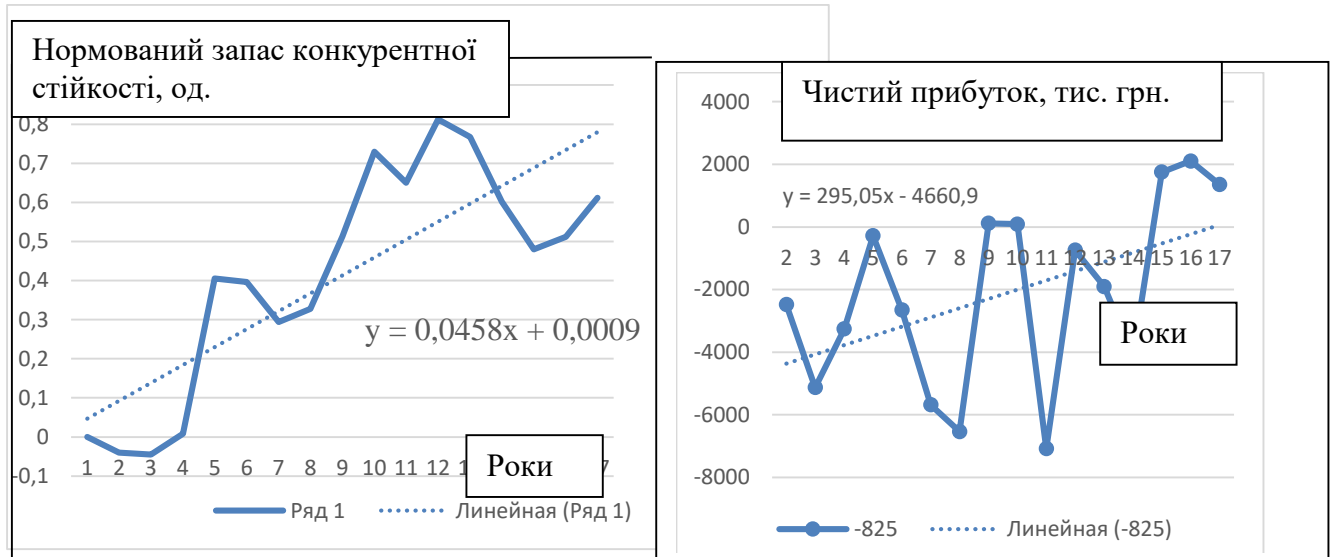


Рис. 5.8. Динаміка показників запасу конкурентної стійкості (А) й чистого прибутку ПАТ Ніжинського заводу сільськогосподарського машинобудування за 2001-2017 рр.*

Примітка: *Розраховано автором за даними [409]

Причиною є відсутність на Сільмаш умов для розвитку усіх учасників конкурентного процесу. Керуючись оптимізаційно-технологічним підходом до управління підвищенням конкурентоспроможності, на підприємстві суттєво скоротили чисельність персоналу і запровадили систему управління якістю ДСТУ ISO 9001-2001. Дані заходи не націлені на розвиток працівників підприємства. Низька кваліфікація персоналу й відсутність інвестицій в нові інформаційні технології якісного виробництва привели до неконкурентоспроможного співвідношення «привабливість споживчих якостей/ціна кінцевого продукту». Підтвердженням цього є збитковість підприємства протягом 14 років й останнього циклу розвитку (див. рис. 5.8).

Виправлення ситуації можливе при використанні людино-центричного підходу до управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства:

- створення умов для підвищення кваліфікації й розвитку персоналу;
- інвестування коштів в нові інформаційні технології якісного виробництва.

Ефективним є не автоматизація непродуктивних операцій (контроль якості продукції, витрати на склади т. ін.), а відмова від неякісного виробництва й усіх непродуктивних операцій. В теорії з менеджменту це представлено, як впровадження на підприємствах технологій кан-бан, точно-вчасно й управлінської філософії «ощадливого мислення».

На Ельворті «ощадливе мислення» почали впроваджувати з 2012 року. Постійно інвестуються кошти в нову техніку й технологію якісного виробництва (система лазерної різки, високоточні зварювальні апарати т. ін.). Створюються умови для розвитку споживача, працівника, підприємця й розробника стандартів:

- споживачі й працівники розвиваються наступним чином. Підприємство поставляє провідним агротехнічним навчальним закладам обладнання для навчальних лабораторій (НУБіП, Харківський національний технічний університет сільського господарства ім. П. Василенка, Таврійський державний агротехнологічний університет, Уманський національний університет садівництва, Дніпровський державний аграрно-екологічний університет). Майбутні механіки з ремонту й експлуатації техніки, технологи й працівники сільськогосподарських підприємств України, а також працівники Ельворті мають змогу ознайомитись й навчитися використовувати обладнання на спеціальних навчальних стендах;

- розвиток підприємця відбувається через розвиток бізнесу. Підприємство постійно нарощує обсяги продажу продукції й чистого прибутку (див. рис. 3.21), який інвестується в нові товари та технологічні лінії;

- розвиток стандартів з якості продукції проявляється у тому, що підприємство забезпечує якість на рівні кращих світових стандартів [215].

5.3. Диференціація продукту в підвищенні конкурентоспроможності підприємств агробізнесу

Невиправдана «креативна диференціація» послуг курсів з підготовки кадрів, автотранспортного або сільськогосподарського підприємства агробізнесу може привести до їх закриття (наприклад, через позбавлення ліцензії внаслідок низької якості послуг). Тепер приведемо результати критичного аналізу діяльності підприємств, для яких «інноваційно-креативна диференціація» товару є непорушним атрибутом конкурентоспроможності й збереження життєвого циклу. Крім того, покажемо, що не будь-яка «диференціація» ефективна, а тільки та, котра відповідає сигналу ринку, який несе інформацію щодо інтересу (вектора конкурентної переваги) споживача до товару.

Впровадження концепції місцевого самоврядування в Україні посилилося створенням агрокластерів у формі агрокультурних, екологічних, рекреаційних туристичних дестинацій. Координацією цього процесу здійснює Департамент науково-освітнього забезпечення й розвитку підприємництва на селі Міністерства аграрної політики та продовольства України. Реалізовані пілотні проекти в п'яти областях приведуть до створення 3,5 тисячі робочих місць. Міністерство планує створити зональні навчально-практичні центри для успішного ведення господарської діяльності в сільській місцевості. В 2017 році була проведена низка дводенних регіональних навчально-практичних семінарів для закріплення успішного досвіду проектного підходу розвитку сільських територій на базі пілотних проектів в регіонах. Завдяки розвитку супутніх, суміжних та альтернативних галузей господарювання, в тому числі й туризму, регіони мають шанс отримати реальні можливості для розвитку своєї економіки [357].

Без випуску привабливих інноваційно-креативних диференційованих продуктів розвиток кооперативного руху та підприємництва на селі йде дуже повільно. Талановита молодь, яка є його рушійною силою, бачить своє майбутнє або у великих містах, або за кордоном. Європейська політика впровадження дизайну не тільки в процес проектування товарів, а й у виробниче середовище й побут, приваблює

молодих. Люди бажають жити в атмосфері комфортного естетично оформленого середовища й займатися творчою працею.

Ситуацію можна виправити, якщо «відкрити» для усього світу й громадян України красу та привабливість її національної історії та природи. Для цього треба активізувати процес створення агрокультурних кластерів або агрокультурних дестинацій (географічна територія з привабливими пам'ятками) по всій території України. Центральною ланкою дестинації повинно бути конкурентоспроможне сільськогосподарське підприємство, а навколо організуються кооперативи з обслуговування цього підприємства, а також туристів і мешканців громади під час регулярних культурних заходів (фестивалі українського села, дні молока, дні української культури т. ін.).

Одним з завдань дисертаційного дослідження є розкриття особливості диверсифікації діяльності сільськогосподарського підприємства в напрямі інноваційно-креативної диференціації (галузей креативної індустрії), яка призвана забезпечити його конкурентоспроможність.

Наведемо результати використання «Механізму оцінки й реалізації процесів управління відновленням і розвитком конкурентоспроможності підприємницьких структур агробізнесу» у сфері агротуристичного бізнесу. Підприємство агротуристичного бізнесу «Арго» має колективну форму власності та діє на підставі Установчого договору. «Арго» займається внутрішнім і виїзним туризмом.

Туристичне підприємство «Арго» охоплює у своїй діяльності широкий спектр туристичних послуг (рис. 5.9).

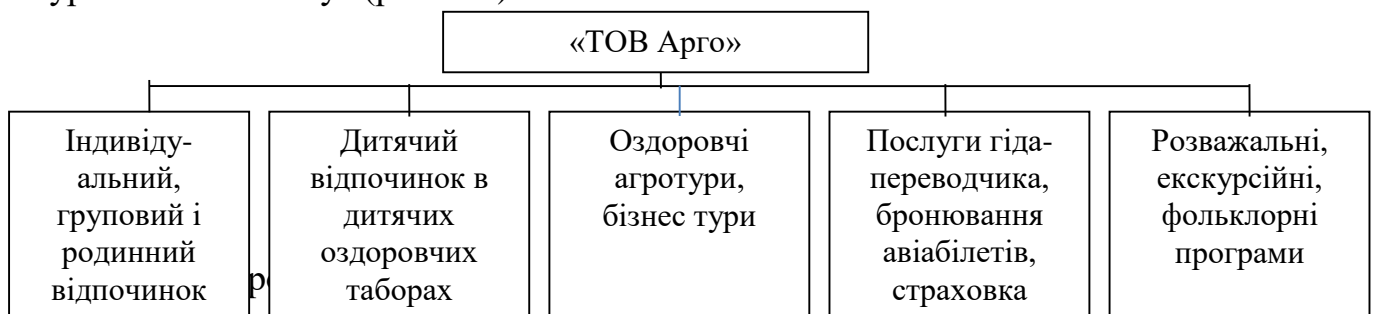


Рис. 5.9. Послуги, надавані суб'єктом агротуристичного бізнесу ТОВ«Арго»*

Примітка. *Розроблено автором за даними звітності підприємства

Туристична пропозиція ТОВ «Арго» включає агротури по підприємствах виноробної галузі Чехії й Болгарії, курорти Туреччини, Єгипту, Європи інших закордонних країн, а також відпочинок на агросадибах та узбережжі морів.

Успішна реалізація всіх видів діяльності туристичного підприємства ТОВ «Арго» залежить від структури організації й управління підприємством, що визначається завданнями та стратегіями компанії. Відповідно до лінійно-функціональної організаційної структури ТОВ «Арго» має керівника, що здійснює загальне керівництво й розробляє стратегію підприємства, а також відділи.

Стан фінансово-економічної діяльності Арго показав неефективність діяльності підприємства. В результаті SWOT – аналізу Арго були виявлені такі проблеми, як:

- 1) зовнішні – це, насамперед, економічна й соціальна обстановка в Україні й у світі;
- 2) внутрішні – недостатньо розроблена стратегічна програма поточної діяльності й подальшого розвитку підприємства.

Туристичний ринок є насиченим і підприємству необхідно займати більш стійкі конкурентні позиції, щоб перебувати в числі лідерів. На підставі власних спостережень й аналізу діяльності суб'єкта агротуристичного бізнесу «Арго» охарактеризуємо конкурентне середовище з оцінкою конкурентоспроможності підприємства. На ринку працюють лідери, аутсайдери й підприємства, які займають проміжну позицію. Відмінність лідерів полягає в достатньо диференційованому продукті. Пропозиція аутсайдерів обмежена, як правило, незначною кількістю стандартизованих турпакетів. Це суперечить прагненню споживача до споживання високо диференційованого туристичного продукту. ТОВ «Арго» відноситься до аутсайдерів ринку, що впливає на його конкурентоспроможність.

Приведемо результати дослідження з виявлення й усунення управлінських проблем Арго (табл. 5.8).

«Механізм оцінки й реалізації процесів управління відновленням і розвитком конкурентоспроможності підприємницьких структур агробізнесу» на прикладі суб'єкта агротуристичного бізнесу ТОВ «Арго»*

Зміст перевірки Методи у сфері:	Результат перевірки методів управління підвищенням конкурентоспроможності суб'єкта агробізнесу на формування конкурентоспроможного стану: позитивний (+) або негативний (-)			
	Результат перевірки: позитивний (+) або негативний (-)			
	Короткостроковий період	Довгостроковий період		Висновок про стан конкурентоспроможності: (+) або (-)
	Перевірка на спроможність збільшувати ринкову частку	Перевірка на відповідність базовій конкурентній стратегії	Перевірка на відповідність державним нормативам	
	Опис та зіставлення з економічними показниками у структурі бізнес-проекту	Зіставлення з системою цілей, орієнтованих на стратегію «інноваційно-креативна диференціація»	Зіставлення з нормативами	
Формування товару	–	–	+	–
Ціноутворення	+	–	+	–
Комунікацій	+	–	+	–
Збуту	+	–	+	–
Виробництва	+	–	+	–
Персоналу	+	–	+	–
Витрат	+	–	+	–
Прибутком	+	–	+	–
Фінансами	+	+	+	+
Загальний висновок	Результат перевірки негативний. Неефективний метод у сфері управління формуванням товару	Результат перевірки негативний. Не відповідають базовій конкурентній стратегії 6-ть груп методів	Результат перевірки позитивний. Методи відповідають нормативам	Неконкурентоспроможний «–»

Примітка. *Розроблено автором

Дані табл. 5.8 свідчать про неефективність системи методів управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства. Результати перевірки ефективності методів в короткостроковому періоді наведені в табл. 5.9.

Взаємозв'язок методів підвищенням конкурентоспроможності з економічними показниками роботи ТОВ «Туристична фірма Арго» (Арго)*

Економічні показники за місяцями року й методи забезпечення конкурентоспроможності												
Обсяг продажів за місяцями року (план / факт), тис. грн.												
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	За рік
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
8,56	5,14	3,42	6,85	15,41	25,68	34,24	35,95	13,70	5,99	4,28	11,98	171,2
11,57	6,94	4,63	9,26	20,83	34,71	46,28	48,59	18,51	8,10	5,79	16,20	231,4
Маркетинг-методи управління підвищенням конкурентоспроможності у сфері управління:												
Збутом			Ціноутворенням			Комунікаціями			Формуванням товару			
Обсяги виробництва за місяцями року (план / факт), турів												
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	За рік
5	3	2	4	10	16	21	22	9	4	3	7	107
7	4	3	6	13	22	29	30	12	5	4	10	145
Методи управління підвищенням конкурентоспроможності у сфері виробництва												
Розміщення потужностей		Вибір типу виробництва		Матеріальне забезпечення		Оперативне управління		Управління якістю		Організація праці		Інформація
Методи управління підвищенням конкурентоспроможності у сфері персоналу												
Управління кількістю		Наймання персоналу		Розміщення персоналу		Адаптація персоналу		Мотивація персоналу		Оцінка роботи		Звільнення
Розгорнута структура витрат за місяцями 2015 року (план / факт), тис. грн.												
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	За рік
8,26	4,96	3,30	6,61	14,87	24,78	33,0	34,6	13,2	5,78	4,1	11,5	165,2
11,42	6,85	4,57	9,14	20,56	34,26	45,6	47,9	18,2	7,99	5,7	15,9	228,4
Методи управління підвищенням конкурентоспроможності у сфері витрат												
Метод управління оплатою праці			Метод амортизаційних відрахувань			Метод управління запасами			Метод управління оподаткуванням			
Рівень рентабельності за місяцями року (план / факт), %												
2,7	2,6	2,8	2,6	2,7	2,4	2,7	2,6	2,4	2,8	2,7	2,6	2,7
0,9	1,0	1,1	0,9	1,1	1,0	0,1	0,8	1,1	0,9	1,2	1,1	1,0
Методи управління підвищенням конкурентоспроможності у сфері інвестування												
Метод планування прибутку				Метод формування прибутку				Метод використання прибутку				
Баланс грошових потоків за місяцями 2015 року (план / факт), тис. грн.												
0,47	0,86	1,20	1,63	2,28	3,21	4,37	5,57	6,18	6,58	6,94	7,50	
0,362	0,86	1,16	1,50	1,95	2,54	3,24	3,96	4,39	4,72	4,5	5,44	
Методи управління підвищенням конкурентоспроможності у сфері фінансів, зокрема												
Метод розрахунку грошових потоків				Метод вибору джерел фінансування				Метод обліку фінансових операцій				

Примітка. *Розроблено автором за даними [415]

Отже, в ході проведення перевірки методів управління підвищенням конкурентоспроможності встановили, що Арго перебуває на грані банкрутства.

Наслідки економічної кризи лише підсилили загальну тенденцію (рентабельність послуг підприємства зменшилася з 3 % до 1 %). Опис методів дав наступні результати: має місце стандартизація (диференційованого в межах прайс-аркушів партнерів) продукту в рамках груп туристів, що проживають в готелі, подорожують на автобусі, судні й т. ін.; «ціни, що стежать» на турпродукт (на 5-10 % нижчі, ніж в конкурентів); реклама недорогої подорожі; збут з акцентом на цінових перевагах продукту; серійне виробництво послуг в рамках напрямів (готель, автобус, агротуристичний маршрут т. ін.); формування персоналу з досвідчених працівників туризму й створення умов для серійного виробництва уніфікованих послуг в офісі компанії; в структурі витрат виділення статті «Доплата працівникам заробітної плати в розмірі індексу інфляції»; відсутність інвестиційної політики на підприємстві; фінансування за рахунок власних коштів (економія фінансів підприємства за рахунок роботи турагентом великих туристичних компаній).

Причиною стану, близького до кризового, є неефективність методу управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства у сфері формування товару (група методів управління маркетингом). Має місце повна відмова від креативної диференціації послуг. Така невідповідність системи методів сигналу ринку привело підприємство на грань кризи.

Пояснимо, чому економічна перевірка виявила неефективність одного методу управління підвищенням конкурентоспроможності, а перевірка на відповідність конкурентній стратегії – восьми. Різниця між перевірками подібна відмінності між діями під час гасіння пожежі й наступним будівництвом пожежо-небезбезпечної споруди. Економічна перевірка методів управління підвищенням конкурентоспроможності на ефективність указує на те, з коректування якого методу необхідно почати перебудову всієї системи управління конкурентоспроможністю підприємства (якщо на це вказують інші перевірки). Одночасне коректування багатьох методів може прискорити кризу через нерівномірність доведення їх дії до необхідного рівня.

Для суб'єкта агротуристичного бізнесу «Арго» рекомендується на першому етапі відмовитися від стандартизації й перейти до інноваційно-креативної диференціації послуг (це послуги, які розвивають туриста: індивідуалізована

пропозиція, відвідування «місць сили», акцент екскурсій на концепції вчителів від природи та соціуму т. ін.). На другому етапі розвитку підприємства доцільно: запросити на роботу творчих співробітників (інтуїтивів-творчих особистостей) і створити для них умови творчої праці: а) направляти менеджерів в рекламні агротури перед початком сезону, б) здійснювати туropolерейтинг за допомогою інформації, отриманої в ході рекламних турів; рекламувати нові функції агротуристичного продукту; установлювати ціну на рівні, пропорційному новим функціям послуг; організовувати виробництво й збут за індивідуальними технологіями з акцентом на нових функціях послуг в обстановці демонстрації їхньої можливої розмаїтості; преміювати персонал за інновації у сфері креативної диференціації послуг; інвестувати чистий прибуток в техніку й технологію, що сприяють інноваційно-креативній диференціації послуг (обслуговування в режимі реального часу, організація фестивалів і форм активного туризму); фінансувати все, що пов'язане з креативною диференціацією послуг і заощаджувати на іншому.

В якості креативної диференціації туристичних послуг рекомендується використовувати концепцію «вчителів від природи й соціуму» (табл. 5.10 та 5.11).

Таблиця 5.10

Концепція «Вчителів від природи» й її використання в агротуризмі*

Об'єкт природи	Навчальний аспект	Форма і акцент показу
1	2	3
Океан	Вчить проактивності, незалежно від обставин. Уособлення від бурхливого міського життя на агросадибі дає можливість згадати про вічне	В сезон дощів набряклі річки вливаються в океан, а протягом сухого літа майже не дають води, але рівень світового океану залишається постійним
Дерево «баньян»	Символізує прямо протилежний зміст духовних (істинних) і матеріальних (ілюзорних) цінностей	Гіллясте й демонструється, як зростаюче корінням догори, що вказує на помилку в прагненні до прогресу
Метелик	Вчить надмірно не бути притягненим до красивого. Жадання веде до деградації	Летить на вогонь і гине
Повітря	Подібно вітру, який переносить і «гарні», і «погані» аромати, повітря вчить не змішуватися з ними	Людина не повинна переймати якості матеріальних об'єктів, з якими контактує (гній на фермі годує землю й не є брудом)
Вогонь	Показує, що наслідки поганих вчинків можуть бути спалені. Завжди можна все виправити	Показ руйнівної сили вогню, що спалює все до жмені попелу

Продовження табл. 5.10

1	2	3
Олень	Показує, що не можна надмірно насолоджуватися красивим звуком	Приваблюється звуками «солодкої» музики горна мисливця, йде на них та гине
Пітон	Вчить умиротворенню й терплячості. Не слід докладати великих зусиль для досягнення матеріального щастя	Пітон не прикладає жодних зусиль і приймає (перебуваючи в засідці) їжу, яка приходить сама
Вода	Вказує на можливість очиститися за рахунок контакту з людьми, які досягли досконалості	Самоактуалізована особистість вільна від забруднення, м'яка за своєю природою і за допомогою мови створює вібрацію, подібну течії річки
Слон	Своїм прикладом демонструє те, як погано бути занадто хтивим	Показ полювання на слона за допомогою ями-пастки, куди його заманюють через слониху
Бджола	Демонструє, що не треба запасати багато матеріальних благ про запас	Єдиним сховищем бджоли є її життєвий медом
Змія	Вчить тому, що бажання побудувати «щасливий» матеріальний будинок оманливе	Змія живе в створеному природою притулку

Примітка. *Розроблено автором

Доповнює природне розмаїття громадська різноманітність (табл. 5.11).

Таблиця 5.11

Концепція «Вчителів від соціуму» й її використання в агроуризмі*

Об'єкт соціуму	Навчальний аспект	Форма і акцент показу
1	2	3
Культура	Акцент на тому, що культура - це вища освіта серця, а не розуму. Символи культури виконують роль оберігів	Демонстрація різноманітності культур народів світу. В ході залучення до культури серце пом'якшується, поліпшується і підноситься до рівня гідної людини
Індивідуальна особистість	Прагне до розширення свідомості за рахунок позитивних якостей	Демонстрація якостей великих особистостей в історії
Тіло	Вказує на необхідність зречення від матеріальних цінностей тим, що після розвитку болісно згасає	Показ стадій розвитку тіла: дитина, юнак, болючий старець

Продовження табл. 5.11

1	2	3
Той, хто краде мед	Вчить не уподібнюватися бджолі, яка бореться за накопичення великої кількості меду. Надлишки неминуче забере пасічник	Оповідання про капітали або владні повноваження, які не принесли їх творцям щастя. Можна використати музей воскових фігур відомих особистостей або скульптур радянського періоду (уздовж дороги Леніни стоять і тиша ...)
Суспільство людей	Сприяє еволюції свідомості людини в рамках певного класу: 1) робочий; 2) підприємець; 3) адміністратор; 4) вчений-інтелігент	Демонстрація того, що кожному класу відповідають якості і конституція тіла: 1) працьовитість, турбота про себе і витривалість; 2) турбота про людей на своєму підприємстві і підприємливість; 3) турбота про проживаючих на території і спритність; 4) турбота про всіх і інтелект для їх навчання
Жінка	Вчить розширенню свідомості індивіда-жінки	Акцент на трансцендентних жіночих якостях: красномовство, пам'ять, розумність, слава (гарна репутація приносить славу), сталість, терпіння, здатність приносити удачу
Чоловік	Є відповідальним за розширення своєї свідомості і свідомості дружини, вчить (за рахунок якостей) придбання довголіття, бажаного потомства, незнищеного багатства	Акцент на трансцендентних чоловічих якостях: сміливість, очищення, самовладання, правдивість, благодійність, аскетизм, простота, ненасильство, спокій, свобода від гніву, жадібності, заздрості та прагнення до слави, самозречення, доброта, співчуття, скромність, енергійність, всепрощення, сила духу
Сім'я	Це інститут еволюції свідомості в процесі спільного проживання і розподілу обов'язків. На агросадібі кожному є робота	Вчить тому, що одружуються на зовнішності, а живуть з якостями. Акцент на тому, що любов - це безкорисливі стосунки. Чоловік з дружиною все ділять навпіл, але прихильність потребує одухотвореності
Керівник суспільства	Асоціюється з охоронцем і вчить підкорятися під страхом покарання. Борг керівника: захищати громадян від будь яких нападів, перемагати і керувати світом згідно релігійним принципам	Покарання: править усіма людьми, охороняє, є втіленням закону життя, радує всіх при правильному застосуванні і все губить в іншому випадку
Розум для приборкання органів почувань і діяння	Вчить чуючи, торкаючись, бачачи, обоняючи, куштуючи не радіти і не засмучуватися. У соціумі, як і у природі немає плохих погоди	Пояснення того, що якщо хоч один з органів почуття вислизне від контролю, то мудрість вислизне від людини, як вода з дірявої бочки. Не треба втрачати контроль над почуттями

Примітка. *Розроблено автором

Під час проживання на агросадібі або подорожів по агропідприємствах України й світу туристу пропонують розширити рівень своєї свідомості та

переосмислити плани на майбутнє. Фізична рекреація доповнюється розвитком особистості.

Наведемо результати оцінки економічної ефективності рекомендацій. З метою експертного опитування була розроблена анкета для визначення прогнозного значення основних фінансово-економічних показників роботи підприємства з урахуванням використання рекомендацій. В анкетні використовувалися наступні питання: на скільки відсотків збільшиться виторг від реалізації туристичних послуг в разі використання рекомендацій; як сильно зростуть витрати підприємства «Арго»; чи вдасться підвищити рівень рентабельності роботи підприємства у випадку повномасштабного використання рекомендацій з удосконалювання управлінської діяльності підприємства вже у найближчі роки.

Опитування пройшли працівники й директор «Арго». Крім співробітників підприємства опитувалися працівники й директори інших підприємств туристичного бізнесу. Особливе місце займали результати опитування споживачів агротуристичних послуг. В ході цієї кампанії не залишили без уваги й суміжників (партнерів) з туристичного бізнесу компанії «Арго». В цю групу входили директори й працівники готелів, ресторанів, транспортних компаній. Усього було опитано 23 респондентів, що дозволяє вважати отримані результати представницькими. Результати анкетного опитування в усередненому вигляді представлені в табл. 5.12.

Таблиця 5.12

Основні фінансово-економічні показники роботи ТОВ «Туристична фірма Арго»*

Показники	Од. виміру.	Значення показників	
		До використання рекомендацій	Після використання рекомендацій
Чистий річний дохід від реалізації послуг	тис.грн.	231,1	300,4
Витрати	тис.грн.	228,4	262,6
Запас фінансової міцності	тис.грн.	2,7	37,8
Прибуток	тис.грн.	2,0	28,35
Рівень рентабельності	%	1,1	10,8

Примітка. *Розроблено автором

Данні табл. 5.12 вказують на те, що у випадку використання рекомендацій з удосконалювання управлінської діяльності ТОВ «Арго» річний виторг від реалізації туристичних послуг зросте на 30 %, витрати підприємства збільшаться на 15 %, запас фінансової міцності досягне значення 37,8 тис. грн., що дозволить збільшити чистий прибуток підприємства й забезпечити рентабельну роботу підприємства з рівнем рентабельності 10,8 % [66; 67, с. 116]. Даний науковий результат можна рекомендувати для усіх 123-х підприємств-аутсайдерів регіонального ринку туризму: Інтурс, Навколо світу, ВИЛ, Зет Тур, Бегемот т. ін. Конкуренто-спроможність підприємств-лідерів (Роял-Вояж, Л-Тур, Музенідіс Тревел, Іліташ-Тур, Шанс, Фотон, Супутник-2011, Лемпі та САМ) вже забезпечується.

Отже, наведено результати дослідження щодо вирішення проблем управління підвищенням конкурентоспроможності підприємств агротуристичного бізнесу (Арго й підприємств-аутсайдерів ринку туризму) за допомогою «Механізму оцінки й реалізації процесів управління відновленням і розвитком конкурентоспроможності підприємницьких структур агробізнесу». В ході проведеного дослідження отримано позитивні результати реалізації концепції управління конкурентоспроможністю підприємства агробізнесу з базовою конкурентною стратегією «інноваційно-креативна диференціація» (за допомогою відповідного механізму) на прикладі підприємств-туроператорів [111].

До підприємств галузей «креативної індустрії» у сфері агробізнесу відносяться: рекламні, виставкові компанії, агродизайнерські студії, народні художні промисли, маркетингові фірми, розробники ІТ-продуктів для агрофірм, підприємства ресторанного бізнесу т. ін. [130]. Об'єднує їх те, що базовою конкурентною стратегією є стратегія «інноваційно-креативна диференціація». Дані підприємства своїм продуктом задовольняють не нижчі, а вищі потреби споживача.

До агробізнесу залучаються всі виробничі та обслуговуючі сфери діяльності агропромислового комплексу. Важливою сферою діяльності є інформаційна діяльність. Агробізнес не може існувати без організації виставок своєї продукції.

Організацією ярмарок і виставок сільськогосподарської продукції займаються підприємницькі структури (підприємства, торгові дома тощо), які беруть у оренду

певні виставкові комплекси й укладають договори суборенди з виробниками продукції галузей агробізнесу. Асортимент додаткових послуг складається з:

- організації тематичних семінарів і конференцій;
- харчування учасників виставки;
- культурно-розважальних послуг;
- оформлення виставкових стендів;
- організації транспортування учасників виставки між павільйонами та виставковими комплексами т. ін.

Прикладом роботи підприємства орендоотримувача є діяльність ТОВ ТД Промфінінвест, яке організує найбільші агровиставки у м. Києві. Виставка «Агро-2019» — це:

- єдина в Україні багатoproфільна виставка в галузі сільського господарства;
- можливість ознайомитися з спеціалізованим обладнанням для: польових культур, домашніх тварин, овочівництва, садівництва, рибальства;
- можливість ознайомитися з інноваційними технологіями, автоматизацією управління і контролю в сільському господарстві, впровадженням енергозберігаючих технологій;
- більш ніж 50 науково-практичних заходів (конференції, круглі столи, симпозіуми, брифінги);
- презентації та дегустації різноманітної продукції, показ племінних коней та великої рогатої худоби [161].

Орендодавцем у даному випадку виступає Національний комплекс «Експоцентр України» (раніше Виставка досягнень народного господарства (ВДНГ) УРСР) — єдина державна виставкова установа України — організатор міжнародних та національних виставок і ярмарків, демонстраційний центр досягнень України в економічній, науковій, виробничій, гуманітарній та інших галузях.

Бізнес підприємств-орендоотримувачів, як правило, є ризикованим і недостатньо прибутковим. Обґрунтуємо дане твердження на прикладі ТОВ ЕкспоПлаза.

Результати роботи підприємства наведені в табл. 5.13.

Таблиця 5.13

Показники роботи ТОВ ЕкспоПлаза*

Показник	Роки											
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Дохід, тис. грн	475	625	725	275	275	475	125	125	до 100	до 100	32500	57500
Чистий прибуток, тис. грн	3,8	2,4	7,0	12,5	-36,2	28,3	5,1	5,1	15,5	-124	-58,1	10,3

Примітка: *Розроблено автором за даними фінансової звітності підприємства

Дані табл. 5.13 вказують на неконкурентоспроможність ТОВ ЕкспоПлаза на підставі його збитковості протягом останнього циклу розвитку. Фактором-мінімум, який руйнує конкурентоспроможність підприємства є метод управління інвестуванням чистого прибутку. Його інвестування в будівництво власних виставкових будівель буде сприяти відновленню конкурентоспроможності підприємства.

Підтвердженням даного висновку є виграш ТОВ ЕкспоПлаза тендеру на будівництво на території Національного комплексу «Експоцентр України» (раніше (ВДНГ) власного виставкового комплексу. Дане будівництво співпадає зі стратегією розвитку Національного комплексу «Експоцентр України». Інвестування у розмірі 10,7 млн долл США дозволить підприємству відновити конкурентоспроможність на ринку.

Напрямом вдосконалення управління підвищенням конкурентоспроможності підприємницьких структур у сфері виставкового бізнесу є перехід їх від категорії орендоотримувачів до категорії орендодавців будівель виставкових комплексів.

Отже, визначено напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств агробізнесу, які використовують базову конкурентну стратегію «інноваційно-креативна диференціація».

5.4. Модель управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур агробізнесу

Для вдосконалення методологічного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур агробізнесу приведемо результати дослідження умов сполучення й взаємного посилення різних методів її забезпечення.

Висунуто гіпотезу, що від відповідності особистісних якостей основного виробничого персоналу конкурентній стратегії підприємства агробізнесу залежить ефективність його діяльності. Інакше кажучи, можна побудувати логічний ланцюг вирішення проблеми сполучення й взаємного посилення видів діяльності (методів управління підвищенням конкурентоспроможності) підприємства. Основою (базисом) ефективності роботи служить виробничий персонал, який за психофізіологічними характеристиками відповідає базовій конкурентній стратегії підприємства. Після добору такого персоналу виникає необхідність в управлінських рішеннях з наступних видів діяльності: матеріальне заохочення (стимулювання) персоналу для повного розкриття талантів працівників (методи управління підвищенням конкурентоспроможності у сфері бюджетування – преміювання працівників); озброєння залучених до виробництва працівників прогресивною технікою й технологіями, що відповідають основній базовій конкурентній стратегії підприємства й підсилюють особистісні здібності працівників (методи управління підвищенням конкурентоспроможності у сфері інвестування); організація технологічного процесу, що відповідає основній базовій конкурентній стратегії підприємства, сприятливому використанню прогресивних технічних можливостей і праці (методи управління підвищенням конкурентоспроможності у сфері виробництва); проектування товару, що відповідає основній базовій конкурентній стратегії підприємства, особистісним психофізіологічним особливостям працівників, передовій техніці й технології (методи управління підвищенням конкурентоспроможності у сфері формування товару); ціноутворення, що відповідає основній базовій конкурентній стратегії, характеру праці персоналу, характеристикам устаткування й технології, способам стимулювання праці (методи управління

підвищенням конкурентоспроможності у сфері ціноутворення); рекламування, що відповідає основній базовій конкурентній стратегії підприємства, методам формування його товару, ціноутворенню, технологічному процесу й майстерності персоналу (методи управління підвищенням конкурентоспроможності у сфері рекламування); поширення продукції, що відповідає основній базовій конкурентній стратегії підприємства, методу формування його товару, основним характеристикам товару, упредметненій в товарі праці персоналу, ціноутворенню, техніці й технології (методи управління підвищенням конкурентоспроможності у сфері збуту); фінансування, що відповідає основній базовій конкурентній стратегії й забезпечує всі види взаємозалежної діяльності підприємства фінансами.

Особливості наведених процесів для великих (ПАТ, ПрАТ), середніх (СТОВ, КСП) та малих (ФГ, ПП) підприємницьких структур агробізнесу наведена в п. 3.1, 3.2.

Отже, розроблено методичний підхід до управління процесом добору (оцінки) методів управління різними видами діяльності підприємства, що конкретизує вимоги до дев'яти груп методів управління підвищенням конкурентоспроможності в певній сфері залежно від виду основної базової конкурентної стратегії підприємства. Дослідження загальної орієнтації всього арсеналу методів управління підвищенням конкурентоспроможності на основну базову конкурентну стратегію дозволило побудувати «будиночок ефективності роботи підприємства» (рис 5.10) [84, с. 482].

Фундаментом ефективності роботи підприємства є персонал, який за психофізіологічними характеристиками відповідає його основній базовій конкурентній стратегії. Приведемо результати критичного аналізу методів управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства у сфері роботи з персоналом. Сукупність методів складає ланцюжок додавання споживчої цінності продукту. Спочатку формується потрібний споживачеві товар, а потім приймаються рішення щодо задоволення його: ціною, рекламуванням, умовами збуту, якістю (виробничі методи та методи управління персоналом), новими технологіями й іміджем фінансово стійкого суб'єкта господарювання.

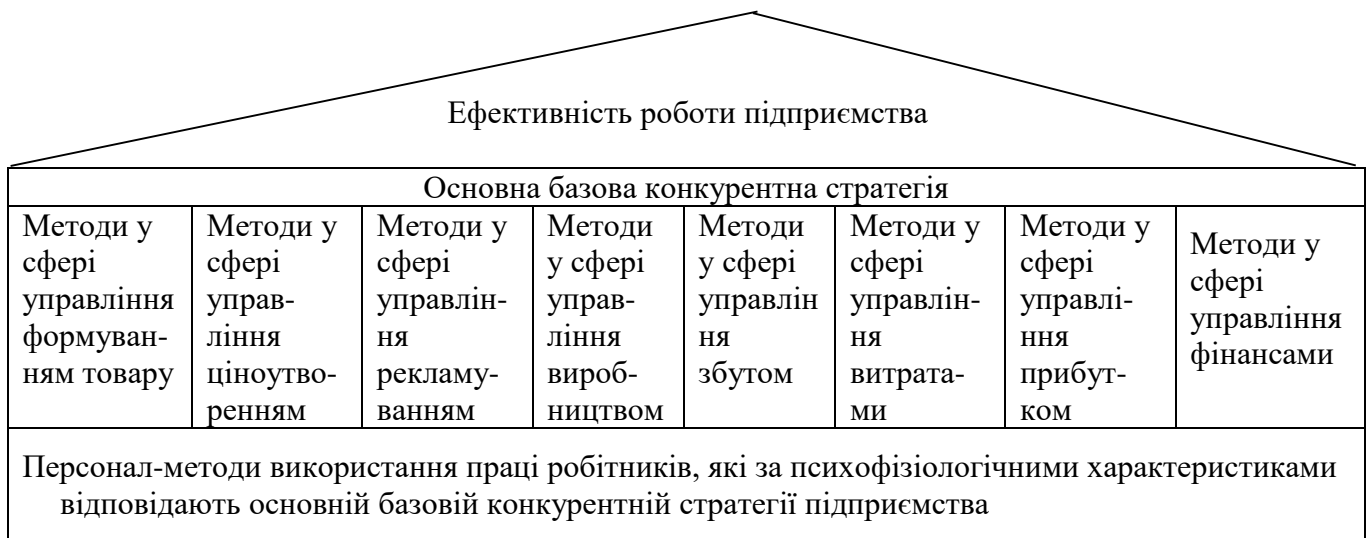


Рис. 5.10. «Будиночок» ефективності роботи підприємства*

Примітка. *Розроблено автором

В науковій літературі наводиться велика кількість способів поділу людей на групи залежно від психофізіологічних характеристик [299, 344]. Цілям дослідження відповідає методика ТАРТ [105, с. 12], згідно з якою всі люди за психологічними параметрами поділяються на шістнадцять категорій. Кожна з цих категорій – це один варіант сполучення з восьми основних психофізіологічних характеристик по чотири. В сполученні дані характеристики більш точно характеризують внутрішнє «я» людини, що є важливим для її розвитку через трудову діяльність. За основними психофізіологічними характеристиками люди підрозділяються на: Е – екстравертів або І – інтровертів; С – сенсориків або Н – інтуїтивів; Р – раціоналів або Ц – ірраціоналів; Д – динаміків або Т – статиків. Особливість даного поділу полягає в тому, що він комплексно характеризує не окремі характеристики особистості (Е, І, С, Н, Р, Ц, Д, Т), а їхнє сполучення (ЕСРД, ІНЦТ, ЕНРТ, ІСЦД т. ін.).

Автором висловлено пропозицію про те, що існують певні сполучення психофізіологічних характеристик працівників (категорія основного виробничого персоналу), які найбільшою мірою підходять для кожної з категорій базової конкурентної стратегії (диференціація, економія на витратах, висока якість).

Предметом дослідження було виявлення взаємозв'язку між основною базовою конкурентною стратегією підприємства й психофізіологічною

характеристикою його основних виробничих працівників (їхнім кодом типу особистості)*.

Дослідження (табл. 5.14) полягали у визначенні коду типу особистості учасників експерименту (працівників) і співвіднесенні його з основною базовою конкурентною стратегією їхніх підприємств в 2000-2018 роках. Об'єктом дослідження були працівники підприємств різних форм власності й сфер діяльності (2449 осіб): учасники програми TACIS (менеджери й директори підприємств); учасники «Програми з розвитку підприємництва (США)»; працюючі студенти (заочна й очно-заочна форма навчання) ВНЗ: Європейський університет, Донецький інститут залізничного транспорту, Донецький економіко-гуманітарного інститут, Донецький інститут ринку й соціальної політики, Ніжинський агротехнічний інститут, КІБІТ, КНУКіМ.

Таблиця 5.14

Взаємозв'язок основних базових конкурентних стратегій підприємницьких структур агробізнесу з кодом типу особистості виробничого персоналу*

Код типу особистості	Конкурентна стратегія підприємства		
	Диференціація	Економія на витратах	Висока якість
1. ІСРТ			+
2. ІСРД		+	
3. ІСЦТ			+
4. ІСЦД		+	
5. ІНРТ	+		
6. ІНРД	+		
7. ІНЦТ	+		
8. ІНЦД	+		
9. ЕСРТ			+
10. ЕСРД		+	
11. ЕСЦТ			+
12. ЕСЦД		+	
13. ЕНРТ	+		
14. ЕНРД	+		
15. ЕНЦТ	+		
16. ЕНЦД	+		

Примітка. *Розроблено автором

*Далі використовується термін «Код типу особистості», який означає варіант сполучення із восьми характеристик по чотири

Дані, наведені в табл. 5.14, свідчать про наступне:

1. Креативна диференціація товарів (послуг) передбачає використання праці «інтуїтивів»-творчих працівників. Природне прагнення їх до пошуку й створення нового є стилем їхнього життя;

2. Економія на витратах, як результат високої продуктивності праці, досягається з використанням праці «динаміків» із сенсорним способом сприйняття дійсності. Такі люди зосереджені не на винаході нового об'єкта, а на швидкій і продуктивній реалізації (використанні) існуючого. Вони одержують задоволення від великої кількості зробленого (реалізованого) товару;

3. Для досягнення високої якості виробів (послуг) необхідно використовувати працю «статиків» із сенсорним способом сприйняття дійсності за рахунок органів почуття. Ці люди є природженими раціоналізаторами процесу праці.

Отже, критерієм формування основного виробничого персоналу підприємницької структури агробізнесу є відповідність працівників коду типу особистості [105, с.12]. В межах однієї стратегії всі коди типу особистості мають загальну істотну характеристику, що й визначає ефективність використання працівників. Варіативність в цьому випадку відіграє позитивну роль привабливих відтінків на тлі повного задоволення основної потреби клієнтів [105].

Отже, визначили основи управління забезпеченням конкурентоспроможності підприємств: орієнтація всіх видів діяльності на базову конкурентну стратегію; підставою (фундаментом) для успіху в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства є правильно підібраний і вмотивований власним розвитком персонал.

Інформатизація суспільства постійно вносить корективи в діяльність і критерії конкурентоспроможності підприємницьких структур агробізнесу. В попередніх дослідженнях були встановлені критерії для добору виробничого персоналу в залежності від базової конкурентної стратегії підприємства. Разом з тим, при дослідженні систем управління крупних підприємств відзначалося, що конкурентні стратегії їх структурних підрозділів (в тому числі підхід до використання персоналу) можуть відрізнятися від базової конкурентної стратегії всього підприємства.

Наведемо концепцію реалізації цієї особливості для малих та середніх сільськогосподарських підприємств.

Диференційований підхід до використання персоналу на малому й середньому сільськогосподарському підприємстві в його функціональних сферах:

формування продукту й ціноутворення (асортимент товарів – перелік продукції рослинництва й тваринництва, а також ціну на них, визначає агроном спільно з підприємцем, які повинні бути інтуїтивами-творчими особистостями). Нестандартне мислення дозволяє знайти оптимальне рішення серед великої кількості варіантів. Розділення праці проявляється в творчому використанні досягнень науки (агроном) та підприємницької інтуїції (підприємець);

рекламування (вимагає роботи інтуїтивів-творців з інноваційно-креативними здібностями, які здатні прикрасити задум топ-менеджерів засобами мистецтва). Від естетичної привабливості продуктів харчування й умов їх виробництва залежить і обсяг продажів, і ціна. Розділяти працю треба за галузями мистецтва;

збут (в даній високо динамічній сфері застосовується праця динаміків-сенсориків – машиністи-трактористи, водії, вантажники, працівники складів, логісти, торгові агенти т. ін.). Рационально використовувати суміщення професій (водій-вантажник, експедитор-торговий агент);

виробництво (в основному виробництві продукції рослинництва й тваринництва працюють динаміки-сенсорики, а для обслуговування й ремонту агротехніки використовується праця статиків-раціоналізаторів у сфері якості, які поділяють її за серіями ремонтів і технічного обслуговування);

управління витратами (здійснюється підприємцем-інтуїтивом творчо, наприклад, трактористи-машиністи й працівники сфери збуту отримують премії за виконання напружених норм виробітку, слюсарі-ремонтники й працівники дослідницької лабораторії – за раціоналізацію щодо якісних ремонтів техніки, підвищення урожайності й вдалу боротьбу з шкідниками, агроном та рекламний менеджер – за вдало сформований та естетично оформлений асортимент товарів);

інвестування (рішення приймає підприємець-інтуїтив щодо постійного оновлення техніки й технологій: для виробництва, збуту й фінансування купується

високопродуктивна техніка й технологія – машино тракторний парк, конвеєрні лінії, комп'ютерні програми управління виробництвом, логістикою та фінансуванням; для ремонту техніки та проведення лабораторних досліджень кошти інвестуються в діагностичне й лабораторне обладнання, яке дає можливість надійно встановити стан машини, персональну для підприємства формулу добрив і засобів боротьби з хворобами й шкідниками; для проектування плану сільськогосподарських робіт і рекламування купується техніка й технологія картографування, точного землеробства, мультимедійної в форматі 3Д демонстрації товарів);

фінансування (є функцією динаміків-сенсориків, які оперативно забезпечують підприємство фінансовими ресурсами). Рационально використовувати суміщення професій.

Отже, від ефективного управління персоналом залежить конкурентоспроможність підприємницьких структур агробізнесу України. Інформатизація суспільства вимагає від підприємців творчого відношення до цього процесу.

Приведемо результати дослідження щодо формування понять системності та конкурентоспроможності [354].

На рис. 5.11 розглянуті результати дослідження й вказані напрями їхнього вдосконалення з урахуванням використання системного інноваційного підходу. Наведені механізми управління конкурентоспроможністю мають певні недоліки:

- не враховують результати перевірки методів управління на здатність до утримання ринкової часті;
- не націлені на орієнтації всіх функціональних видів діяльності на базову конкурентну стратегію;
- не враховують результати перевірки методів управління на відповідність нормативам;
- в них відсутній алгоритм встановлення й усунення дії фактора-мінімум, який руйнує конкурентоспроможність підприємства;
- відсутня орієнтація на розвиток учасників конкурентного процесу (споживач, працівник, підприємець, розробник стандартів).

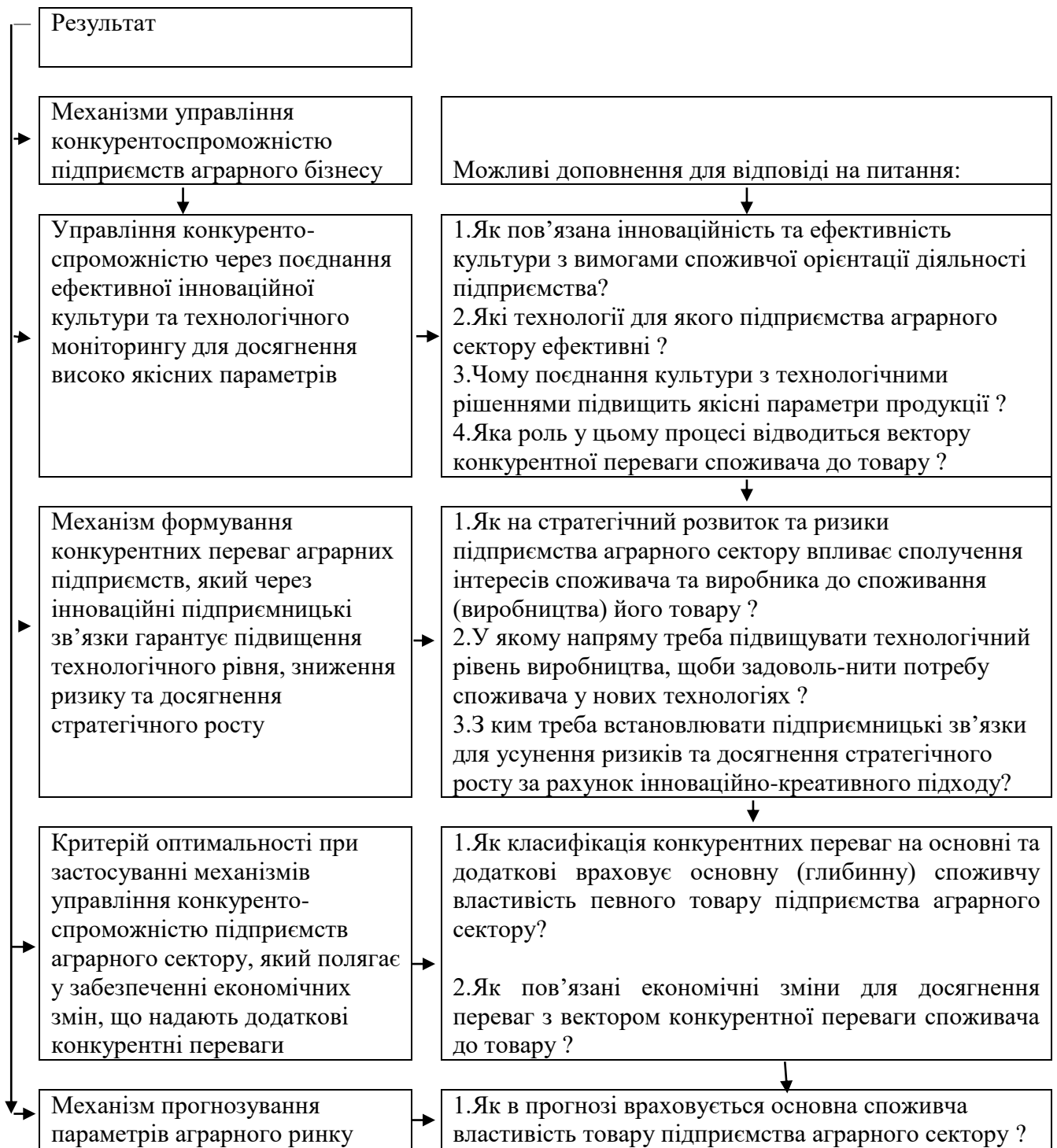


Рис. 5.11. Напрями вдосконалення наукового підходу до системної конкурентоспроможності з урахуванням використання інноваційного підходу*

Примітка. *Удосконалено автором на основі [354]

Відома концепція системного управління конкурентоспроможністю Нестеренко С. А. Напрями її доповнення наведені на рис. 5.12.



Рис. 5.12. Напрями доповнення наукового підходу до системної конкурентоспроможності підприємства з урахуванням інноваційного підходу до управління*

Примітка. *Удосконалено автором на основі [111, с.48]

На рис. 5.13 наведені результати дослідження у сфері системного управління конкурентоспроможністю підприємств агробізнесу й вказані напрями їхнього вдосконалення з урахуванням використання інноваційного підходу.

Напрями, наведені на рис. 5.11 та 5.12, вказують на необхідність розділення конкурентоспроможності на внутрішню системну й загальну. Головним фактором в

забезпеченні внутрішньої системної конкурентоспроможності з урахуванням використання інноваційного підходу є мотивований персонал, який розвиваючись самостійно використовує інноваційні технології для випуску конкурентоспроможного продукту. Загальна системна конкурентоспроможність з урахуванням інноваційного підходу формується, коли система внутрішніх факторів доповнюється зовнішніми факторами. Головним із перелічених факторів є врахування основних і допоміжних потреб споживачів. Саме цей фактор первинно повинен враховувати основний інтерес споживача до товару підприємства агробізнесу.

Модель інноваційного управління конкурентоспроможністю підприємства агробізнесу в загальному вигляді включає етапи: 1) вихідний неконкурентоспроможний стан підприємства (аналіз); 2) інноваційне управління розвитком конкурентоспроможності (методи); 3) кінцевий конкурентоспроможний (самодостатність, синергія, самоорганізація) стан підприємства (оцінка).

На вихідний, проміжний та кінцевий стан підприємства агробізнесу впливають економічні кризи та процес інформатизації суспільства.

До сфери аграрних відносин належать не тільки виробничі відносини суспільства із сільськогосподарськими підприємствами, а й відносини у вузькому й широкому розумінні: перші обмежені галуззю сільського господарства, другі поширюються на всю систему економічних відносин в аграрному бізнесі: соціально-економічні відносини розглядаються як система в'язків «людина – людина».

Це закономірності розвитку відносин власності (на засоби виробництва, землю) й тісно пов'язані з ними розподіл і відтворення суспільного виробництва в цілому як економічного кругообігу, який відбувається через виробництво, розподіл, обмін і споживання продуктів та послуг; організаційно-виробничі відносини — виражають систему відносин «людина – виробництво» і безпосередньо пов'язані з продуктивними силами. Дані відносини виникають з приводу трудової діяльності, кооперації праці, обміну засобами виробництва тощо. Ці відносини безпосередньо втілені в господарській системі управління економікою на різних рівнях.

Особливістю відносин власності в епоху інформаційної революції є те, що їхнім об'єктом вважається інформація. Сільський працівник все більше стає людиною

інформаційного типу, що суттєво підвищує його інтелектуальний і культурний рівень.

Враховуючи зміни життєвих пріоритетів мешканців сучасного села, отримали, що за місцем проживання людям треба створити сприятливі умови для життєдіяльності, самовираження й розвитку власних здібностей. Для цього треба об'єкт дослідження розширити з рівня сукупності сільськогосподарських підприємств до підприємств-комплементаторів їхньої конкурентоспроможності.

Для вирішення проблеми управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур агробізнесу України проведемо їхній розподіл за видом базової конкурентної стратегії на три групи. Для цього буде використовуватися інноваційний підхід, який є задіяний в ХХІ столітті для побудови креативного сільського господарства (країни ЄС, Корея, Китай т. ін.).

Наведемо дизайн-проект інноваційного управління конкурентоспроможністю підприємства: «образи» розвитку споживача, виробника, виробництва, стандартів. Вирішуючи проблему інноваційного управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства аграрного бізнесу будемо оперувати категоріями дизайну: образ (ідеальне уявлення про об'єкт), функції (виконуюча об'єктом робота), морфологія (побудова й структура об'єкта, що втілює задум дизайнера), естетична цінність (особливе значення об'єкту, що виявляється людиною в процесі естетичного сприйняття). Дизайнерів для забезпечення розвитку конкурентоспроможності залучають усі розвинені країни (ЄС, Корея т. ін.). Дизайн-проект управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських і пов'язаних з ними підприємств аграрного бізнесу може бути представлений в спосіб, зображений на рис. 5.13. Для реалізації дизайн-проекту використовувалися результати дослідження «образів» споживача, виробника, конкурентоспроможного виробництва та державних нормативів на підприємстві агробізнесу.

Вплив на конкурентоспроможність підприємства взаємопов'язаних й орієнтованих на базову конкурентну стратегію видів діяльності впливає з праць М. Портера та представників синергетичного напрямку в науці [233, с. 107]. Портер М. встановив, що перевага в конкуренції досягається за рахунок орієнтованого на базову

стратегію комплексу видів діяльності, а «синергетики» дали можливість описати характеристики конкурентоспроможного підприємства, як дисипативної структури (більш висока організація, яка зберігається в умовах криз). Скоригована концепція М. Портера про комплекс базових конкурентних стратегій (економічність, диференціація, фокусування) є теоретичним фундаментом дослідження.

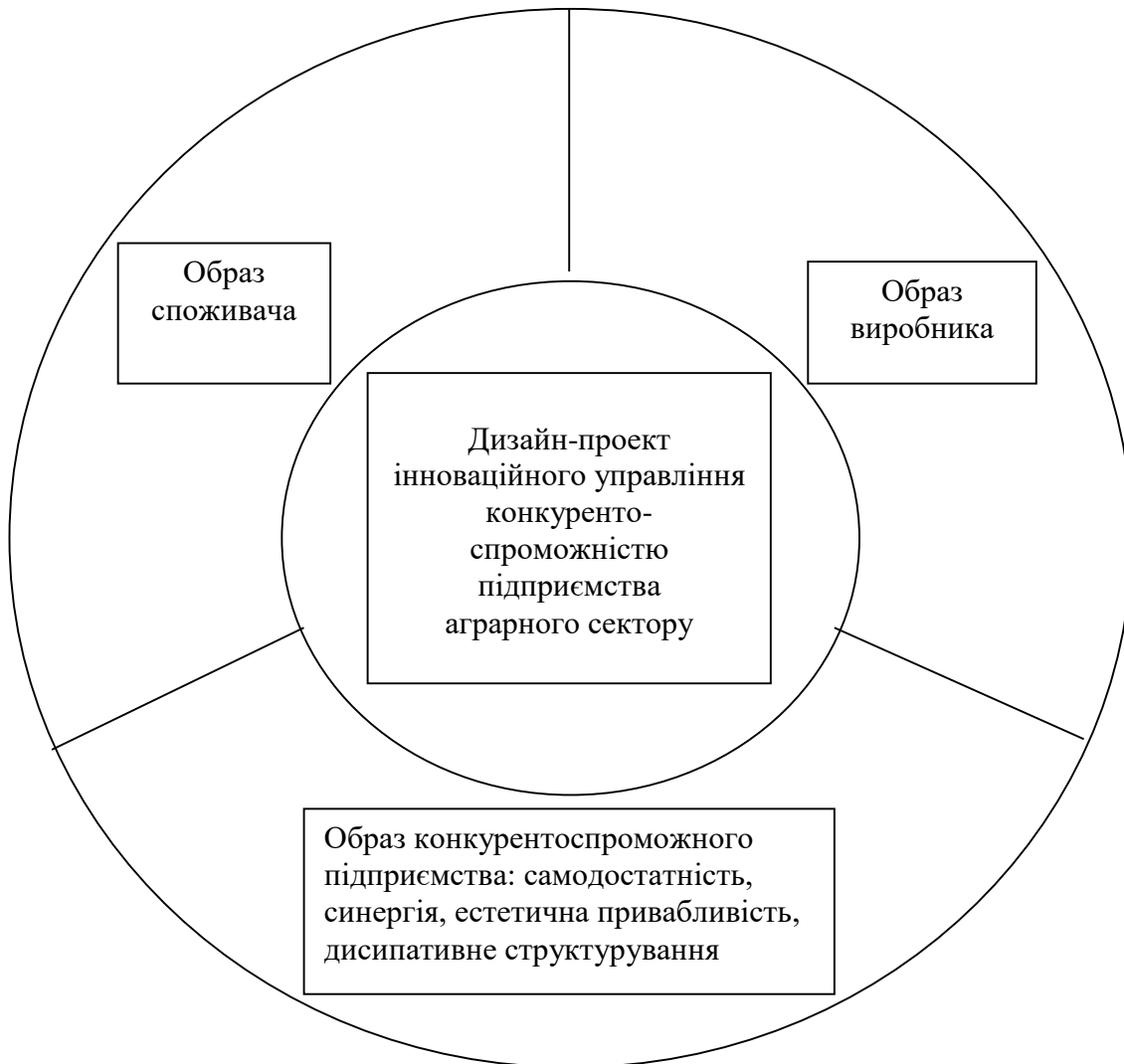


Рис. 5.13. Дизайн-проект інноваційного управління підвищенням конкурентоспроможності сільськогосподарських і пов'язаних з ними підприємств агробізнесу*

Примітка. *Розроблено автором

В ході коректування концепції Портера М. вивчалася думка експертів про головні споживчі властивості, що впливають на вид базової конкурентної стратегії,

таких груп товарів, як: 1) виробництво та відновлення засобів виробництва для аграрного сектору (агромашини, механізми, інструмент та їхнє обслуговування й ремонт, агроіндустріальне будівництво, агротехнічні освітні, страхові та медичні послуги); 2) власно сільськогосподарське виробництво (виращування, транспортування, зберігання, продаж продовольства й забезпечення цих процесів енергетичними, матеріальними, фінансовими й інформаційними ресурсами); 3) інфраструктура села (послуги агровиставкових центрів, перукарень, салонів пошиття одягу, агромузеїв, ресторанів, агродизайнерських студій, агровиставок, кінотеатрів тощо).

Було опитано 1541 осіб (директори, працівники підприємств, працюючі студенти заочного відділення та викладачі ДНТУ, КНУКіМ – дизайнерські й PR спеціальності, ДІТБ, ВП НУБіП Ніжинський агротехнічний інститут, КІБІТ, Європейський університет, ДІРСП, ДЕГІ, ДКТД ДонНУЕТ). Отримано, що до головних властивостей товарів за групами відносяться: 1) якість; 2) економічність; 3) інноваційно-креативна диференціація. На перераховані властивості за групами вказали 93 % , 88 % і 99 % опитуваних. Результати дослідження дозволили скорегувати концепцію вибору базових конкурентних стратегій («висока якість», «економія на витратах», «інноваційно-креативна диференціація») й визначити області їхнього використання (підприємства, що випускають якісні, стандартизовані та інноваційно-креативні диференційовані товари, відповідно). Похідним від даного результату є вектор конкурентної переваги (фактор лояльності) споживача до товару підприємства, а також рейтингова модель прийняття рішення споживачем про купівлю. Наступним важливим теоретичним результатом дослідження є те, що виробляти конкурентоспроможні стандартизовані, якісні та інноваційно-креативні диференційовані товари можуть працівники «динаміки-сенсорики», «статики-сенсорики», «інтуїтиви-творчі особистості», відповідно. Отриманий результат вказує на те, що причиною стійкості структури управління конкурентоспроможністю підприємства є вроджене прагнення його працівників до розвитку або вдосконалення своїх здібностей в певній сфері діяльності. На основі результатів проведеного

дослідження був сформований «образ споживача» і «образ виробника» конкурентоспроможного товару в аграрному бізнесі [110, с. 33].

«Образ споживача» може бути представлений у вигляді особистості, яка свідомо й несвідомо прагне до інноваційно-креативного самовираження та хоче постійно споживати товари, що задовольняють вищі потреби в спілкуванні, повазі, самовираженні й самоактуалізації. Це продукція й послуги так званих «галузей креативної індустрії» (аграрні газети, журнали, музеї, агротуризм, ресторани, салони краси й пошиття одягу, кондитерські компанії, реклама, агродизайн, культура на селі та ін.). Їхньою загальною споживчою властивістю можна вважати інноваційно-креативну диференціацію. На товарах, що задовольняють нижчі потреби споживач хоче економити. Тому головною споживчою властивістю «фізіологічних» товарів (продукти харчування, товари широкого вжитку, транспорт і ін.) він вважає їхню економічність (час, гроші), а товарів, що задовольняють потребу в безпеці, – якість, оскільки якісні товари більш економні в експлуатації.

«Образ працівника-виробника» товару – це особистість, яка прагне до інноваційно-креативного самовираження (розширення рівня свідомості, реалізація внутрішнього потенціалу) через трудову діяльність. До основних сфер трудової діяльності відноситься створення товарів: інноваційно-креативних диференційованих, стандартизованих, якісних. Вони підходять для інноваційно-креативного самовираження інтуїтивів-творчих особистостей, динамічних працівників, статиків-раціоналізаторів у сфері якості, відповідно.

Після формування «образу споживача» і «образу виробника» товару формували «образ конкурентоспроможного виробництва (табл. 5.15). В дизайн-проекті кожен метод націлений на забезпечення конкурентоспроможності підприємства й є об'єктом дизайну, тобто йому відповідає: образ, функція, морфологія, естетична цінність. Естетична цінність будь-якого методу пов'язана з красою інноваційно-креативного самовираження споживача й працівника підприємства агробізнесу. Проблема відсутності конкурентоспроможності українських товарів пов'язана з тим, що втрачена естетична цінність процесу їхнього випуску. Втрачена престижність професій у базових галузях аграрного сектору України [110].

**Образ конкурентоспроможного виробництва на підприємстві агробізнесу,
виражений через систему методів***

Методи у сферах управління:	Ідеальне уявлення про методи управління підвищенням конкурентоспроможності за варіантами базової конкурентної стратегії підприємства аграрного бізнесу		
	Інноваційно-креативна диференціація	Економія на витратах (економічність)	Висока якість
Формуванням продукту	Інноваційно-креативний диференційований товар	Високостандартизований, «економний» товар	Якісний та надійний товар
Ціноутворенням	Ціна, що пропорційна властивостям товару	Конкурентоспроможна ціна	Ціна, що пропорційна рівню якості
Комунікаціями	Реклама інноваційно-креативних товарів	Реклама низьких цін та продуктивності	Реклама високого рівня якості
Збутом	Збут з акцентом на креативних властивостях в обстановці розмаїтості товару	Збут з акцентом на низьких цінах в обстановці демонстрації продуктивності	Збут з акцентом на рівні якості в обстановці демонстрації якості та комфорту
Виробництвом	Індивідуальне виробництво	Масове виробництво стандартизованого товару	Серійне виробництво якісного товару
Персоналом	Підбір інтуїтивів-творчих працівників та створення творчих умов праці	Підбір динамічних працівників та створення умов високопродуктивної праці	Підбір статиків-раціоналізаторів та створення кружків якості
Витратами	Економія на непродуктивних витратах та здійснення тих, що націлені на креативне диференціювання товару	Економія на непродуктивних витратах та здійснення тих, що націлені на підвищення продуктивності виробництва	Економія на непродуктивних витратах та здійснення тих, що націлені на підвищення рівня якості товару
Інвестуванням	Придбання техніки та технології для інновацій	Придбання високопродуктивної техніки та технології	Придбання технології, що забезпечує якість
Фінансами	Імідж підприємства, що прагне до лідерства у сфері креативної диференціації товару	Імідж фінансово-стійкого підприємства, що прагне до лідерства у сфері економії часу та коштів споживача	Імідж фінансово-стійкого підприємства, що прагне до лідерства у сфері якості товару

Примітка. *Розроблено автором

Наведемо більш детальний опис отриманих результатів за структурою, що наведена на рис. 5.14.

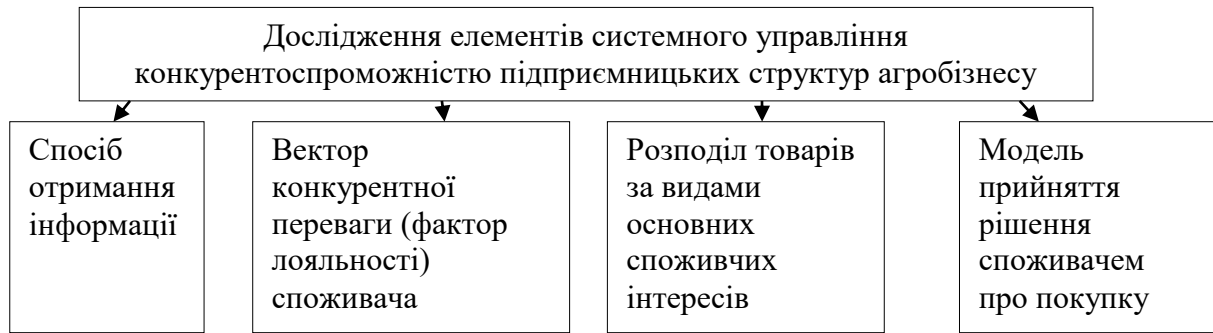


Рис. 5.14. Дослідження елементів управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських і пов'язаних з ними підприємств агробізнесу*

Примітка. *Розроблено автором

Спосіб отримання інформації або інформаційне забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур агробізнесу включає використання усього банку управлінського інструментарію [70, с. 81]. Обґрунтуємо доцільність використання способу отримання інформації або інформаційне забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємств. Наведемо результати дослідження проблеми вибору джерела інформаційного забезпечення конкурентоспроможності підприємства. В науковій літературі формуванню банків інформації у сфері управління конкурентоспроможністю підприємств присвячені роботи: Ю.А. Дайновського «505 прийомів бізнесу: Маркетинг, менеджмент, реклама, торгівля, виробництво, податки, стимулювання праці» [50], Р. Кренделла «1001 спосіб успішного маркетингу» [164], Ф. Фінча [371], А. Я. Кібанова [307] й ін.

Кожен метод управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства являє собою сукупність способів і прийомів впливу керуючої підсистеми управління підприємством на керовану підсистему. Керованою підсистемою є підсистема проектування товару.

Керуючою підсистемою є особа (група осіб), що приймає рішення щодо цільового вибору з певного числа варіантів атрибутів конкурентоспроможного товару (рис. 5.15). Сукупність вибору складається з 16 класів.

Менеджер сільськогосподарського підприємства з обробки ґрунту при реалізації управлінського рішення щодо надання послуг (способи, прийоми, порядок обробки) може істотно розширити сукупність вибору за рахунок використання світового банку

патентної інформації. У даному випадку має місце розвиток людини через використання інформаційних технологій.

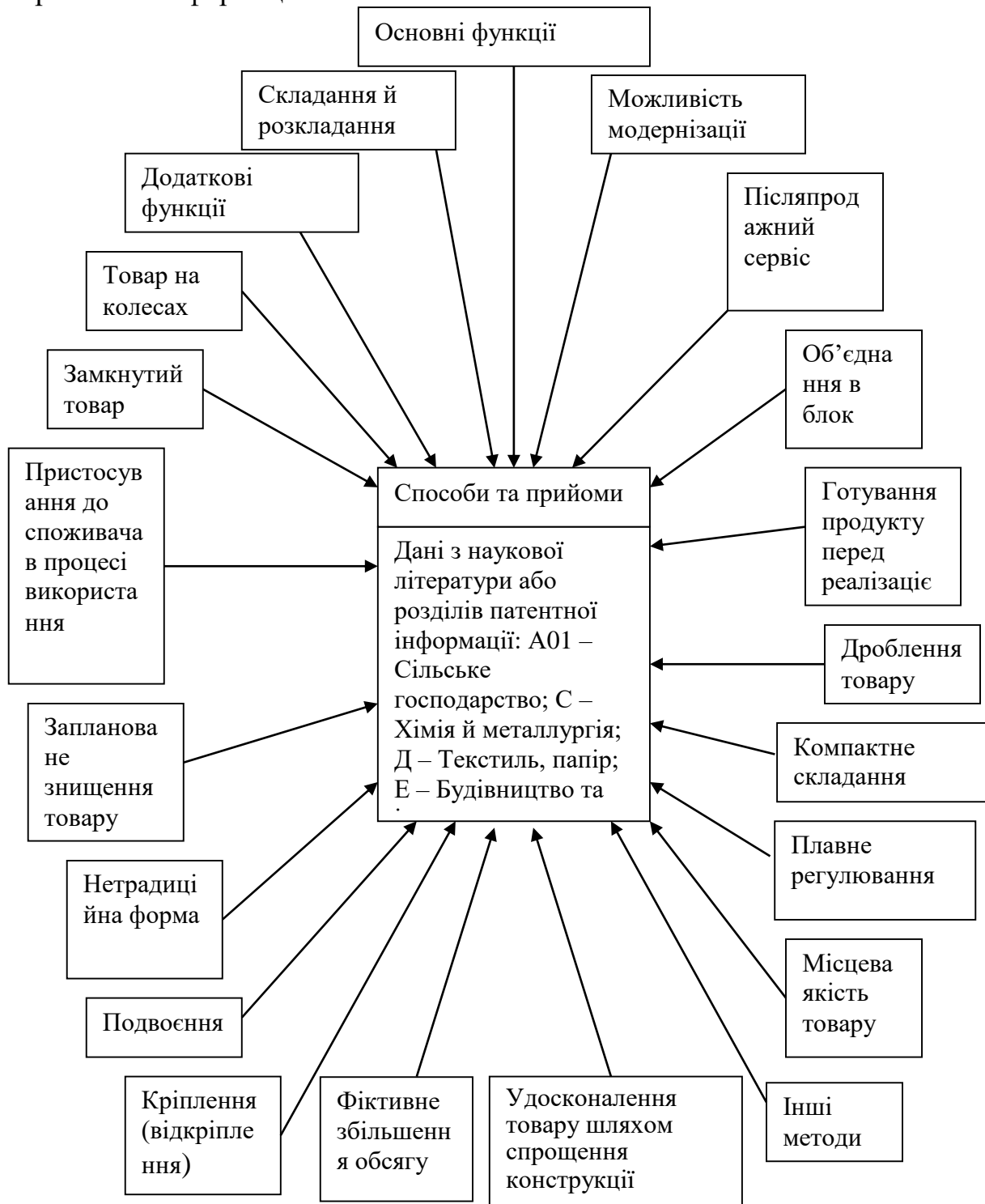


Рис. 5.15. Методи інформаційного забезпечення конкурентоспроможності товару й результат їхнього використання у вигляді вибору певної сукупності прийомів і способів*

Примітка. *Розроблено автором

Даний розвиток супроводжується внутрішньою мотивацією працівника, споживача, розробника стандартів і підприємця.

Спосіб надання інформації (використовуваний в ході реалізації управлінських рішень) для формування системи методів управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства агробізнесу представлений на рис. 5.16.

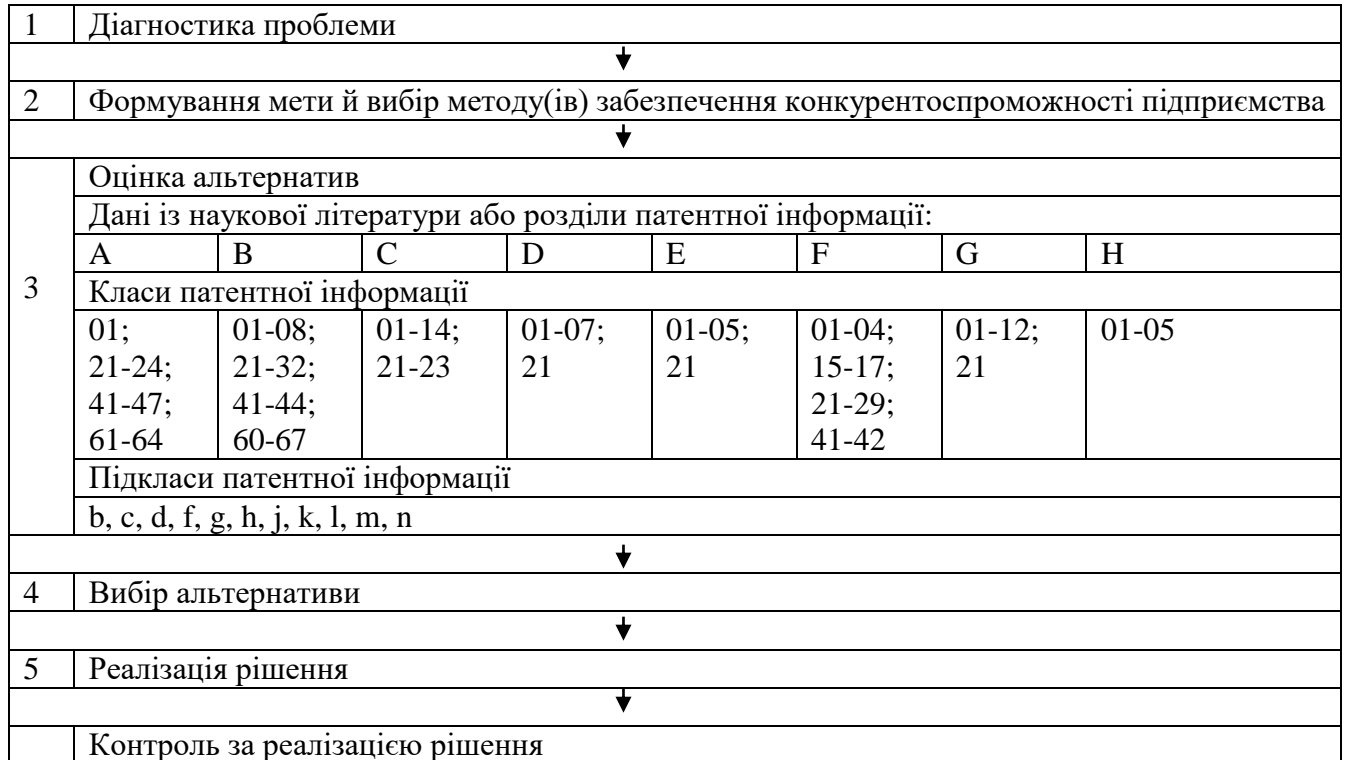


Рис. 5.16. Спосіб надання інформації для формування методів управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства агробізнесу*

Примітка. *Розроблено автором

Розглянемо алгоритм з використання способу. Вихідною передумовою прийняття управлінського рішення з корегування методу (ів) підвищення конкурентоспроможності в певній сфері управління є неприпустиме зниження рівня рентабельності або нестача фінансових ресурсів на підприємстві. На стадії діагностики проблеми виявляється той метод, неефективність якого привела до погіршення фінансово-економічного стану підприємства.

Якщо, наприклад, неефективним виявився метод у сфері управління формуванням товару, то переходять до стадії формування мети й вибору нового методу (сукупності методів). Далі (стадія 3) розглядається набір альтернатив.

Оцінювальним показником на цій стадії може бути відповідність способів і прийомів формування товару (методів управління) потребам клієнтів підприємства. Причиною продуктової неефективності є споживча незадоволеність. В ході оцінки альтернатив вибору методів у сфері управління формуванням товару пропонується використовувати систему цілей, орієнтованих на формування лояльності клієнтів.

Використання цілей дозволяє зробити вибір альтернативи (стадія 4), за яким йдуть стадії реалізації рішення 5 і контролю 6.

На стадії контролю вирішується, чи подобається клієнтові оновлений товар. Якщо фактор вибору (або лояльності) споживача визначений вірно, то результат оцінки повинен бути позитивним.

Наведені міркування справедливі й для всіх інших підсистем системи управління підприємством.

Отже, в процесі дослідження розроблений спосіб надання інформації для інноваційного управління конкурентоспроможністю підприємств агробізнесу, який об'єднує в собі творчий та динамічний управлінські підходи. Спосіб надання інформації для формування методів управління підвищенням конкурентоспроможності сільськогосподарських і забезпечуючи їх підприємств агробізнесу розроблений на основі використання позитивного управлінського досвіду, описаного в науковій літературі, та банку світової патентної інформації. Критерієм оцінки альтернатив є відповідність (невідповідність) їх інтересу (фактора лояльності або вектору конкурентної переваги) клієнтів підприємства [70, с.81].

Скоригована модель управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур агробізнесу наведена на рис. 5.17. Прогнозується, що, за умови використання підприємницькими структурами агробізнесу розробленої моделі управління, відбудуться наступні зміни. По-перше, буде мати місце відновлення конкурентоспроможного стану підприємств (отримані протягом року показники діяльності будуть відповідати прибутковим запланованим, розрахованим за умови врахування економічних циклів розвитку підприємств). По-друге, відбудеться розвиток конкурентоспроможності підприємств. По-третє, підвищиться їх конкурентна стійкість.



Рис. 5.17. Модель управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур агробізнесу*

Примітка. *Розроблено автором

У меті простежується ідея поєднання систем управління комплексним розвитком аграрного сектору економіки й сільських територій (конкурентні переваги через розвиток людини, інформаційні технології, збереження родючості землі та життя людей в сільській місцевості).

Блок взаємодії містить пояснення щодо: об'єкта управління (рівень конкурентної стійкості й стан конкурентоспроможності підприємницьких структур агробізнесу); показника конкурентоспроможності: $P_k = (P_{ks}, P_{sk})$, де P_{ks} -показник рівня конкурентної стійкості, P_{sk} -показник стану конкурентоспроможності

підприємницьких структур агробізнесу; суб'єктів управління й системних властивостей природи, які переносяться у площину бізнесу (розвиток, синергія, самодостатність самоорганізація), а також синергетичного ефекту від впливу чинників підвищення попиту та стимулювання його пропозицією. Синергія забезпечує використання процесів саморегулювання, самоуправління й самоорганізації.

Блок діяльність пов'язаний з описом роботи «Механізму оцінки й реалізації процесів управління відновленням і розвитком конкурентоспроможності підприємницьких структур агробізнесу» через нейтралізацію дії фактора-мінімум, який руйнує їх конкурентоспроможність на ринку. Блок результату управління містить інформацію про підведення підсумків відновлення й розвитку конкурентоспроможності підприємницьких структур агробізнесу.

Прогноз використання моделі узгоджується з напрямками «Стратегії розвитку сільського господарства в Україні на період до 2025 року», де рекомендується наближення до стандартів ЄС через: поєднання систем управління комплексним розвитком аграрного сектору економіки з процесами саморегулювання, самоуправління й самоорганізації.

5.5. Підвищення конкурентоспроможності підприємств агробізнесу на перспективу

Використання моделі управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур агробізнесу дозволить зміцнити конкурентні позиції вітчизняних суб'єктів господарювання на ринку. Головною відмінністю моделі є орієнтація управління на розвиток учасників конкурентного процесу: споживач, працівник, підприємець, розробник стандартів. Роль зазначених фігур в забезпеченні конкурентоспроможності підприємств буде постійно зростати:

1. Споживач є основним орієнтиром в управлінні конкурентоспроможністю підприємства з моменту зміни «ринку виробника» на «ринок споживача». В

перспективі його вплив на конкурентоспроможність підприємств агробізнесу буде збільшуватися із-за поглиблення процесів інформатизації суспільства:

- поглиблюються процеси поінформованості споживача, як людини інформаційного суспільства. Якщо в першій половині XX століття виробники мали можливість створювати штучний дефіцит товарів, то в XXI столітті це не вдається із-за тотальної мережевої системи комерції;

- покращуються аналітичні можливості споживача із-за використання комп'ютерів й інформаційних технологій. Споживачу достатньо ввести запит «самий дешевий товар» та отримати результати повного й детального цінового аналізу пропозиції на ринку;

- збільшуються експертні можливості споживача за рахунок ознайомлення з думками фахівців-експертів і звичайних людей, які придбали й споживають товар;

2. Працівник вважається важливим суб'єктом конкурентних відносин, оскільки він власними руками створює продукт, який повинний задовольнити певну потребу споживача. Як і споживач працівник є людиною інформаційного суспільства й націлений на внутрішнє самовираження через працю. Використовуючи ті самі інформаційні можливості, на основі яких споживач вибирає товар, працівник прикладає зусилля для надання товару привабливих споживчих властивостей, що збільшує співвідношення якості/ціна. Стримує цей процес ситуація, в якій працівник не вмотивований до розвитку товару підприємства. Вона має місце у випадку, коли підприємці-роботодавці використовують технологічний, а не людино-центричний підхід управління конкурентоспроможністю на власному підприємстві. Лозунг «кадри вирішують все» є особливо актуальним в період зростання інформаційних можливостей працівників сучасних підприємств. Принципово не може перемогти в конкурентній боротьбі на ринку підприємство, яке не залучає до формування конкурентних переваг інформаційних можливостей власних працівників. Для того, щоб дане залучення відбулося в аграрному секторі економіки необхідно: створити цікаві та повноцінні умови життя в сільській місцевості, вкладати кошти в нову техніку й технологію, проводити постійне перенавчання персоналу;

3. Підприємець є найбільш вмотивованим суб'єктом конкурентних відносин, оскільки він вкладає в розвиток агробізнесу власний капітал. Перспектива впливу підприємця на підвищення конкурентоспроможності підприємства також пов'язана з інформатизацією суспільства. В ХХІ столітті представники бізнесу мають можливість спілкуватися з колегами із різних країн. Очевидними є переваги в веденні бізнесу по європейські. Такий бізнес включає формування плато-спроможного попиту на товари через розвиток громадян: споживачів, працівників, підприємців, розробників стандартів. Споживачі розвиваються, коли більшу частину доходів отримують із бюджету, який регулярно поповнюється податковими внесками підприємців. Працівники розвиваються через збільшення заробітної плати й перенавчання для використання інформаційних технологій. Бізнес підприємців розвивається тільки тоді, коли орієнтований на значну суспільно-значиму мету (місію). Розробники стандартів мають професійний розвиток в закріпленні загальних позитивних змін через нормативи. Перспективи підвищення конкуренто-спроможності підприємств через розвиток вітчизняних підприємців полягають в переході до ведення бізнесу по-європейські;

4. Розробники стандартів – це люди, які досліджують і закріплюються в вигляді стандартів усі позитивні зміни в країні й кожному її сектору економіки. Їх розвиток, як осіб інформаційного суспільства, відбувається в напрямі диференціації нормативів. В аграрному секторі, наприклад, стандарти якості серії ISO-9000 були диференційовані й поглиблені у сфері управління формуванням продукту стандартами ДСТУ 4161, ISO 22000, ISO 22006, GlobalGAP [40].

Інформаційний вплив на розвиток стандартів якості пов'язаний з процесами глобалізації світової економіки. Світова спільнота через ООН створила механізм й умови передавання досвіду в забезпеченні якості від самих передових країн (Японія, Великобританія, Німеччина, Австралія) до усіх інших. В теперішній час до розробки стандартів якості залучені фахівці майже усього світу.

Управління конкурентоспроможністю підприємств агробізнесу за допомогою стандартів якості має певний алгоритм: в переговорах приймають участь представники виробника й замовника; виробник повинний мати можливість

виготовляти продукцію за самим повним застосуванням контролю якості (контроль на етапах проектування виробництва, закупки сировини, виробництва, випробувань, пакування, зберігання, транспортування, після продажного обслуговування). Він має спеціально підготовлений персонал, обладнання й технологію контролю якості; в рамках повного спектра напрямів контролю якості є декілька рівнів (наприклад, в ISO-9000 такими рівнями є ISO-9001 – контроль якості на всіх етапах створення продукту, ISO-9002 – на етапі виробництва й приймальних випробувань, ISO-9003 – контроль тільки на етапі приймальних випробувань продукції на якість). Кожен рівень контролю якості пов'язаний з витратами та впливає на рівень ціни на кінцеву продукцію; на переговорах представники виробника й замовника узгоджують питання рівнів якості та ціни й підписують договір на виробництво й (або) постачання певної партії продукції.

Окрім забезпечення конкурентоспроможності у сфері управління формуванням продукту стандартизація відбувається в напрямках ціноутворення, рекламування, збуту, виробництва, управління персоналом і витратами, інвестування, фінансування. Її результати закріплюються в національних і загально-світових нормативах (закони, кодекси, норми т. ін.). Порушення нормативних актів контролюється державними установами, які впливають на конкурентоспроможність підприємств тим, що припиняють дію ліцензій та патентів. Підприємство-порушник стандартів припиняє економічну діяльність на ринку. Питання стандартизації в управлінні конкурентоспроможністю підприємств пов'язане з вирішенням проблем ділової етики та корпоративної культури. Дієвим інструментом забезпечення конкурентоспроможності в цьому напрямі є створення на підприємстві переліку етичних нормативів (Кредо, Кодекс, Декларація прав та обов'язків т. ін.). Підприємства, які мають етичні нормативи та дотримуються їх, знаходять підтримку своєї діяльності з боку державних установ.

Існують два діаметрально протилежні погляди на перспективу підвищення конкурентоспроможності підприємства агробізнесу України (рис. 5.18).

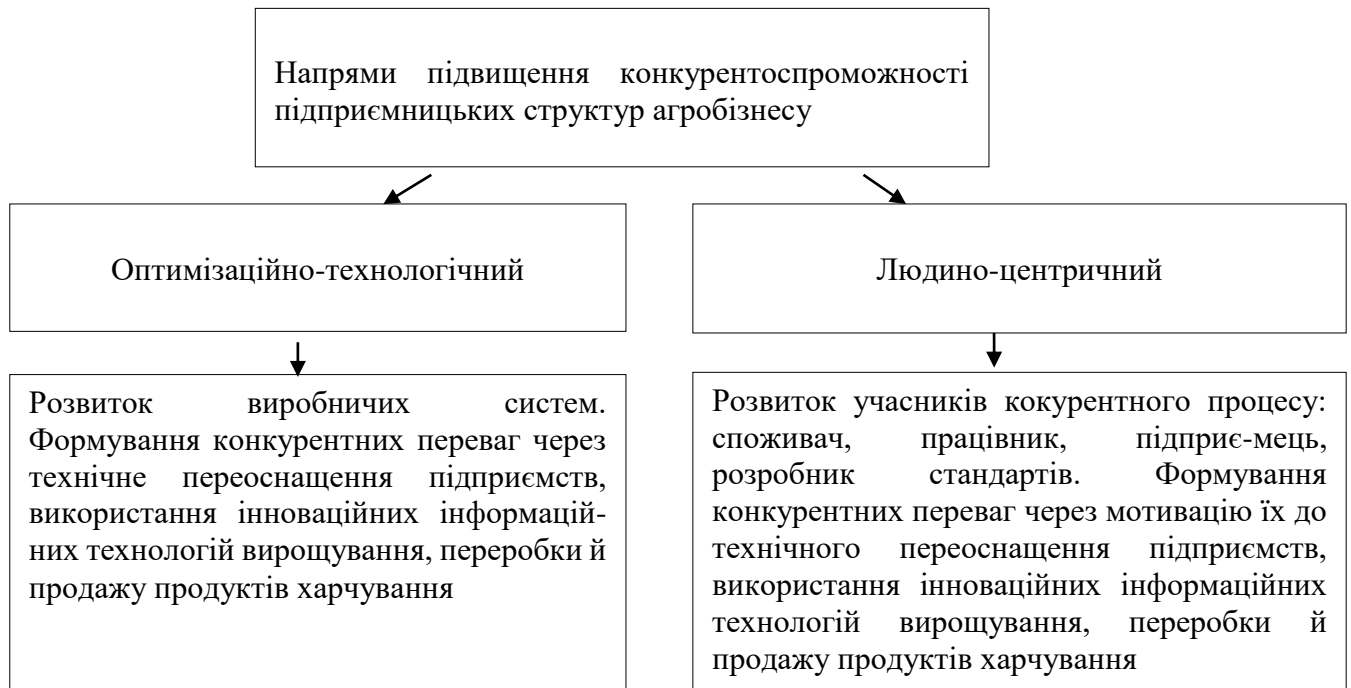


Рис. 5.18. Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур агробізнесу*

Примітка. *Розроблено автором

Відмінність напрямів полягає у врахуванні або ні процесів розвитку людини інформаційного суспільства. При використанні першого підходу втрачається мотиваційна складова управління конкурентоспроможністю. Присутні «планування» (наприклад, Цільова програма розвитку сільського господарства в Україні на період до 2020 року), «організація» (плани реалізації програми), «контроль» (відповідальні органи контролю за виконанням планів). За даним напрямом ключові фігури конкурентного процесу не пов'язують наведену програму з власним розвитком.

В перспективі підприємці будуть керувати бізнесом не по-європейські, а по-українські (тіньові схеми, корупція, несплата податків, та, як наслідок, обмежені можливості бюджету й попиту на сільськогосподарську продукцію), працівники будуть отримувати невелику заробітну плату й не мати доступ до розвиваючих їх здібностей технологій, стандартизатори показуватимуть низький рівень якості національного продукту, а в споживачів не буде вистачати коштів на якісну продукцію сільського господарства. Буде втрачена можливість забезпечення

конкурентоспроможності вітчизняних підприємств аграрного бізнесу в період підвищення на світовому ринку попиту на сільськогосподарську продукцію.

За людиноцентричним підходом підвищення конкурентоспроможності підприємств агробізнесу з'явиться мотиваційна складова процесу. Підприємці побачать перспективу в розробленні суспільно-значимої «місії» власного бізнесу й почнуть вкладати кошти в технології, персонал та бюджет країни. Працівників даний підхід буде стимулювати нарощувати професійну майстерність при використанні сучасної техніки й технологій. Розробники стандартів помітять та внесуть в нормативи позитивні зміни щодо якості й конкурентоспроможності вітчизняної продукції, а споживачі будуть стимулювати усіх учасників конкурентного процесу фінансовими ресурсами через покупку якісних продуктів харчування.

Перспективою підвищення конкурентоспроможності підприємств агробізнесу є використання людино-центричного підходу управління. Він реалізований в «Моделі управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур агробізнесу».

Розвиток споживача, підприємця, працівника й розробника стандартів оцінюється показниками стану конкурентоспроможності Пск і рівня конкурентної стійкості Пкс підприємств на ринку. Прогнозується, що наведені показники будуть покращені підприємствами агробізнесу через врахування при управлінні конкурентоспроможністю: визначення конкурентної переваги споживача до товару та моделі прийняття ним рішення про покупку (впливають на розвиток споживача як людини інформаційного суспільства); методичного підходу до формування основного виробничого персоналу підприємств (забезпечує розвиток працівників); механізмів формування дисипативної (високо-організованої) структури діяльності, оцінки й реалізації процесів управління відновлення та розвитку конкурентоспроможності (підсилюють розвиток підприємця); методичного підходу до управління відновлення конкурентоспроможного стану підприємств аграрного бізнесу в довгостроковій перспективі через приведення їхньої діяльності до вимог державних нормативів (впливає на розвиток розробника стандартів).

Результати кількісного прогнозу ефективності використання моделі управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур агробізнесу наведено з 2019 по 2025 рр. в табл. 5.15.

Прогнозується збільшення: підприємницької активності в аграрному й забезпечуючих його ресурсною, збутовою та просторовою базою функціонування секторах економіки України, впровадження нових інформаційних технологій, кількості підприємств з сертифікованою продукцією, а також підвищення купівельної спроможності громадян України.

Дані табл. 5.16 вказують на створення близько 14 тис. робочих місць в регіонах України. Підставою для розрахунку є приклад створення культурологічної та пізнавально-просвітницької дестинації на базі ПСП «Пісківське» за участю 6 сіл в Чернігівській області. Спеціалізацією підприємства є молочне скотарство. На ньому впроваджено: оптимальне співвідношення галузей рослинництва й тваринництва – 3 тис. га землі та 3 тис. голів ВРХ, передові інформаційні та тваринницькі технології – картографування, закалювання молодняку, вертикальна диверсифікація діяльності «уперед» – сироварня, ковбасний та кондитерський цехи, центри розвитку талантів молоді, лікування людей похилого віку, музеї, кінно-спортивний клуб, регулярні фестивалі розвитку українського села на спеціально побудованому за селом майданчику, оформленні подвір'я будинків з використанням дизайну, «місія» – розвиток людини та української сільської культури (додаток 3).

За даними Департаменту підтримки фермерства, кооперації та розвитку сільських територій Міністерства аграрної політики та продовольства України реалізуються пілотні проекти по створенню дестинацій в межах агрокластерів (туристичні, рекреаційні, екологічні) в п'яти областях.

Тільки у Полтавській області створено 3,5 тисячі робочих місць [357]. Прогнозується, якщо у 2025 році даний результат пошириться на всю Україну, додаткове працевлаштування отримають понад 14 тис. селян.

**Прогноз підвищення підприємницької активності в аграрному секторі
економіки України на період до 2025 року***

Назва регіону України	Кількість об'єднаних громад	Кількість населених пунктів, що входять до складу об'єднаної територіальної громади, DESTИНАЦІЙ, робочих місць на підприємствах, які їх підтримують та обслуговують		
		Всього: села, селища, міста	Кількість сільських місцевих дестИНАЦІЙ – центрів розвитку сільчан	Кількість робочих місць на обслуговуючих підприємствах
Вінницька область	34	214	36	14 тисяч
Волинська область	40	485	81	
Дніпропетровська обл.	56	765	128	
Донецька область	9	156	26	
Житомирська область	45	927	155	
Закарпатська область	6	37	6	
Запорізька область	36	391	65	
Івано-Франківська обл.	23	153	26	
Київська область	9	80	13	
Кіровоградська область	13	108	18	
Луганська область	8	133	22	
Львівська область	35	402	67	
Миколаївська область	28	291	49	
Одеська область	25	294	49	
Полтавська область	39	528	88	
Рівненська область	25	299	50	
Сумська область	28	453	76	
Тернопільська область	40	411	69	
Харківська область	12	226	38	
Херсонська область	26	216	36	
Хмельницька область	39	730	122	
Черкаська область	26	151	25	
Чернівецька область	26	145	24	
Чернігівська область	37	751	125	
Всього	665	8346	1391	

Примітка. *Розроблено автором за даними [57]

Прогноз глобальних процесів в світовій економіці вказує на необхідність прийняття неординарних рішень в управлінні конкурентоспроможністю підприємств аграрного сектору економіки України:

світ змінюється під впливом четвертої промислової революції (нано- та клітинні технології, що знижують енергоємність та матеріаломісткість виробництва, відкривають нові можливості управління властивостями матеріалів та організмів). У 1990-х роках Україна не зорієнтувала економіку на сфери інтелектуальних і творчих послуг: програмування, інженерію, промисловий дизайн, робототехніку, проектування електроніки;

наздогнати передові країни світу й зупинити спад економіки можливо через перемогу в боротьбі за передовий креативний клас суспільства: учених, художників, інженерів, дизайнерів, письменників, творчих професіоналів широкого спектра діяльності, заснованого на знаннях;

реакцією на скорочення робочих місць на підприємствах аграрного сектору із-за впровадження автономних тракторів, сільськогосподарських дронів, робототехніки повинно бути створення креативних видів діяльності, як тих, що удвічі стійкіші до автоматизації. Британія, наприклад, планує створити 1 млн креативних робочих місць за 13 років, а в ЄС за наступні 8 років скоротять нетворчі професії у сільському господарстві на 18 % [112];

в Україні вийшла Постанова КМУ № 265 від 24 квітня 2019 р., в якій затверджено перелік видів економічної діяльності, які належать до креативних індустрій, що буде сприяти організації на сільських територіях агрокультурних, екологічних, рекреаційних кластерів і дестинацій, а також розвитку центрів створення ІТ - технологій [130];

використання «Моделі управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур агробізнесу» націлене на прийняття інноваційних креативних управлінських рішень з урахуванням «образів» споживача, працівника й конкурентоспроможного підприємства.

Прогнозований результат прийняття інноваційно-креативних управлінських рішень за бізнес-процесами підприємства полягає у наступному:

1. На етапі формування продукту проводиться креативне визначення головної споживчої властивості товару: економічність, якість, креативна диференціація. В результаті прогнозується збільшення обсягів продажів товарів підприємства;

2. При ціноутворенні визначається його творча мета: або дискант, або ціна, пропорційна якості, або ціна, що пропорційна креативним властивостям товару. Прогнозується зростання прибутку;

3. Рекламування. Підвищується рівень творчого уявлення споживача про товар: «економний», якісний, креативний, результатом чого є підвищення попиту;

4. Збут. Креативне збільшення доданої вартості сервісу відбувається через акцент на: або конкурентній ціні та високій продуктивності; або якості та надійності, або креативних властивостях товару. Прогнозним результатом є зростання обсягів збуту;

5. На етапі організації виробництва здійснюється творче (через використання «образів» споживача, працівника, конкурентоспроможного підприємства) формування його дисипативної структури: або економної (масове виробництво), або якісної (серійне виробництво), або інноваційно-креативної диференційованої (індивідуальне виробництво). В результаті прогнозується збільшення продуктивності виробництва;

6. Управління персоналом. Планується креативне задоволення споживача працею: або динаміків, або статиків-раціоналізаторів з якості, або інтуїтивів-творців, що має результатом підвищення продуктивності праці;

7. Бюджетування. Творче зменшення непродуктивних та збільшення продуктивних витрат веде до підвищення рентабельності витрат;

8. Інвестування. Креативне задоволення новими технологіями (високо-продуктивними, якісними, індивідуалізованими) веде до конкурентної переваги підприємства на ринку у сфері технологій;

9. Фінансування. Творчий вибір джерела фінансування: або власні кошти або кредитні ресурси веде до підвищення фінансової міцності підприємства.

Розроблені методологічні засади управління конкурентоспроможністю підприємств агробізнесу є основою прийняття менеджерами креативних рішень щодо конкурентних переваг для реалізації їх через інформаційні технології. Інформаційна реалізація полягає в автоматизації збору, обробки, аналізу інформації (великого обсягу даних) і своєчасній (такій, що випереджає конкурентів) реалізації креативних рішень. Приклад, досліджувалась автоматизація бізнес-процесів на Кернел та АВК – руйнуючим конкурентоспроможність фактором-мінімумом було неефективне щоденне перевезення продукції. Департаменту ІТ було поставлено креативне завдання виявити й в автоматичному режимі виправити ситуацію. Розроблена програма зібрала базу біг-даних, виявили стовір перевізників, було анульовано з ними договори, проведено тендер і замінено перевізників, що забезпечило підвищення рентабельності збуту за 1 місяць [109, с. 64].

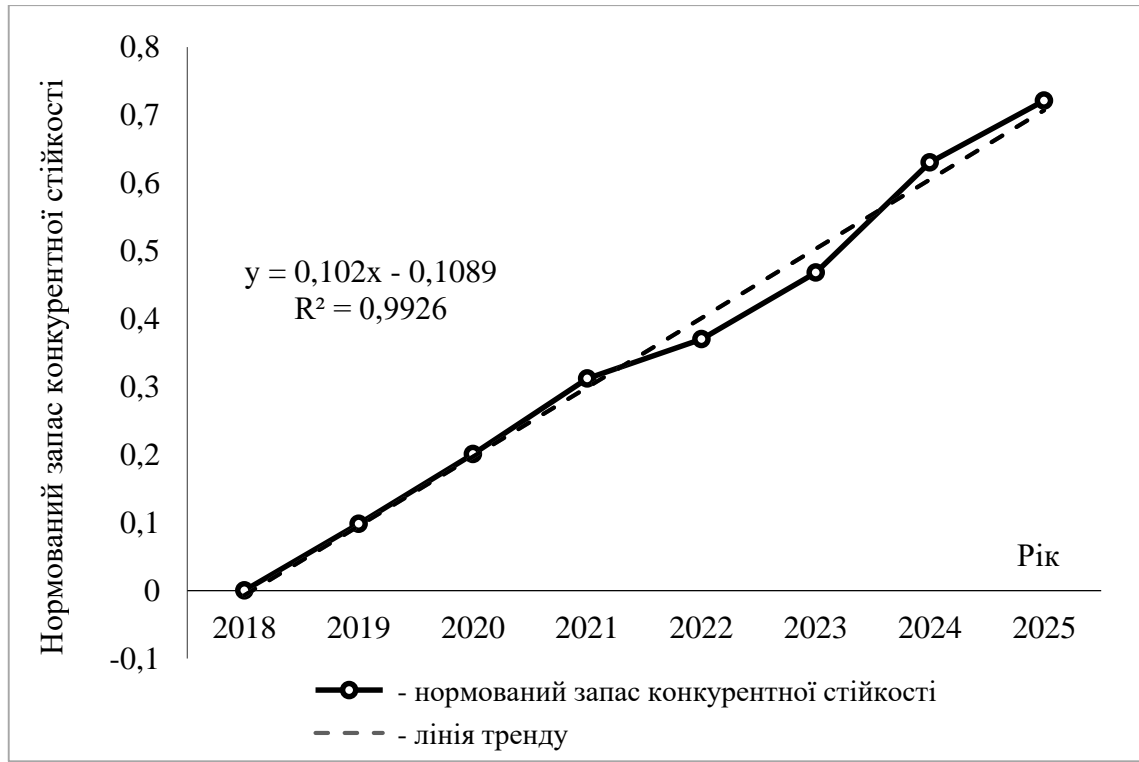
Недостатній розвиток креативного потенціалу людини унеможливорює своєчасне прийняття управлінських рішень, використання інформаційних технологій та конкурентоспроможність підприємств аграрного бізнесу. Масштаби завдань, які ставляться перед менеджерами підприємницьких структурах агробізнесу, є такими, які не можливо опанувати без використання творчого підходу та інформаційних технологій.

Кількісний прогноз наведено з врахуванням того, що середніх сільськогосподарських, лісових і рибних підприємств в період до 2025 рр. стане більше на 1391 (на 67 %), а використання ними інструментарію системного управління конкурентоспроможністю забезпечить їм конкурентну стійкість на рівні великих підприємств. Це приведе до зростання річних обсягів реалізації продукції на 159961 млн грн.

Пропорційно покращиться конкурентна стійкість суб'єктів господарювання в допоміжних сегментах агробізнесу, що приведе до збільшення середнього показника конкурентної стійкості з $P_{кс}=0,0620$ до $P_{кс}=0,1026$ (рис. 5.19).

В допоміжних сегментах агробізнесу підвищиться частка прибуткових підприємств за рахунок переваг певного виду підприємництва (ремонт сільськогосподарських машин – малого, торгівля продовольчими товарами –

великого, виробництво продуктів харчування – малого, аграрне машинобудування – малого, реклама агропродуктів – малого, страхування суб'єктів агробізнесу – малого).



Пкс = 0,102 (коефіцієнт регресії динаміки нормованого запасу конкурентної стійкості)

Рис. 6. Середній прогнозований показник конкурентної стійкості підприємницьких структур агробізнесу до 2025 року*

Примітка. *Розраховано автором за даними [57]

Доведено, що за умови використання «Моделі управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур агробізнесу» частка підприємств з конкурентоспроможним станом в середньому збільшиться на 5,3 %, а їх конкурентна стійкість зросте на 65 %.

Передбачається, що при використанні підприємницькими структурами агробізнесу розробленої моделі управління відбудуться: по-перше, відновлення й розвиток їх конкурентоспроможності; по-друге, збільшення ролі середнього підприємництва в агробізнесі.

Висновки до розділу 5

1. Вдосконалювати системне управління підвищенням конкурентоспроможності підприємницьких структур агробізнесу України необхідно в напрямках його моделювання, методологічного й інформаційного забезпечення. Наведено результати реалізації моделі управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур агробізнесу за рахунок дії системи взаємопов'язаних та формуючих дисипативну структуру діяльності методів, кожен з яких відповідає конкурентній стратегії, нормативам, а їх сукупність сприяє розвитку конкурентоспроможності, що проявляється через рентабельну роботу й утримання або розширення ринкової частки.

2. Причиною стійкого розвитку конкурентоспроможності сільськогосподарських і забезпечуючих їх діяльність підприємств є формування й постійне відновлення (за допомогою методів) дисипативних структур діяльності. Економно-дисипативна структура діяльності агрофірм, холдингів, фермерських господарств, приватних сільськогосподарських підприємств, агро-трейдерів і рітейлерів України складається з наступних елементів: «економний» товар, конкурентна ціна, реклама низьких цін, збут в обстановці демонстрації високої продуктивності, масове виробництво, підбір динамічних працівників, усунення непродуктивних і здійснення витрат, які заощаджують час і кошти споживача, інвестиції у високопродуктивну технологію, використання позикових фінансових ресурсів.

3. Якісно-дисипативна структура діяльності таких підприємств агробізнесу, як майстерня з ремонту сільськогосподарської техніки та завод з виробництва сільськогосподарського обладнання, складається з наступних елементів: надійний та якісний товар, ціна відповідає рівню якості, реклама якості, збут в обстановці демонстрації якості й комфорту, серійне виробництво, персонал із числа раціоналізаторів у сфері якості, усунення непродуктивних витрат інвестиції в технологію тотальної якості, фінансування за рахунок коштів підприємства.

4. Диференційно-дисипативна структура діяльності підприємств агро-туристичного й виставкового бізнесу містить наступне: інноваційно-креативний диференційований продукт, ціна, що відповідає його властивостям,

реклама інноваційних властивостей, збут в обстановці демонстрації можливої інноваційно-креативної розмаїтості, індивідуальне виробництво за спеціальним замовленням, усунення непродуктивних і здійснення націлених на креативне диференціювання продукту витрат, інвестиції в інноваційну технологію, фінансування за рахунок власних коштів підприємств.

5. Ключовими характеристиками, які впливають на системне управління підвищенням конкурентоспроможності великих, середніх та малих підприємств агробізнесу, є ефективність методів управління у сфері маркетингу, виробництва, роботи з персоналом, витрат, інвестицій і фінансів. Серед них відповідає за важливу сферу конкурентоспроможності в рослинництві (площу сільськогосподарських угідь) один з методів організації виробництва «розміщення й вибір виробничих потужностей». Для тваринництва більш важливим є метод «управління якістю продукції», який робить виробництво рентабельним через збільшення цін на продукцію екстра-класу в 2-3 рази. Для кооперативів, що спеціалізуються на ремонті й обслуговуванні сільськогосподарської техніки актуальним є метод у сфері управління тотальною якістю послуг.

6. Вдосконалено методологічне забезпечення системного управління підвищенням конкурентоспроможності малих і середніх підприємницьких структур агробізнесу у сфері персонал-методів. Диференційований підхід до використання й розвитку персоналу на малому й середньому сільськогосподарському підприємстві в його функціональних сферах наступний: формування продукту й ціноутворення (асортимент товарів – перелік продукції рослинництва й тваринництва, а також ціну на них, визначає агроном спільно з підприємцем, які повинні бути інтуїтивами-творчими особистостями); рекламування (вимагає роботи інтуїтивів-творців з інноваційно-креативними здібностями); збут (в даній високо динамічній сфері застосовується праця динаміків-сенсорики); виробництво (в основному виробництві продукції рослинництва й тваринництва працюють динаміки-сенсорики, а для обслуговування й ремонту агротехніки використовується праця статиків-раціоналізаторів у сфері якості); управління витратами (здійснюється підприємцем-інтуїтивом творчо); інвестування (рішення приймає підприємець-інтуїтив щодо

постійного оновлення техніки та технологій); фінансування (є функцією динаміків-сенсориків).

7. До ефективних напрямів вдосконалення управління підвищенням конкурентоспроможності підприємницьких структур агробізнесу відноситься розробка моделі, механізму та відповідних їм методів управління. Прогнозується, що за умови використання «Моделі управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур агробізнесу» в 2025 році кількість конкурентоспроможних підприємств аграрного сектору економіки України збільшиться на 5,3 %, а їх конкурентна стійкість зросте на 65 %.

Основні результати наукових досліджень, викладених в розділі, опубліковано в роботах автора: [70, с. 81–86; 74, с. 154–158; 81, с. 71–73; 87, с. 180–184; 92, с. 39–44; 95, с. 14–18; 103, с. 27–30; 105, с. 12–16; 106, с. 34–40; 107, с. 35–41; 109, с. 271–277; 110, с. 33–39; 111, с. 23–57].

ВИСНОВКИ

У дисертації представлено нове вирішення актуальної проблеми наукового обґрунтування напрямів удосконалення управління конкуренто-спроможністю підприємницьких структур агробізнесу України, а саме:

1. Узагальнено та поглиблено теоретико-методологічні засади системного управління підвищенням конкурентоспроможності підприємницьких структур агробізнесу. Визначено, що формування конкурентних переваг здійснюється через додавання продукту споживчих властивостей на етапах його проектування, ціноутворення, рекламування, виробництва (оновлення техніки та технології, робота з персоналом, управління витратами й фінансовими операціями) та збуту. Еволюція теорій конкуренції пов'язана з динамікою самоусвідомлення суспільства і на етапі домінування потреб у розвитку, самовираженні й самоактуалізації громадян ХХІ століття передбачає використання диференційованого вибору теорії залежно від базової конкурентної стратегії підприємства. Якщо продукт виробника задовольняє фізіологічні потреби споживача, то використовуються ресурсні, виробничі та цінові теорії в межах базової конкурентної стратегії «економія на витратах»; потреби в безпеці – теорії системного забезпечення якості й надійності товарів в межах базової конкурентної стратегії «висока якість»; потреби у самовираженні – теорії співконкуренції в межах базової конкурентної стратегії «інноваційно-креативна диференціація». Наведене підтверджується результатами аналізу праць класиків менеджменту, власних досліджень і спостережень.

2. За результатами дослідження розроблено методологічний підхід до управління підвищенням конкурентоспроможності підприємницьких структур агробізнесу в нових фінансово-економічних умовах господарювання, який в органічній єдності охоплює інноваційно-креативні властивості економічної системи (синергія, розвиток, самодостатність, самоорганізація), що формують конкурентоспроможний стан, підвищують конкурентну стійкість на ринку й переносяться у площину бізнесу через нестандартне використання системи методів управлінського впливу на виробничі ресурси підприємств. Створюються умови для розвитку суб'єктів господарювання й конкурентного процесу (споживач,

підприємець, працівник, розробник стандартів) через упровадження інформаційних технологій у товарному виробництві та використання переваг «креативного сільського господарства» (сукупність виробничо-ціннісних структур взаємодії сприятливого характеру із соціально відповідальним бізнесом, які використовують ресурси сільських місцевих культурологічних, рекреаційних, екологічних, пізнавально-просвітницьких туристичних дестинацій, що розвивають людей). Оптимальний баланс спеціалізації та кооперації діяльності встановлюється за показниками стану конкурентоспроможності й рівня конкурентної стійкості підприємств на ринку. Запропонований підхід дозволить забезпечити сталий розвиток економіки на рівні підприємств агробізнесу територіальної громади. Існування стабілізуючо-системних властивостей економічних систем підтверджується результатами практичної діяльності конкурентоспроможних підприємств агробізнесу й формуванням умов креативного сільського господарства в Україні (пілотні проекти створення агрокластерів у п'яти областях здатні забезпечити в перспективі збільшення кількості середніх прибуткових підприємств на 1391 і приплив у сільське господарство 14 тис. осіб).

3. Установлено наявність синергетичного ефекту в управлінні конкурентоспроможністю підприємницьких структур агробізнесу від впливу чинників підвищення попиту й стимулювання його пропозицією. Зростання попиту відбувається, коли головна споживча властивість атрибутів товару (економність, якість, креативна диференціація) збігається з типом дисипативної структури господарської діяльності (економно-, якісно-, диференційно-дисипативна) й психофізіологічними характеристиками працівників (динаміки, статички-раціоналізатори у сфері якості, інтуїтиви-творці). Використання підходу сприятиме формуванню й підтримуванню в часі конкуренто-спроможного стану підприємств. Наведене підтверджено результатами досліджень виробничих структур (1541 суб'єкт економічної діяльності) та кодів типу особистості виробничого персоналу (2449 осіб) підприємств агробізнесу.

4. Наукове дослідження дало змогу визначити конкурентні переваги товарів сільськогосподарських підприємств і підприємницьких структур агробізнесу, які

забезпечують їх ресурсною, збутовою й просторовою базою функціонування, в умовах інформатизації суспільства та економіки знань. Зазначені конкурентні переваги відрізняються тим, що позначаються: «економністю» (час, гроші), якщо купується товар фізіологічного призначення (продукти харчування, послуги транспортування, зберігання, продажу); «якістю» у разі придбання товарів, які задовольняють потреби в безпеці й комфорті (машини й обладнання для аграрного сектору, технічний сервіс, страхування посівів і підготовка кадрів); «інноваційно-креативною диференціацією», коли за рахунок товару задовольняються вищі потреби людини (послуги з рекламування агропродуктів, створення брендів, агротуристичний та виставковий бізнес, агродизайн, підприємства галузей креативної індустрії). Врахування вищевказаного сприятиме створенню пропозиції, яка задовольнить платоспроможний попит. Надійність висновків на рівні 88–99 % підтверджується результатами опитування споживачів товарів (всього 1541 особа).

5. Обґрунтовано використання методичного підходу до формування виробничого персоналу підприємницьких структур агробізнесу, який, на відміну від наявного, характеризується тим, що враховується сполучення індивідуальних характеристик працівників з напрямом конкурентної переваги товару. Таким чином для виробництва «економного» товару підходять динамічні працівники, схильні до виконання великого обсягу роботи за короткий термін (трактористи-машиністи, водії, майстри машинного доїння, заготівельники, працівники закладів швидкого харчування), «якісного» – статичні особистості, що надають перевагу не кількості, а якості праці (робітники сільськогосподарських підприємств із ремонту агротехніки, агромашинобудівних заводів, страхових компаній та навчальних закладів з підготовки кадрів), «інноваційно-креативного диференційованого» – творчі працівники, здатні задовольняти не нижчі, а вищі потреби споживача (фахівці у сфері брендингу й реклами агропродуктів, робітники сільського туризму). Даний підхід сприятиме підвищенню рівня конкурентної стійкості підприємницьких структур агробізнесу на 65 %.

6. Запропоновано механізм переведення підприємницьких структур агробізнесу в стан розвитку конкурентоспроможності (атрактор прогресу), який, на

відміну від наявного, базується на сполученні сигналу ринку (стосовно вектору конкурентної переваги товару) із певною траєкторією (атрактором) розвитку суб'єкта господарювання. Сигнал «економність» товару через відповідну систему методів переводить підприємницьку структуру агробізнесу в атрактор розвитку «економне виробництво», сигнал «якість» – «якісне виробництво», сигнал «інноваційно-креативна диференціація» – «виробництво інноваційно-креативного диференційованого товару». Показник стану конкурентоспроможності (Пск) змінює значення від 0 до 1, а показник рівня конкурентної стійкості (Пкс) приймає значення в діапазоні $[0; +1]$, що свідчить про конкурентоспроможність структури агробізнесу на ринку. Наведене підтверджується даними статистичної звітності, за якими при зростанні коефіцієнта регресії динаміки чистого доходу сільськогосподарського підприємства (середні – 0,119; малі – 0,130; великі – 0,147) збільшується його рентабельність (відповідно 15,4 %; 15,5; 20,5 %). Рентабельність зростає тільки в тих підприємств, які дотримуються певної траєкторії розвитку.

7. Визначено системний підхід до формування дисипативної (високо організованої) структури діяльності підприємницьких структур агробізнесу, який, на відміну від наявного, базується на тому, що роль структуроутворюючої підсистеми виконує «персонал», а підсистеми «маркетинг», «виробництво», «витрати», «інвестиції» і «фінанси» забезпечують розвиток попиту та синергетичний ефект від дії методів управління виробничою діяльністю. Даний підхід вказує на можливість використання в управлінні процесів самоорганізації та саморозвитку за рахунок дисипативного структурування підприємств агробізнесу. Доведено, що в економіці підприємства поняття «дисипативність» доцільно розглядати як стійке утримання певної структури виробничої діяльності («розміщення виробу», «розміщення технологічного процесу», «фіксоване розташування»). Наведене підтверджується результатами аналізу роботи 1738 успішних підприємств.

8. На основі системного аналізу ринкової кон'юнктури уточнено модель використання підприємницькими структурами агробізнесу базових конкурентних стратегій, яка, на відміну від існуючої («лідерство у витратах», «диференціація», «фокусування»), розширюється й уточнюється такими запропонованими стратегіями:

«економія на витратах», «висока якість», «інноваційно-креативна диференціація», що дає можливість охопити всю сферу економічних стосунків підприємств, які конкурують на аграрному ринку, уточнити суть і особливості стратегій, галузі їхнього використання (сфери, де випускаються «економні», «якісні» та «інноваційно-креативні диференційовані» товари, відповідно). Уточнена модель дозволить ефективно використовувати підприємствами можливості базових конкурентних стратегій. Наведене підтверджується аналізом роботи 1727 збиткових та 1738 прибуткових підприємств, довідками та актами про впровадження результатів дисертації на підприємствах.

9. Удосконалено механізм оцінки й реалізації процесів управління відновленням і розвитком конкурентоспроможності підприємницьких структур агробізнесу, який, на відміну від наявного, базується на описі методів управління підвищенням конкурентоспроможності у функціональних видах діяльності та послідовній перевірці їхньої дії на забезпечення рентабельності, відповідності базовій конкурентній стратегії й нормам державного регулювання. Висновок про успішну реалізацію процесів управління конкурентоспроможністю структури агробізнесу (формування конкуренто-спроможного стану) роблять у разі позитивного результату усіх перевірок. Наведений механізм дозволяє оперативно (щомісяця) виявити та нейтралізувати дію фактора-мінімум, який руйнує конкурентоспроможний стан і унеможливорює конкурентну стійкість структур агробізнесу на ринку. Дієвість механізму підтверджується документами про впровадження наукових здобутків викладених у дисертації на підприємствах агробізнесу, а також результатами діагностики підприємств (надійність результату по 78 підприємствах складає 98,7 %).

10. Проведені дослідження дали можливість розробити модель управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур агробізнесу, що формують в теперішніх умовах домінуючу галузеву (рослинництво) структуру їх діяльності. Запропонована модель враховує дію взаємопов'язаних методів, кожен із яких відповідає базовій конкурентній стратегії, міжнародним та національним нормативам, а їх сукупність сприяє розвитку конкуренто-спроможності виробництва сільськогосподарської продукції за допомогою збільшення співвідношення

«привабливість споживчих якостей/ціна кінцевого продукту», що проявляється у доходності (рентабельність) діяльності й утриманні або збільшенні ринкової частки (висхідний або бічний тренд показників динаміки розвитку, на яку впливає циклічність розвитку економіки держави). Усунення дії фактора-мінімум, який руйнує конкуренто-спроможність, концентрація на базовій конкурентній стратегії та дотримання вимог нормативів зміцнює конкурентоспроможність підприємницьких структур агробізнесу (збільшення на 65 % конкурентної стійкості та кількості суб'єктів господарювання з конкурентоспроможним станом на 5,3 %).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. М.: Прогресс, 1985. 327 с.
2. Алиева З. А. Методы управления организациями: теоретико-методический аспект. М.: ЗАО «Издательство экономика», 2004. 272 с.
3. Аммарі А. О. Класифікація стейкхолдерів на основі взаємних очікувань. Актуальні проблеми економіки, 2012. № 8. С. 150–155.
4. Ансофф И. Стратегическое управление: пер. с англ. М.: Экономика, 1989. 519 с.
5. Андрійчук В. Г. Проблемні аспекти регулювання функціонування агропромислових компаній. Економіка АПК. 2014. № 2. С. 5–21.
6. Афанасьев Н. В., Рогожин В. Д., Рудык В. И. Управление развитием предприятия : монографія. Х.: ИНЖЭК, 2003. 184 с.
7. Багиев Г. Л., Длигач А. А., Соловьева Ю.Н. Форсайт технологии маркетинга: Маркетинг взаимодействия. Системно-рефлексивный маркетинг. Бенчмаркинг. Управление компетентностью. Измерение и оценка ценности: монография. СПб.: Астерион, 2016. 400 с.
8. Батищева Н. Облік оплати праці за національними стандартами. Все про бухгалтерський облік. 2002. № 71. С. 4.
9. Берталанфи Л. Общая теория систем. М.: Системное моделирование, 1969. 320 с.
10. Безтелесна Л. І. Управління людським розвитком та його фінансове забезпечення в Україні: оцінка та перспективи : монографія. Рівне : Національний університет водного господарства та природокористування, 2010. 361с.
11. Бир С. Кибернетика и управление производством. М.: Наука, 1963. 276 с.
12. Бондаревська К. В. Тенденції розвитку аграрного сектору економіки України. Економіка АПК, 2014. № 11. С. 36–42.
13. Бойко В. С., Семенова К. Д. Toyota Motor Corp бьет конкурентов General Motors и Volkswagen. URL: [http:// autosvit.net/ index.php/ avtonovosti/v-mire/17-toyota-](http://autosvit.net/index.php/avtonovosti/v-mire/17-toyota-)

motor-corp-bet-konkurentov-general-motors-i-volkswagen (дата звернення 30.09.2018 р.).

14. Борисенко З. Діалектика монополізму і конкуренції в умовах глобалізації. Вісник Національної Академії державного управління при Президентіві України. 2004. № 2. С. 404–409.

15. Бродський Ю. Б., Николук О. М. Системний аналіз поняття «конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства». Вісник ЖНАЕУ. 2011. № 1 (28), т. 2. С. 31–41.

16. Большая экономическая энциклопедия. М.: ЭКСМО, 2007. 816 с.

17. Борисов Е. Ф. Хрестоматия по экономической теории. URL: http://polbu.ru/borisov_econtheory.html (дата звернення: 06.11.2016).

18. Борщук Є. М. Основи теорії стійкого розвитку еколого-економічних систем. Львів : Растр., 2007. 436 с.

19. Борщук Є. М. Людина і природа в системі продуктивних сил суспільства: монографія. Львів : вид-во ЛКА, 2002. 280 с.

20. Борщук Є. М., Азьмук Л. А., Александрова М. Сучасні проблеми розвитку національної економіки. К.: Національна академія управління, 2008. 452 с.

21. Боулдинг К. Общая теория систем — скелет науки. Исследования по общей теории систем. М.: Наука, 1969. 312 с.

22. Брюховецька Н. Ю. Економічний механізм підприємства в ринковій економіці: методологія і практика. Донецьк : ІЕП НАН України, 1999. 276 с.

23. Брюховецкая Н. Е. Использование системного метода для регулирования уровня производства. Самостоятельность предприятий: формы собственности и эффективность хозяйствования. Донецк : ИЭП НАН Украины, 1996. С. 169–177.

24. Брюховецька Н. Ю. Теоретичне обґрунтування ефективного функціонування підприємств у сучасних умовах. Управление экономикой переходного периода. Донецк : ИЭП НАН Украины. 2000. С. 275–284.

25. Брюховецька Н. Ю. Формування економічного механізму підприємств, адекватного сучасним умовам господарювання. Экономика промышленности. Донецк : ИЭП НАН Украины. 2000. С. 63–75.
26. Бугір Л. М., Кубіній В. В., Сокол І. І. Концептуальні підходи до стратегічного управління. Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери. Донецьк, 2011. Том 1. С. 64 – 66.
27. Бугір Л. М., Завадяк Р. І., Сокол І. І., Пахтер Ю. О. Організаційні зміни в умовах стратегічного управління. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». Херсон, 2010. № 20. С. 134 – 140.
28. Бугір Л. М. Підприємницька діяльність у системі стратегічного управління регіоном. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка. Ужгород, 2007. Спецвипуск 22. Частина III. С. 246 – 250.
29. Бурман К. Нематериальные организационные способности как компонент стоимости предприятия. Проблемы теории и практики управления. 2003. № 3.
30. Вебер М. Соціологія. Загальноісторичні аналізи. Політика. К.: Основи, 1998. 534 с.
31. Вебер М. Исследования по методологии наук. М.: ИНИОН, 1980. 276 с.
32. Вебер М. Идея социализма. Журнал социологии и социальной антропологии. 1999. Т. II, № 3.
33. Великий тлумачний словник сучасної української мови. К., Ірпінь : Перун, 2005. 1728 с.
34. Визер Фридрих. Вешин — Газли. Москва : Советская энциклопедия, 1971. Том. 5.
35. Винер Н. Кибернетика или управление и связь в животном и машине. 2-е изд. М.: Наука, 1983. 340 с.
36. Виноградова О. В. Реінжиніринг бізнес-процесів торговельних підприємств: монографія. Донецьк, 2006. 183 с.

37. Волошин Р. Методологія дослідження конкурентоспроможності зерна. Галицький економічний вісник. 2009. № 1. С. 174-180. (аграрні й екологічні проблеми економіки).
38. В Україні стрімко зростає ринок агротуризму – експерти. URL: <https://informer.news/v-ukrajini-strimko-zrosta-je-rynok-ahroturyzmu-eksperty/> (дата звернення: 20.06.2018).
39. Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли. М.: ЭКСМО-ПРЕСС, 2000. 480 с.
40. Герасименко В. Г., Нездоймінов С. Г. Аграрний туризм як вид підприємництва : монографія. Одеса, 2011. 178 с.
41. Горьовий В. П. Актуальне дослідження проблем конкурентоспроможності фермерських господарств. Економіка АПК. 2017. № 4. С. 114–116.
42. Гудзенко В. Процвітаюче сільське господарство – запорука продовольчої безпеки України. URL: <http://www.golos.com.ua/article/265032> (дата звернення: 03.07.2016).
43. Гонтарь Т. Н. Реинжиниринг бизнес-процессов туристических предприятий на основе логистического подхода. Ученые записки Таврического национального университета имени В. И. Вернадского, 2010. № 3, т. 23 (62). С. 96–100.
44. Гончаров В. Н., Зинченко А. М., Автономов С. В., Зинченко Н. В. Система адаптации и организация сборочного производства: монографія. Луганськ : Книжковий світ, 2002. 136 с.
45. Господарський кодекс України. Прийнятий 16 січня 2003р. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 18, № 19-20, № 21-22. Ст. 144.
46. Грішнова О. А. Людський розвиток. Київ : КНЕУ, 2006. 308 с. URL: http://pidruchniki.com/14871001/ekonomika/ekonomika_pratsi_ta_sotsialno-trudovi_vidnosini (дата звернення: 06.12.2016).
47. Губин В. Б. Псевдосинергетика – новейшая лженаука. Бюллетень «В защиту науки» 14.11.2006. № 1. С. 110–119.

48. Гугля О. С., Зима А. А. Моделирование оценки уровня конкурентоспособности промышленного предприятия. Модели управления в рыночной экономике. 2009. Вып. 12. С. 80–89.
49. Гудзинський О. Д., Судомир С. М. Інституційне забезпечення результативної системи управління розвитком аграрного сектору економіки. Сталий розвиток економіки. 2013. № 4. С. 12–14.
50. Дайновский Ю. А. 505 приемов бизнеса: Маркетинг, менеджмент, реклама, торговля, производство, налоги, стимулирование труда. К.: А.С.К., 1998. 272 с.
51. Дайновський Ю. А. Сутність і класифікація шкал стимулювання. Економетричні методи і моделі в економіці: теорія і практика. Львів, 1998. Ч. 2. С. 104–108.
52. Дайновський Ю. А. Використання прийомів розв’язання інженерних задач у бізнесі. Вісник Державного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. Львів : ДУ «Львівська політехніка», 1998. С. 26–28.
53. Даниленко А. С., Сокольська Т. В. Публічне управління соціо-економічним розвитком сільських територій. Економіка та управління АПК., 2017. № 1. С. 5 – 12.
54. Данилюк М, Сапачова М. Субконтрактація як одна з форм промислової кооперації. Наукові записки: збірник наукових праць кафедри економічного аналізу ТНЕУ. Випуск 15, 2006. 53 с.
55. Данілішин Б. М., Пилипів В. В. Формування цілісної національної господарської системи : соціолого-економічні аспекти. Вісник НАН України. 2008. № 7. С. 3 – 11.
56. Дегтярьова І. О. Фактори підвищення конкурентоспроможності сучасного регіону : електронний ресурс. URL: http://www.academy.gov.ua/ej/ej9/doc_pdf/Degtyareva_IO.pdf (дата звернення 04.07.2018 р.).
57. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 04.07.2018 р.).

58. Де Джордж Ричард Т. Деловая этика. М.: ИГ «Прогресс» ; ИД «Рипол Классик», 2003. 736 с.
59. Довбенко М. Криза економіки не криза науки: монографія. К.: Академія, 2009. 304 с.
60. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти: монографія. К.: ДАКККиМ, 2006. 160 с.
61. Довгань Л. Є. Сімченко Н. О. Сучасні аспекти сталого розвитку машинобудівних підприємств. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. 2008. №3 (3). С. 71 – 83
62. Друкер П. Ф. Энциклопедия менеджмента. М.: Вильямс, 2004. 421 с.
63. Євчук Л. А. Стратегічне управління конкурентоспроможністю сільсько-господарських підприємств: монографія. Миколаїв, 2010. 340 с.
64. Єргієва Л. В. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств. Науковий вісник Одеського державного економічного університету. 2011. № 7 (132). С. 96–105
65. Жигулин А. А., Короленко Ю. Н., Жигулина Н. А. Конкурентная стратегия туристического предприятия в условиях информатизации общества. Вісник Донецького інституту туристичного бізнесу «Економіка, організація та управління підприємствами туристичної індустрії та туристичної галузі в цілому», 2012. № 16. С. 295–305.
66. Жигулин А. А. Ведические методы решения проблем личности и общества в XXI веке. Роль науки, релігії та суспільства у формуванні моральної особистості: матеріали XXVII Міжнародної науково-практичної конференції. Донецьк : ІППІ «Наука і освіта», 2010. С. 131–134.
67. Жигулин А. А., Потапова Е. Ю. Оценка персонала в дифференциально-диссипативной структуре управления туристическим предприятием. Культура народов Причерноморья. 2013. № 254 С. 116–121.

68. Жигулин А. А. Отраслевая дифференциация решения управленческих проблем: туризм, промышленность, образование, культура. Развитие экономического механизма функционирования туризма в Украине: материалы Межвузовской научно-практической конференции (г. Донецк, 27 апреля 2011 г.). Донецк : Цифрова друкарня, 2011. С. 33–40.

69. Жигулин А. А., Жигулина Н. А. Самоактуализация и направления дифференциации туристических услуг. Развитие экономического механизма функционирования туризма в Украине: материалы Межвузовской научно-практической конференции (г. Донецк, 27 апреля 2011 г.). Донецк : Цифрова друкарня, 2011. С. 14–21.

70. Жигулин А. А. Информационное обеспечение эффективного управления предприятием. Економіка і управління. 2009. № 4. С. 81–86.

71. Жигулин А. А., Хаджинова Е. Л. Конкурентоспособность в условиях глобализации. Прометей: региональный сборник научных трудов по экономике. Донецк : Юго-Восток, 2002. Вып. 9. С. 208–215.

72. Жигулин А. А. Маркетинг в бизнес-образовании. Прометей: региональный сборник научных трудов по экономике. Донецк : Юго-Восток, 2001. Вып. 5. С. 304–314.

73. Жигулин А. А. Маркетинговые исследования как основа выработки стратегии учебного процесса в Донецком институте туристического бизнеса. Вісник Донецького інституту туристичного бізнесу. 1999. № 3. С. 52–55.

74. Жигулин А. А. Методология процессного подхода к управлению предприятием. Збірник наук. праць Черкаського державного технологічного ун-ту : у трьох частинах. Черкаси : ЧДТУ, 2007. Вип. 18, ч. 3. С. 154–158. (Серія: Економічні науки).

75. Жигулин А. А. Механизм оценки эффективности методов управления предприятием. Прометей: регіональний збірник наук. праць з економіки. Донецьк : Юго-Восток, 2007. Вип. 1 (22). С. 133–135.

76. Жигулин А. А. Механизм оценки эффективности методов управления предприятиями, участвующими в подготовке и проведении «Евро 2009/2012». Вісник Донецького інституту туристичного бізнесу. 2009. № 13. С. 53–60.

77. Жигулин А. А. Механизм оценки эффективности управления группой предприятий, объединенных общей целью (на примере «Евро2009, 2012»). Актуальні проблеми сучасності: наукова монографія за матеріалами Четвертої наук. конф. професорсько-викладацького складу Донецької філії Європейського ун-ту. Донецьк, 2009. № 4. 182 с.

78. Жигулин А. А. Механизм управления развитием туризма в Донецком регионе. Вісник Донецького інституту туристичного бізнесу. 2000. № 4. С. 127–132.

79. Жигулин А. А. Мотивация потребителя туристических услуг. Стан та перспективи інформаційно-інноваційного розвитку ринку туристичних послуг: матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції професорсько-викладацького складу (м. Святогірськ, 24-26 вересня 2010 р.). Донецьк. ін-т турист. бізнесу. Донецьк, 2010. 433 с.

80. Жигулин А. А., Диденко В. С. Обеспечение конкурентоспособности в условиях глобализации. Современные технологии менеджмента, моделирования и маркетингового проектирования, эффективного внедрения Интернет: Экономический, правовой и психологический аспект: материалы II Междунар. науч.-практ. конф. Одесса : ИИЦ, 2004. С. 131–136.

81. Жигулин А. А. Основное конкурентное преимущество предприятия: идентификация, значение, обеспечение. Управління розвитком: зб. наук. пр. Харківського нац. економічного ун-ту. Х.: ХНЕУ, 2006. № 7. С. 71–73.

82. Жигулин А. А. Особенности проявления экономических закономерностей в сфере туризма. Вісник Донецького інституту туристичного бізнесу. 2002. № . С. 46–51.

83. Жигулин А. А. Оценка методов управления предприятием на соответствие нормам государственного регулирования // БИЗНЕС ИНФОРМ:

научный информационный журнал Харьковского национального экономического университета. 2007. № 10 (2). С. 131–137.

84. Жигулин А. А., Васьковская Я. В., Канивец Е. П. Реинжиниринг методов управления. Вісник Донецького національного ун-ту (Серія В «Економіка і право»). Донецьк : ДонНУ, 2007. № 1. С. 442–450.

85. Жигулин А. А. Реинжиниринг процессного подхода к управлению предприятием. Социально-экономические аспекты промышленной политики. Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами и маркетинга в контексте стратегии развития Украины: сб. науч. тр. в 3 т. НАН Украины. Институт экономики промышленности. Донецк, 2007. Т. 3. С. 118–125.

86. Жигулин А. А. Теоретические и методологические основы обеспечения конкурентоспособности предприятий туристического бизнеса. Приволжский Научный Вестник (Ижевск, Россия). Раздел «Экономические науки». 2014. № 1(29). С. 43–47.

87. Жигулин А. А. Синергия методов управления компанией. Прометей : регіональний збірник наук. праць з економіки. Донецьк, 2006. Вип. 2(21). С. 180–184.

88. Жигулин А. А., Боярченко Н. С. Сбалансированная система ключевых показателей эффективности конкурентной стратегии туристического предприятия. Вісник Донецького інституту туристичного бізнесу. 2013. № 17. С. 136–142.

89. Жигулин А. А. Управление предприятием по целям в контексте маркетинг-менеджмента. Вісник Хмельницького нац. ун-ту. 2006. № 5, т. 3 (84). С. 219–221.

90. Жигулин А. А. Эффективность методов управления крупным предприятием в эпоху клиентской экономики. Прометей. 2007. № 2 (23). С. 266–272.

91. Жигулин А. А. Эффективность методов управления предприятием в металлургической и машиностроительной отраслях. Проблемы современности: наука, практика, методология: [монография]. Донецк : СПД Куприянов В.С. 2010. С. 193–201.

92. Жигулін О. А. Управління конкурентоспроможністю підприємств аграрного сектору: інноваційно-креативний підхід. Агросвіт. 2017. № 14. С. 39–44.
93. Жигулін О. А., Хамініч С. Ю. Ефективність методів управління маркетингом у сфері туризму. Економіка: проблеми теорії та практики. Дніпропетровськ, 2007. Т. 1. вип. 229. С. 190–199.
94. Жигулін О. А. Технології управління підприємствами аграрного сектору України. Технології АПК ХХІ століття: проблеми та перспективи розвитку: Міжнародна науково-практична конференція, м. Ніжин, 13–14 квітня 2017 року: тези доповіді. Ніжин, 2017. С. 64–80.
95. Жигулін О. А. Ефективність методів управління підприємством у ринковій економіці: монографія. Донецьк : Східний видавничий дім, 2009. 301 с.
96. Жигулін О. А. Індивідуалізована диференціація пропозиції туристичного підприємства. Актуальні проблеми розвитку економіки та гуманітаристики України в умові ризиків: зб. матер. наук.-практ. конф. Рівне, 2012. 110 с.
97. Жигулін О. А. Інструментарій економічної оцінки ефективності управління підприємством. Прометей : регіональний збірник наук. праць з економіки. Донецьк : Юго-Восток, 2008. Вип. 1(25). С. 248–251.
98. Жигулін О. А. Контролінг методів управління підприємством. Схід: аналітично-інформаційний журнал (економіка, історія, філософія). Донецьк : Український культурологічний центр, 2008. № 3(87). С. 22–26.
99. Жигулін О. А. Людино-центричний підхід в управлінні конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств. Економіка АПК. 2018. № 10. С. 57–63.
100. Жигулін О. А. Методологія прийняття управлінських рішень у епоху клієнтської економіки. Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право). К.: Книжкове вид-во НАУ, 2008. Вип. 12. С. 543–547.
101. Жигулін О. А. Методологія управління страховою компанією за цілями. Схід: аналітично-інформаційний журнал (економіка, історія, філософія). Донецьк : Український культурологічний центр, 2008. № 2(86). С. 37–39.

102. Жигулін О. А., Потапова А. Ю. Механізм оцінки ефективності методів управління збутом (на прикладі коксохімічної промисловості). Торгівля і ринок України: темат. зб. наук. пр. Донецьк : ДонНУЕТ, 2009. Вип. 27. С. 319–324.

103. Жигулін О. А. Мотивація сучасного споживача. Схід: аналітично-інформаційний журнал (економіка, історія, філософія). Донецьк : Український культурологічний центр, 2010. № 6(106). С. 27–30.

104. Жигулін О. А. Проблема традиційної класифікації методів управління. Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право): наук. журн. 2006. № 2/3. С. 30–35.

105. Жигулін О. А. Роль людського фактора в управлінні підприємством. Схід: аналітично-інформаційний журнал (економіка, історія, філософія). Донецьк : Український культурологічний центр, 2008. № 4 (88). С. 12–16.

106. Жигулін О. А. Споживчий вплив як основний чинник формування системи управління підприємством. Схід: аналітично-інформаційний журнал (економіка, історія, філософія). Донецьк : Український культурологічний центр, 2010. № 7 (107). С. 34–40.

107. Жигулін О. А. Основна споживча властивість товару. Схід: аналітично-інформаційний журнал (економіка, історія, філософія). Донецьк : Український культурологічний центр, 2010. № 1 (101). С. 35–41.

108. Жигулін О. А. Оцінка методів управління на відповідність конкурентній стратегії підприємства. Схід : аналітично-інформаційний журнал (економіка, історія, філософія). Донецьк : Український культурологічний центр, 2007. № 6 (84). С. 32–35. 114.

109. Жигулін О. А. Відновлення та розвиток конкурентоспроможності підприємств аграрного сектору України. Збірник наукових праць Ніжинського агротехнічного інституту. Ніжин, 2017. Вип. 8. С. 51–65.

110. Жигулін О. А. Дизайн-проект методів забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Схід: аналітично-інформаційний журнал (економіка,

історія, філософія). Донецьк : Український культурологічний центр, 2014. № 1 (127). С. 33–39.

111. Жигулін О. А. Управління конкурентоспроможністю підприємств аграрної сфери: [монографія]. Ніжин, 2016. 328 с.

112. Жмеренецький О. Глобальні економічні тренди та Україна без майбутнього. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2017/07/17/627005/> (дата звернення 04.01.2018 року)/

113. Загальна схема взаємодії системи з оточуючим середовищем. URL: <http://lektsii.org/5-47218.html> (дата звернення: 06.04.2016).

114. Захист прав споживачів : зб. документів. Київ : КНТ, 2003. 96 с.

115. Забуранна Л. В. Теоретичні підходи до класифікації туризму в сучасних умовах розвитку туристичного ринку. Формування ринкових відносин в Україні. 2011. № 12. С. 168–73 с.

116. Збалансована система показників. URL: http://om.net.ua/3/3_19/3_198903_sbalansirovannaya-sistema-pokazateley.html (дата звернення: 06.12.2016).

117. Звіт про сталий розвиток Миронівського хлібопродукту. <http://svb.ua/sites/default/files/sustainability-report2016-ukr-version-14-12-2016.pdf> (дата звернення 08.12.2017 р.).

118. Зверєва О. В. Інтеграційні процеси і забезпечення прав споживачів. Право України. 2009. N 1. С. 41–46.

119. Ибука М. После трех уже поздно. Москва : РУССЛИТ, 1991. 96 с.

120. Иноземцев В. Л. Расколота цивилизация. М.: Наука, 1999. 724 с.

121. Исикава К. Японские методы управления качеством. М.: Экономика, 1988. 215 с.

122. Ищенко А. А. Особенности и задачи маркетинга сферы услуг. Экономические проблемы и перспективы стабилизации экономики Украины: сборник научных трудов НАН Украины. Донецк, 2002. Т. 1. С. 99–107.

123. Іщенко О. А. Теоретичні основи і механізм реалізації маркетингу послуг: монографія. Донецьк : Юго-Восток, Лтд, 2005. 385 с.
124. Іванов Ю. Б., Орлов П. А., Іванова О. Ю. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: монографія. Х.: «ИНЖЕК», 2008. 351 с.
125. Ільчук М. М., Нікітченко С. О., Перегуда Є. Ф. Диверсифікація діяльності підприємницьких структур аграрної сфери. Економіка АПК. 2016. № 4. С. 13–20.
126. ISO 22000 (HACCP) » Все о HACCP 22000. URL: <http://iso.kiev.ua/iso-22000-haccp/ser-tiso-22000-haccp.htm> (дата звернення 24.12.2017 року).
127. Іщенко О. А., Азарян О. А., Жукова О. М. Ворошилова Г. О. Аналіз комплексу маркетингу на міжнародному ринку туристичних послуг: монографія. Донецьк : ДонДУЕТ, 2005. 135 с.
128. Кабанов А. И. Экономические методы формирования и реализации государственной научно-технической политики в угольной промышленности. Донецк : ИЭП НАН Украины, 1998. 448 с.
129. Кабанов А. И. Программирование технического развития угольных шахт. Донецк : ИЭП НАН Украины, 1999. 28 с.
130. Кабінет міністрів України. Про затвердження видів економічної діяльності, які відносяться до креативних індустрій : Розпорядження від 24 квітня 2019 р. № 265-р. К., 2019.
131. Калинеску Т. В., Гречишкина О. А. Проблемы социально-экономического развития предприятий в условиях экономического кризиса. Бизнес-информ. 2009. № 4(1). С. 66–69.
132. Катигрובה О. В. Інституційні зміни ринку праці в аграрному секторі економіки. Економіка АПК. 2012. № 4. С. 53–59.
133. Катренко А. В., Пасічник В. В., Пасько В. П. Теорія прийняття рішень. К.: ВНУ, 2009. 448 с.
134. Калинин Н. Н., Попов В. Н. Система методов управления, их содержание и взаимосвязь. Плановое хозяйство. 1973. № 3. С. 138–144.

135. Каменицер С. Е. Основы управления промышленным производством (принципы, методы и проблемы). М.: Мысль, 1971. 287 с.
136. Кваша С. М., Голомша Н. Є. Конкурентоспроможність вітчизняної сільськогосподарської продукції на світовому аграрному ринку. Економіка АПК. 2006. № 5. С. 99–104.
137. Кейнс Дж. М. Трактат о денежной реформе. М., 1925. 109 с.
138. Кейнс Д. М. Трактат о деньгах. Избранные произведения. М., 1993. С. 184.
139. Кейнс Д. Общая теория занятости, процента и денег. Классика экономической мысли. М., 2000. С. 480–777.
140. Киризюк С. В. Розвиток економіки креативного сільського господарства. Науковий вісник Національного Херсонського ун-ту. 2014. Вип. 9, ч. 4. С. 46–50.
141. Кирилина Е. В., Иванов Д. Ю. Моделирование конкурентной стратегии предприятий-производителей ракетно-космической продукции. Вестник Самарского государственного экономического университета. 2011. № 7 (81). С. 30–34.
142. Классики менеджмента. СПб.: Питер, 2001. 1168 с.
143. Классики теории государственного управления: американская школа. М.: Изд-во МГУ, 2003. 800 с.
144. Клейнер Г. Стратегический менеджмент: актуальные проблемы и новые направления. Проблемы теории и практики управления 2009. №1. С. 15–22.
145. Климова М. М. Моделирование показателя конкурентоспособности стран и регионов: методологический подход и пример сравнительной конкурентоспособности стран. Качество. Инновации. Образование. 2008. № 9. С. 66–72.
146. Ковальова О. Гуцул О. Кооперація як один із інструментів створення агропекреаційного кластера – складової сільського розвитку. URL: <http://apk.adm-pl.gov.ua/novina/kooperaciya-yak-odin-iz-instrumentiv-stvorenniya-agrorekreaciynogo-klasteru-skladovoyi> (дата звернення 29.11.17 р.).

147. Ковнеров А. В. Технологічні аспекти формування сталого розвитку сільськогосподарського виробництва. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства. 2011. Вип. 112. 519 с.
148. Ковнеров А.В. Кооперативная самоорганизация как способ формирования эффективного аграрного производства. Современный научный вестник. Белгород, 2009. №17(73). С. 12-16.
149. Кодекс законів про працю України N 322-VIII від 10.12.71. В редакції Закону N 1096-IV від 10.07.2003. Закон України. ВВР, 2004, N 6, ст. 38.
150. Козак О. А., Дуднік О. С. Перспективи трансформації особистих селянських господарств у сімейні фермерські господарства. Ефективна економіка. 2016. № 10.
151. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: за редакцією О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.
152. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях. М.: Финансы и статистика, 1998. 256 с.
153. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення. За редакцією О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.
154. Котлер Ф., Сондерс Г., Вонг Г. Основы. К.: Вильямс, 2002. 944 с.
155. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. СПб.: Питер, 2003. 896 с.
156. Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостеприимство и туризм. М.: ЮНИТИ, 1998. 787 с.
157. Котлер Ф., Леви С. Расширение концепции маркетинга. Классика маркетинга. СПб.: Питер, 2001. С. 63–74.
158. Коуз Р. Фирма, рынок и право / пер. с англ. Б. Пинскера. М.: Дело ЛТД, 1993. 192 с.
159. Коуз Р. Природа фирмы. Теория фирмы: сборник. СПб.: Экономическая школа, 1995. С. 11–32.
160. Кравченко В. Н., Филиппишин И. В. Динамическая модель оценки конкурентоспособности предприятия. Модели управления в рыночной экономике.

Сборник научных трудов Донецкого национального университета. 2008. Вып. 11. С. 118–133.

161. Крупнейшая агропромышленная выставка Украины «Агро-2019»
URL: https://agroexpo.in.ua/?gclid=Cj0KCQjww47nBRDlARIsAEJ34bm_-O716dD-dUtnVwm-UpSrCVPwZQXKpYbLQEKFFN7n0WRiFMz37bEwcaAkLPEALw_wcB
(дата звернення 21.05.19 р.).

162. Кравчук В. Окремі аспекти досліджень технічного забезпечення АПК.
URL: www.tsaa.org.ua. (дата звернення: 06.09.2016).

163. Кротков А. М., Эленева Ю. Я. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки. Маркетинг в России и за рубежом. 2001. № 6. С. 59–67.

164. Крэнделл Р. 1001 способ успешного маркетинга. М.: ФАИР-ПРЕСС, 1999. 496 с.

165. Курдюмов Н. И. Мир вместо защиты. Практика природного земледелия. Ростов н/Д, Владис, М.: РИПОЛ классик, 2009. 416 с.

166. Кунц Г., О’Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих решений. М.: Прогресс, 1991. Т. 1. 495 с.

167. Лазарфельд П. Латентно-структурный анализ и теория тестов. Математические методы в социальных науках. М.: Прогресс, 1973. С. 42–53.

168. Лауреаты Нобелевской премии по экономике: автобиографии, комментарии. 1983-1996. СПб.: Наука, 2009. Т. 2. 450 с.

169. Ларіна Я. С. Маркетингові стратегії розвитку підприємств аграрного сектору України: теорія, методологія, практика: автореф. дис ... д-ра екон. наук. К., 2010. 36 с.

170. Лебедев К. Н. Системный подход и методология менеджмента: монография. М.: Красная звезда, 2008. 840 с.

171. Левитт Т. Глобализация рынков. Классика маркетинга. СПб.: Питер, 2001. С. 75–91.

172. Левитт Т. Маркетинговая миопия. Классика маркетинга. СПб.: Питер, 2001. С. 11–34.
173. Лепа Р. Н., Градинарова А. А. Моделирование оценки конкурентоспособности предприятий туристического бизнеса. Економіка промисловості. 2006. № 1(32). С. 100–108.
174. Линдблом Ч. Рыночная система. Что это такое, как она работает и что с ней делать. М.: ГУ ВШЭ, ИД, 2010. 320 с.
175. Літвінова В. О. Графічні методи дослідження у аналізі рівня конкурентоспроможності продукції. БізнесІнформ. 2012. № 4. С. 53–56.
176. Лозовик Д. Б. Сучасний стан та перспективи розвитку молочного ринку України. Ефективна економіка. № 6, 2011. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=588> (дата звернення 09.12.2017 р.).
177. Лукас Р., Сарджент Т. Рациональные ожидания и экономическая практика. М.: Прогресс, 1991. 213 с.
178. Лупенко Ю.О., Могилова М.М., Самофал О.В. т. ін. Формування об'єднаних територіальних громад у сільській місцевості (інформаційно-аналітичний огляд). К., 2018. 46 с.
179. Лук'яненко Д. Г., Лук'яненко О. Д., Дорошенко О. С. Імплементация парадигмы экономики знаний у стратегії національного економічного розвитку. Міжнародна економічна політика. 2013. № 19. С. 5–26.
180. Маклюэн М. Галактика Гутенберга. Становление человека печатающего. М.: Академический проект, 2005. 496 с.
181. Маклюэн М. Понимание медиа: внешние расширения человека. М.: Кучково поле, 2007. 464 с.
182. Малік М. Й., Нужна О. А. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми: монографія . К.: ННЦ ІАЕ, 2007. 270 с.
183. Малхасьян Л. С. Управление конкурентоспособностью продукции промышленных предприятий: автореф. дис. ... канд . экон. наук: 08.00.05 / Кубанский государственный университет. Краснодар, 2007. 21 с.

184. Ман Т. Богатство Англии во внешней торговле или Баланс нашей внешней торговли как регулятор нашего богатства. Меркантилизм. Л., 1935. С. 153 – 183.
185. Маркс К. Капитал. Критика политической экономии: в 3-х т. / ред. Ф.Энгельс. М.: Политиздат, 1975. Т. III., ч. I. 508 с.
186. Маршалл А. Принципы экономической науки. М.: Прогресс-Универс, 1993. 315 с.
187. Маслоу А. Х. Маслоу о менеджменте: Самоактуализация. Просвещенный менеджмент. Организационная. СПб.: Питер, 2003. 413 с.
188. Маслоу А. Теория человеческой мотивации. СПб.: Евразия, 1999. С. 77 –105).
189. Маслоу А. Г. Мотивация и личность. СПб.: Евразия, 1999. 478 с.
190. Мацусита К. Принципы успеха. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 126 с.
191. Мацусита К. Миссия бизнеса. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2009. 194 с.
192. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1994. 702 с.
193. Методологія. URL: wikipedia.org/wiki/Методологія (дата звернення: 06.10.2016).
194. Механізм стимулювання виробничої діяльності персоналу підприємства ЗЕД / Ю. М. Іванечко, С. П. Чапран. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2013. № 776. С. 22–25.
195. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Д. Школы стратегий. СПб.: Питер, 2000. 336 с.
196. Минцберг Г. Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. СПб., 2001. 688с.
197. Михайлик А. В. Конкурентные преимущества и пути их формирования на машиностроительных предприятиях Украины. Актуальні проблеми економіки. 2008. Вип. 311 (89). 130–136.

198. Міжнародна класифікація товарів та послуг. URL: [http:// www. mktu 9.ru](http://www.mktu.ru) (дата звернення 16.01.2016).
199. Морита А. Sony. Сделано в Японии. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 156 с.
200. Напрями та засоби розвитку сільських територій в контексті зміцнення соціально-економічної безпеки України: [монографія]. За ред. д.е.н., проф. Т. Г. Васильціва, к.е.н., доц. В. В. Бойка. Львів : Ліга-Прес, 2016. 260 с.
201. На Дні агротехнологій в МХП було представлено понад 20 одиниць техніки. URL: <http://agrievent.com.ua/novyny/na-dni-agrotekhnologiy-v-mkhp-bulo-preds> (дата звернення 08.12.2017 р.).
202. Наказ Міністерства економіки України 06.09.2006 N 290. Про затвердження Методичних рекомендацій з розроблення бізнес-плану підприємств. URL: <http://uazakon.com/document/fpart12/idx12546.htm> (дата звернення: 06.10.2016).
203. Николюк О. М. Співконкуренція як спосіб підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Вісник ЖНАЕУ. 2012. № 1. т. 2. С. 254–263.
204. Николюк О. М. Управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства: теоретико-методологічні основи : монографія. Житомир : ЖНАЕУ, 2016. 314 с.
205. Новиков А. М., Новиков Д. А. Методология. М.: СИН-ТЕГ, 2007. 668 с.
206. Нортон Д., Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: Олимп-Бизнес, 2010. 320 с.
207. Носов В. И., Симонов М. П., Смотров Н. А. Методы управления. Саратов, 1992. 153 с.
208. Обзор: Агропромисловий комплекс України. URL: [// www. 5ka.at.ua/load/silске](http://www.5ka.at.ua/load/silске) (дата звернення: 04.08.2016).
209. Олійник О. В. Сталість розвитку господарств різних категорій аграрного сектору. Економіка АПК. 2010. № 6. С. 96–102.

210. Оптимальные размеры сельскохозяйственных предприятий. Под ред. К.П. Оболенского, Г.Г. Котова [и др.]. М.: Колос, 1965. 490 с.
211. Офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства України. URL: <http://minagro.gov.ua/regulatory> (дата звернення: 09.08.2016).
212. Офіційний сайт Державного комітету статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 06.02.2017).
213. Офіційний сайт Донецького інституту туристичного бізнесу (ДІТБ). URL: ditb@ditb.donbass.com (дата звернення: 15.08.2016).
214. Офіційний сайт Фонду державного майна України. URL: <http://www.spfu.gov.ua> (дата звернення: 02.04.2016).
215. Офіційний сайт ПАТ Ельворті. URL: <https://www.elvorti.com/> (дата звернення: 19.05.2019).
216. Офіційний сайт управління статистики України. URL: www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 03.08.2016).
217. Парадигма конкурентоспроможного розвитку. Автори стратегічного управління. URL: http://studopedia.ru/16_114742_suchasna-paradigma-strategichnogo-upravlinnya-pidpriemstvom.html (дата звернення: 06.10.2016).
218. Парадигма конкурентоспроможного розвитку. Ларіна Я. С. URL: http://elibrary.nubip.edu.ua/5266/1/aref_Ларіна_Я.С._20.01.pdf (дата звернення: 06.10.2016).
219. Парадигма конкурентоспроможного розвитку. Кирилов Ю. URL: http://www.mnau.edu.ua/files/18_02_02/dis2015k.pdf (дата звернення: 06.10.2016).
220. Парадигма конкурентоспроможного розвитку. Тарнавська Н. URL: http://www.econa.at.ua/Vypusk_5/tarnavska.pdf (дата звернення: 06.10.2016).
221. Парадигма конкурентоспроможного розвитку. Дорофєєв Д. В. URL: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/4.3/44.pdf> (дата звернення: 06.10.2016) (дата звернення: 06.10.2016).
222. Петренко І. Школа реальності «Мрії Агрохолдингу». URL: <http://agro-business.com.ua/agro/kermo-kerivnyka/item/1992-shkola-realnosti-mrii-ahrokholdynhu.html>

223. Петрова Ю. Анри Файоль. Москва : Аудиокнига, 2008. 135 с.

224. Петешова Т. А. Методичні підходи до оцінки рівня конкурентних переваг і конкурентоспроможності підприємства. Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. / ДНУ. 2010. Вип. 261, т. IV. С. 908–918.

225. Плотников В. А. Совершенствование методов управления социалистическим производством. К.: Знание, 1982. 24 с.

226. Плюта В. Сравнительный многомерный анализ в экономических исследованиях: методы таксономии и факторного анализа / пер. с пол. В. В. Иванова. М.: Статистика, 1980. 151 с.

227. Положення про державне регулювання цін (тарифів) на продукцію виробничо-технічного призначення, товари народного споживання, роботи і послуги монопольних утворень: Постанова Кабінету Міністрів України від 22 лютого 1995р. №135. Зібрання постанов Уряду України. 1995. № 5. Ст. 127.

228. Положення про Державний реєстр патентів і деклараційних патентів України на винаходи: Наказ Міністерства освіти і науки України від 12 квітня 2001 р. № 291. Офіційний вісник України. 2001. № 18. Ст. 804.

229. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати», затверджене наказом Міністерства фінансів України від 31.12.99 р. № 318, зареєстроване в Міністерстві юстиції України 19.01. 2000 р. за №27/4248.

230. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 3 «Звіт про фінансові результати» Затверджено Наказом Міністерства фінансів України N 87 від 31.03.99.

231. Попов В. В. Методы управления, их содержание и взаимосвязь. М.: Экономика, 1976. 63 с.

232. Попов Г. Х. Система методов управления социалистическим общественным производством М.: Знание, 1973. 48 с.

233. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Букс, 2005. 454 с.

234. Портер М. Международная конкуренция. М.: Международные отношения, 1993. 896 с.

235. Порядок ведення Української класифікації товарів зовнішньоекономічної діяльності: Постанова Кабінету Міністрів України від 12 грудня 2002 р. Урядовий кур'єр. 2002. № 10-12. Ст.20.
236. Прабхупада А. Ч. Бхактиведанта Свами. Бхагавад-Гита как она есть. Волинськ : «Волинское областное издательство», 2005. 815 с.
237. Прахалад К. К., Рамасвами В. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно із клієнтами. К.: Вид-во Олесь Капусти, 2005. 258 с.
238. Пригожин И., Стенгерс И. Порядок з хаосу. М.: ПРОГРЕС, 1986. 432 с.
239. Про акціонерні товариства: Закон України від 17 вересня 2008 р. Відомості Верховної Ради України. 2008. № 50-51. Ст. 384.
240. Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності: Закон України від 6 вересня 2005р. Відомості Верховної Ради України. 2005. № 48. Ст. 483.
241. Про безпечність та якість харчових продуктів: Закон України в редакції від 6 червня 2005 р. Голос України. 2005. 11 листопада.
242. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні. Закон України. В редакції закону N 1829-III від 22.06.2000. ВВР, 2000. N 46, ст. 391.
243. Про інвестиційну діяльність від 18 вересня 1991 року N 1560-XII. В редакції Закону N 762-IV від 15.05.2003. Закон України. ВВР, 2003, N 30, ст. 247.
244. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18 січня 1991р. // Відомості Верховної Ради України. 1991. № 47. Ст. 646 (з наст. змінами і доп.).
245. Про інноваційну діяльність України: Закон України від 4 липня 2002 р. Офіційний вісник України. 2002. № 36. Ст. 266.
246. Про затвердження Державної цільової економічної програми енергоефективності на 2010-2015 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 1 березня 2010 р. №243. Урядовий кур'єр. 2010. 24 березня.
247. Про захист економічної конкуренції Закон України. Урядовий кур'єр. 2001. 21 березня. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>
248. Про захист іноземних інвестицій на Україні від 10 вересня 1991 року N 1540а-XII. Закон України. Відомості Верховної Ради, 1991, N 46, ст. 616.
249. Про захист прав споживачів, Закон України. Х.: Фактор, 2008. 128 с.

250. Про основні засади державної аграрної політики на період до 2015 року від 18.10.05, №2982 IV. Закон України. Голос України. 2005. 16 листоп.
251. Про оплату праці від 24 березня 1995 року N 108/95-ВР. Закон України. В редакції Закону N 1096-IV від 10.07.2003. ВВР, 2004, N 6, ст. 38.
252. Про рекламу від 3 липня 1996 р. Закон України. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1996, № 39, ст. 181. (з змінами і доп.).
253. Про режим іноземного інвестування від 19.03.96р. №93/96-ВР Закон України. Урядовий кур'єр. 1996. 25 квітня. С. 77–78.
254. Про стандартизацію. Закон України. Урядовий кур'єр. 2001. 20 червня. № 108.
255. Про страхування: Закон України від 7 березня 1996 р. (в редакції Закону від 4 жовтня 2001р.). Відомості Верховної ради України. 2002. № 18. Ст.78.
256. Про фінансовий лізинг: Закон України від 11 грудня 2003р. Відомості Верховної Ради України. 2004. № 15. Ст.231.
257. Про ціноутворення в умовах реформування економіки: Постанова Кабінету Міністрів України від 21 жовтня 1994 р. Зібрання постанов Уряду України. 1995. № 1. Ст.18.
258. Причини банкрутства підприємств. URL: [http:// www. crisis-business / ru](http://www.crisis-business.ru) (дата звернення: 04.08.2016).
259. Пугачов М. І. Аграрний сектор економіки України в умовах інституційних змін. Економіка АПК, 2017. № 5. С. 12–18.
260. Пуцентейло П. Р. Конкуренція як економічна категорія. Економіка АПК. 2007. № 4. С. 122–126.
261. Радулов Д. Д. Оцінка впливу зовнішніх факторів на рівень конкурентоспроможності підприємств з виробництва готових металевих виробів. Вісник соціально-економічних досліджень. 2014. Вип. 2 (53). С. 134–143.
262. Радченко Я. В., Тихомирова А. В., Коротков Є. М. Методы управления. М.: МИУ, 1979. 53 с.

263. Раєвнєва О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Х.: ІНЖЕК, 2006. 496 с.
264. Раєвнєва Е. В. Методический подход к диагностике развития предприятия. Вісник національного технічного університету «ХП»: зб. наук. пр., тем. вип. «Розвиток обліку та аудиту як основа інформаційно-аналітичної системи підприємства». Х.: НТУ «ХП», 2005. № 58, Т. 1. С. 72–75.
265. Раєвнєва О. В. Концептуальні основи проблеми розвитку підприємств. Моделювання регіональної економіки: зб. наук. пр. Івано-Франківськ : Плай, 2005. № 8. С. 56–65.
266. Райс Эл, Траут Дж. Маркетинговые войны. СПб.: ПИТЕР, 2000. 255 с.
267. Ращупкіна В. М. Управління розвитком економічних процесів при реорганізації промислових комплексів: монографія. Макіївка : ДонНАБА, 2009. 346 с.
268. Рейтинг 20 ефективних аграрних компаній. URL: <http://forbes.net.ua/ua/magazine/forbes/1399408-rejting-20-najefektivnishih-agrokompanij-ukrayini#20>
269. Рейч Роберт «Мы все теперь идем по Третьему Пути». URL: <http://lib.rin.ru/doc/i/104835p.html> (дата звернення: 06.08.2016).
270. Решетило В. П. Роль логістики у синергетичному формуванні ринкового потенціалу в перехідних системах. Восточно-Европейский журнал передовых технологий. 2012. № 1(3). С. 11–13.
271. Решетило В. П., Лобашов А. О. Логистика и синергетические свойства современных социально-экономических систем. Восточно-Европейский журнал передовых технологий. 2012. № 2(3). С. 31–32.
272. Рибницький Д. О., Городня Т. А. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємств. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. Вип. 20. С. 227–230.
273. Розвиток сільських територій в контексті міжнародного співробітництва : [монографія] / А.В. Ключник [та ін.]. Миколаїв : Дизайн та поліграфія, 2013. 336 с

274. Романов В. Л. Социальная самоорганизация и государство. М., 2000. 94 с.

275. Ромер П. Новые товары, старые теории и издержки благосостояния торговых ограничений. URL: <http://www.stanford.edu/~promer> (дата звернення 13.04 2016 р.).

276. Рунчева Н. В. Ефективність спеціалізації та концентрації виробництва у корпоративних агроформуваннях. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. № 1 (25). 2014. С. 55–59.

277. Ротер М., Шук Дж. Учитесь видеть бизнес-процессы. Практика построения потоков создания ценности. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 144 с.

278. Саламін О. С. Формування державної регуляторної політики в аграрній сфері економіки України на програмно-цільових засадах: зб-к наук. пр. Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2013. № 1 (2). С. 301–309.

279. Саори М. Японские правила успеха продуктовых инноваций. Маркетинг. 2008. № 6 (103). С. 91–101.

280. Сапрунова В. Б. Туризм: еволюція, структура, маркетинг. М.: Ось-89, 1997. 160 с.

281. Семенов А. К., Маслова Е. Л. Психология и этика менеджмента и бизнеса. М.: Дашков и Ко, 2002. 200 с.

282. Семенов А. Г. Стратегічні методи підвищення ефективності виробництва на підприємствах: монографія. Запоріжжя : Гуманітарний університет «ЗІДМУ», 2006. 376 с.

283. Сенге П. М. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации. М.: Олимп-Бизнес, 1999. 408 с.

284. Сергеева Е. А. Формирование современной модели регулирования туристской деятельности в Автономной республике Крым. Экономика Крыма. 2009. № 29. С. 84–86.

285. Синго С. Изучение производственной системы Тойоты с точки зрения организации производства. М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2010. 122 с.
286. Система методов управления производством. Повышение роли экономических методов управления в новых условиях хозяйствования. К.: Наукова думка, 1989. 151 с.
287. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. М.: Эксмо, 2007. 960 с.
288. Споживчий кошик: вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BF%D0%BE%D0%B6%D0%B8%D0%B2%D1%87%D0%B8%D0%B9_%D0%BA%D0%BE%D1%88%D0%B8%D0%BA (дата звернення 27.04.2019 р.).
289. Соломон М. Р. Поведение потребителя. Искусство и наука побеждать на рынке. СПб.: ДиаСофт ЮП, 2003. 784 с.
290. Стивенсон В. Дж. Управление производством. М.: БИНОМ ; Лаборатория базовых знаний, 2002. 928 с.
291. Стратегія розвитку сільського господарства в Україні на період до 2025 року: за ред. академіків НААН Я. М. Гадзала, М. І. Бащенко, В. М. Жука, Ю. О. Лупенка. К.: Аграрна наука, 2016. 216 с.
292. Судомир С.М. Управління потенціалом підприємств ринкового типу. Система менеджменту в умовах інституційно – структурної трансформації економіки України. Збірник наукових праць. К.: ІПК ДСЗУ. 320 с.
293. Судник В. Оценка эффективности маркетинговой деятельности предприятия: справочник экономиста. 2004, № 8. С. 37–39.
294. Сумкіна Т. О. Моделювання конкурентоспроможності продукції підприємства. Вісник Бердянського ун-ту менеджменту і бізнесу. 2009. № 4 (8). С. 69–73.
295. Талавирия М. П. Організаційно-економічний механізм державної підтримки розвитку сільських територій: монографія. К., 384 с.

296. Тарасевич В. М. Економічна синергетика: концептуальні аспекти. Економіка й прогнозування. 2002. № 4. С. 56–69.
297. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента. М.: Экономика, 1991. 312 с.
298. Ткаченко В. Г., Богачев В. И., Бабак Ю. Н. Продовольственная безопасность Украины: состояние, механизм обеспечения, проблемы. Луганск : «Книжковий світ», 2004. 176 с.
299. Тигер П., Бэррон-Тигер Б. Делай то, для чего ты рожден: Путь к успешной карьере через самопознание. М.: АРМАДА, 1996. 212 с.
300. Трегулова І. П. Система управління персоналом підприємств і організацій туристичного бізнесу. Торгівля і ринок України. 2005. Вип. 20. С. 128–133.
301. Тунг Р. Л. Подбор и обучение персонала для иностранных учреждений. Мировой бизнес, Колумбия, Весна, 1981. С. 68–78.
302. Тунг Р. Л. Планирование людских ресурсов по-японски. Транснациональные корпорации: модель для американских фирм. Журнал по изучению международных проблем бизнеса. 1984. № 2. С. 139–149.
303. Туризм: організація і облік. Х.: Фактор, 2000. 236 с.
304. Ульянченко О. В., Євчук Л. А., Гуторова І. В. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств та стратегічні аспекти її формування : монографія. Х.: Апостроф, 2011. 340 с.
305. Управление крупным предприятием: монографія. К.: Либра, 2006. 384 с.
306. Управление машиностроительным предприятием. М.: Машиностроение, 1979. 325 с.
307. Управление персоналом: энциклопедический словарь. М.: ИНФРА-М, 1998. 443 с.
308. Управление экономикой: словарь (Основные понятия и категории). М.: Экономика, 1986. 303 с.
309. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации. М.: Эксмо, 2004. С. 201–202.

310. Федотов В. Н. Организация управления машиностроительным предприятием. Львов : Наука, 1979. 159 с.
311. Физиократы. Избранные экономические произведения. М.: Эксмо, 2008. 120 с.
312. Фомін С. Проблеми розвитку економіки України в умовах глобалізації та роль держави. Дослідження світової політики: зб. наук. пр. К.: ІСЕМВ НАН України, 2009. Вип. 48. С. 208–232.
313. Флорида Р. Креативный класс: люди, которые меняют будущее. М.: Издательский дом «Классика-XXI», 2007. 421 с.
314. Форрестер Д. У. Динамика развития города. М.: Прогресс, 1974. 285 с.
315. Форрестер Д. У. Мировая динамика. М.: Наука, 1978. 165 с.
316. Форрестер Д. У. Основы кибернетики предприятия. М.: Прогресс, 1971. 340 с.
317. Фрейд З. Бессознательное (1915). Психология бессознательного. М.: Просвещение, 2006. С. 129–186.
318. Фритцше Дейвид Дж. Этика бизнеса. Глобальная управленческая перспектива. М.: Олимп-бизнес, 2002. 336 с.
319. Хакен Г. Інформація й самоорганізація. Макроскопічний підхід до складних систем. М.: Комкнига, 2005. 248 с.
320. Хамел Г., Прахалад К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня : пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2002. 288 с.
321. Хаммер М. Бизнес в XXI веке: повестка дня. М.: Добрая книга, 2005. 336 с.
322. Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. СПб.: С.-Петербург. ун-т, 1999. 332 с.
323. Хэмел Г. Будущее менеджмента. М.: Your Coach Digital, 2008. 189 с.
324. Хэнди Ч. Будущее крупных корпораций и мелкого бизнеса. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 204 с.

325. Хитра О. В. Роль спільних підприємств в економіці регіону (на прикладі Хмельницької області). Регіональні перспективи. 2000. № 5 (12). С. 101–105
326. Хитра О. В. Основоположні принципи організації оцінки ефективності спільних підприємств. Економіка: проблеми теорії та практики. Міжвузівський зб. наук. пр. Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2000. Вип. 24. С. 68–75.
327. Хитра О. Аналіз методологічних підходів до питання розподілу прибутків спільного підприємства. Вісник Технологічного університету Поділля. Хмельницький,2001. № 1. С. 85–89.
328. Хитра О. В. Методологія оцінки синергічного ефекту від створення спільного підприємства. Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр. Дніпропетровськ : ДНУ, 2001. Вип. 95. С. 98.
329. Хлебников Д. Кризис функционального управления. Новые рынки. 2002. № 3. С. 36–49.
330. Ходов Л. Г. Основы государственной экономической политики. М.: БЕК, 1997.
331. Холод Л. И. Политика цен, торговли и государственной поддержки АПК. Экономика сельскохозяйственных перерабатывающих предприятий. 1996. № 1. С. 4–8.
332. Холод С. Б., Грушевський С. В. Конкурентоспроможність як міра відповідності стратегії розвитку і стратегії організаційних змін. Вісник економічної науки України. 2014. № 1. С. 128–131.
333. Хорин А. Н., Керимов В. Э. Стратегический анализ. М.: Эксмо, 2006. 288 с.
334. Хорнгрен Ч, Ростер Дж. Бухгалтерский учет: управленческий аспект. М.: Финансы и статистика, 1995. 374 с.
335. Хорнгрен Ч., Фостер Дж., Датар Ш. Управленческий учет. СПб.: Питер, 2005. 214 с.
336. Хоцятовская Л. С. Комплексная оценка конкурентоспособности туристских предприятий. Практический маркетинг. 2005. № 2. С. 10–17.

337. ХХІ век : інноваційне розвиток во благо человека. Проблемы теории и практики управления. 2001. № 5. С. 33 – 37.
338. Цой Л. Н. Практическая конфликтология. Книга первая. М.: ООО ИЦП «Глобус», 2001. 233 с.
339. Цой Е.Б., Самочернов И. В., Цой М. Е. Моделирование и управление в экономике. Новосибирск : Изд-во НГТУ, 2004. 160 с.
340. Чемберлин Э. Теория монополистической конкуренции: (Реориентация теории стоимости) : пер. с англ. М.: Экономика, 1996. 351 с.
341. Черленяк І. І. Синергетичні моделі оптимізації систем державного управління : монографія. Ужгород : Ліра, 2010. 656 с.
342. Чому червоне м'ясо шкідливо для здоров'я? URL: <http://newsone.com.ua/health/chomu-chervone-myaso-shkidlivo-dlya-zdorovya.html> (дата звернення 29.11.2017 р.).
343. Шапарь В. Б., Мирошніченко В. Н. Этика. Ростов-на Дону : Феникс, 2002. 384 с.
344. Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех. М.: Прогресс-Интер, 1993. 187 с.
345. Шекшня С. В. Планирование персонала и прием на работу. М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. 127 с.
346. Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации. СПб.: Питер, 2001. С. 282–302.
347. Шон Д. Смещение понятий. Лондон : Тависток, 1963. 309 с.
348. Шпичак О. Ціна «земельного питання». URL: https://zn.ua/finances/cena-zemelnogo-voprosa-279759_.html (дата звернення 06.07.2018 р.).
349. Шубін О. О., Азарян О. М., Солоха Д. В. , Беякова О. В., Жигулін О. А. та ін. Потенціал регіону: вектори формування та використання: монографія. Донецьк : СПД Купріянов В.С., 2011. 658 с.
350. Шумахер Э. Малое прекрасно. Экономика, в которой люди имеют значение. М.: Издательский дом Высшей школы экономики, 2012. 352 с.

351. Шумпетер И.А. Теория экономического развития. М.: Прогресс, 1982. 455 с.
352. Шустіна І. М. Теоретичні засади управління якістю на підприємствах АПК. Науковий вісник національного аграрного університету. 2006. Вип. 97. С. 393–396
353. Енергетична стратегія «Енергозбереження України на період до 2030 р.»: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 березня 2006 р. №145-р. Урядовий кур'єр. 2007. 18 квітня.
354. Экономическая энциклопедия. URL: <http://andarsene.org/teoriya-racionalmznyh-ozhidanii.html> (дата звернення: 06.08.2012).
355. Энджел Д. Ф., Блэкуэлл Р. Д., Миниард П. У. Поведение потребителей, СПб.: Питер Ком, 1999. 768 с.
356. Єрґієва Л. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємств кабельної промисловості за допомогою багатовимірних статистичних методів. 2012. Вип. 30 (1). С. 93–97.
357. Ярошенко О. Економіку підніматиме Гоголь: агрокластери додадуть шести областям більше 3,5 тисяч робочих місць. Молода Україна. Випуск № 004 за 01.12.2017. URL: <http://www.umoloda.kiev.ua/number/3105/159/107724/> (дата звернення 13.05.2018 р.).
358. Яців І. Б. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств. Львів : Український бестселер, 2013. 427 с.
359. Barnard Ch. The Functions of the Executive. Cambrige: Harvard University Press, 1962 (1938). 28 p.
360. Bedaux C. Charles Bedaux. URL: <http://www.bedaux.com/com/bedaux/charlesbedaux.php>. Retrieved 2007-07-10 (дата звернення 23.01.2016 р.).
361. Beer S. Brain of the firm; a development in management cybernetics. New York: Herder and Herder, 1972. 319 p.
362. Beer S. Decision and control; the meaning of operational research and management cybernetics. London, New York: Wiley, 1966. 556 p.

363. Bellman R. E. Dynamic programming. Princeton: Princeton University Press, 1957. 342 p.
364. Bertalanffy L. V. Perspectives on general system theory : scientific-philosophical studies. New York: G. Braziller, 1975. 183 p.
365. Chandler A. D. The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1977. 120 p....
366. Coase Ronald. Durability and Monopoly. Journal of Law and Economics. 1972, Vol. 15 (1), P. 143–49.
367. Coase Ronald. The Institutional Structure of Production. The American Economic Review, (Nobel Prize lecture) html. `1992. Vol. 82, n°4, P. 713–719.
368. Deming W. E. Out of the Crisi. MIT Press, 1986. 215 p.
369. Deming W. E. The New Economics for Industry, Government, Education : 2nd. MIT Press, 2000. 356 p.
370. Drucker P. F. Innovation and entrepreneurship : practice and principles. New York: Harper & Row, 1985. 277 p.
371. Finch F. The Facts on File encyclopedias of management techniques. N.Y. : Facts on File Publications, 1985. 323 p.
372. Forrester J.W. Collected Papers of Jay W. Forrester. Waltham, MA: Pegasus Communications, 1975. 284 p.
373. Forrester J. W. Industrial Dynamics. Pegasus Communications, 1961. 479 p.
374. Forrester J. W. System Dynamics and the Lessons of 35 Years. In «The Systemic Basis of Policy Making in the 1990», edited by De Greene Kenyon B.. Massachusetts: Sloan School of Management MIT, 1991. 35 p.
375. Forrester J. W. Urban Dynamics. Pegasus Communications, 1969. 299 p.
376. Juran J. M. Juran on Planning for Quality. New York, New York: The Free Press, 1988. 387 p.
377. Leonard S. Sayles and George Strauss, Human Behavior in Organizations (Englewood Cliffs. N. J.: Prentice-Hall, 1966), P. 89.
378. Limperg Th. jr., Bedrijfseconomie. Verzameld werk van prof. dr. Th. Limperg jr., onder redactie van G.L. Groeneveld e.a., Kluwer, Deventer, 1964-1967 (7 delen).

379. Lovell M. American Economic Review. Menacha, 1990. Vol. 76, № 1, P. 115.
380. Mary P. Follett : Creating Democracy, Transforming Management, Tonn, Joan C., New Haven: Yale University Press, 2003. p. 34.
381. McLuhan M., Watson W. From Cliche to Archetype. N.Y.: Viking, 1970. 376 p.
382. McLuhan M., Hutchon K., McLuhan E. City as Classroom: Understanding Language and Media. The Book Society of Canada Limited, 1977. 357 p.
383. McGregor D. (1960) The Human Side Of Enterprise, McGraw Hill Higher Education.
384. March J. G. Bounded Rationality, Ambiguity, and the Engineering of Choice. Bell Journal of Economics. 1978, N 9, (Autumn), P. 587–608.
385. March J. G. The Pursuit of Organizational Intelligence: Blackwell Pub, 1999.
386. March J.G. Measurement Concepts in the Theory of Influence. Journal of Politics. 1957. Vol. 19. P. 202–226.
387. Mayer R. J., Crump J. W., Fernandes R. W., Keen. A. W. Information Integration for Concurent Engineering (IICE). Compendium of Methods Report, Wright-Patterson Air Force Base, Ohio: Air Force Materiel Command, 1995. 124 p.
- 400 Mintzberg H. Mintzberg on management : inside our strange world of organizations. New York: Free Press, 1989. 418 p.
- 401 Martin N. Baily, Matthew J. Slaughter Competitiveness in the Global Economy. Strengthening U.S. USA, Privat equity council. 2008, December. 33 p.
- 402 Morgan G., Whitley R., Moen E. Changing Capitalisms?: Internationalism, Institutional Change, and Systems of Economic Organization. New York: G. Braziller, 2005. 468 p.
- 403 Perlman S. A History of Trade Unionism in the United States. New York: Macmillan, 1922.
- 404 Porter, M. E., Kramer M. R. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, Harvard Business Review, December 2006. P. 78–92.

- 405 Perlman S. Lectures on Capitalism and Socialism. Madison: University of Wisconsin Press, 1976. 122 p.
- 406 Schumacher E. F. A Guide for the Perplexed. New York: Macmillan, 1977. 135 p.
- 407 Schumacher E. F. This I Believe and Other Essays. New York: Macmillan, 1977. 302 p.
- 408 Sloan A. P. My years with General Motors. Garden City, N.Y: Doubleday, 1963. 472 p.
- 409 Smida. Особлива та регулярна (квартальна та річна) фінансова інформація відповідно до вимог Положення про розкриття інформації емітентами цінних паперів. URL: <https://smida.gov.ua/news/tag/фінансова+звітність> (дата звернення 01.09. 2018 р.).
- 410 Weick K. Enacted sensemaking in crisis situations. Journal of Management Studies. 1988. Sensemaking in Organizations (1995).
- 411 Wiener N. Cybernetics : or, Control and communication in the animal and the machine. New York: Wiley, 1948. 194 p.
- 412 The Creative Economy. Business Week (Special double issue: The 21st century corporation), 28 августа 2000 года. С. 1–5.
- 413 Omae. Management. URL: http://knowledge.allbest.ru-/management/3c0a65625b2ad79b4d53b89421216d26_0.html (дата звернення: 06. 08. 2012).
- 414 Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard — Measures then drive Performance. Harvard Business Review. 1992-V. 70.-N 1. P. 71–79.
- 415 Youcontrol: Полное досье на каждую компанию в Украине. URL: https://youcontrol.com.ua/ru/landing_002/ (дата звернення 10.09.2018 р.).

ДОДАТКИ

Додаток А

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ ТА
ВІДОМОСТІ ПРО АПРОБАЦІЮ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЇ

Монографії:

1. Жигулін О. А. Ефективність методів управління підприємством у ринковій економіці: [монографія]. Донецьк, 2009. 301 с.
2. Білошкурська Н. В., **Жигулін О. А.**, Лисенко Н. О. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах організаційно-економічних перетворень: [монографія]. За загальною редакцією Н. О. Лисенко. Умань, 2011. 154 с. *(Здобувачем розроблено методологію управління конкурентоспроможністю підприємств).*
3. Азарян О. М., Солоха Д. В., Белякова О. В., **Жигулін О. А.**, Шубін О. О. Потенціал регіону: вектори формування та використання: [монографія]. Донецьк, 2011. 658 с. *(Здобувачем розроблено механізм ідентифікації та вирішення управлінських проблем підприємства).*
4. Білошкурська Н. В., **Жигулін О. А.**, Лисенко Н. О. Конкурентоспроможність підприємств – основа конкурентоспроможної економіки країни: [монографія]. За загальною редакцією Н. О. Лисенко. К., 2012. 120 с. *(Здобувачем обґрунтовано формування системи методів управління підприємством).*
5. Жигулін О. А. Управління конкурентоспроможністю підприємств аграрної сфери: [монографія]. Ніжин, 2016. 328 с.

Статті у наукових фахових виданнях України:

6. **Жигулін А. А.**, Хаджинова Е. С. Конкурентоспособность в условиях глобализации. Прометей. 2002. Вип. 9. С. 208–215. *(Здобувачем розроблено концепцію формування конкурентоспроможності підприємств).*
7. Жигулін А. А. Синергия методов управления компанией. Прометей. 2006. Вип. 2 (21). С. 180–184.
8. Жигулін О. А. Проблема традиційної класифікації методів управління. Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право). 2006. № 2/3. С. 30–35.
9. Жигулін А. А. Управление предприятием по целям в контексте маркетинг-менеджмента. Вісник Хмельницького національного університету. 2006. Т. 3 (84). № 5. С. 219–221.
10. Жигулін А. А. Механизм оценки эффективности методов управления предприятием. Прометей. 2007. Вип. 1 (22). С. 133–135.
11. Жигулін А. А. Эффективность методов управления крупным предприятием в эпоху клиентской экономики. Прометей. 2007. Вип. № 2 (23). С. 266–272.
12. Васьковская Я. В., **Жигулін А. А.**, Канивец Е. П. Реинжиниринг методов управления. Вісник Донецького національного університету. Серія «Економіка і

право». 2007. № 1. С. 442–450. *(Здобувачем розроблено механізм реінжинірингу методів управління підприємством).*

13. Жигулин А. А. Методология процессного подхода к управлению предприятием. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки». 2007. Вип. 18. Ч. 3. С. 154–158.

14. Жигулин А. А. Реинжиниринг процессного подхода к управлению предприятием. Социально-экономические аспекты промышленной политики. Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами и маркетинга в контексте стратегии развития Украины. 2007. Т. 3. С. 118–125.

15. Жигулин А. А. Оценка методов управления предприятием на соответствие нормам государственного регулирования. Бизнес Информ. 2007. № 10 (2). С. 131–137.

16. Жигулін О. А. Оцінка методів управління на відповідність конкурентній стратегії підприємства. Схід. 2007. № 6 (84). С. 32–35.

17. Жигулін О. А. Методологія прийняття управлінських рішень у епоху клієнтської економіки. Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право). 2008. Вип. 1–2. С. 543–547.

18. Жигулін О. А. Ефективність методів управління як запорука економічної безпеки підприємства. Торгівля і ринок України. 2008. Вип. 25. Т. 1. С. 384–390.

19. Жигулін О. А. Роль людського фактора в управлінні підприємством. Схід. 2008. № 4 (88). С. 12–15.

20. Жигулін О. А. Контролінг методів управління підприємством. Схід. 2008. № 3 (87). С. 22–26.

21. Жигулин А. А. Инструментарий экономической оценки эффективности управления предприятием. Прометей. 2008. Вип. 1 (25). С. 248–251.

22. Жигулін О. А. Методологія нарощення споживчої цінності продукту. Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2008. № 26. С. 39–41.

23. Жигулин А. А. Механизм оценки эффективности методов управления предприятиями, участвующими в подготовке и проведении «Евро – 2009/2012». Вісник Донецького інституту туристичного бізнесу. 2009. № 13. С. 53–56.

24. Жигулін О. А. Споживчий вплив на формування системи управління підприємством. Схід. 2010. № 7 (107). С. 43–48.

25. Жигулин А. А. Информационное обеспечение эффективного управления предприятием. Економіка і управління. 2009. № 4. С. 81–86.

26. Жигулін О. А. Мотивація сучасного споживача. Схід. 2010. № 6 (106). С. 27–30.

27. Жигулін О. А. Основна споживча властивість товару. Схід. 2010. № 1 (101). С. 44–52.

28. Жигулин А. А., Жигулина Н. А., Короленко Ю. Н. Конкурентная стратегия туристического предприятия в условиях информатизации общества. Вісник Донецького інституту туристичного бізнесу. 2012. № 16. С. 295–305. *(Здобувачем розроблено конкурентну стратегію туристичного підприємства в інформаційному суспільстві).*

29. Жигулін О. А. Дизайн-проект методів забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Схід. 2014. № 1 (127). С. 33–39.
30. Жигулін О. А. Управління конкурентоспроможністю підприємств аграрного сектору: інноваційно-креативний підхід. Агросвіт. 2017. № 14. С. 39–44.

**Статті у наукових фахових виданнях України,
включених до міжнародних наукометричних баз даних:**

31. Жигулін О. А. Людино-центричний підхід в управлінні конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств. Економіка АПК. 2018. № 10. С. 57–63.
32. Жигулін О. А. Методичний підхід до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємницьких структур агробізнесу. Економіка АПК. 2018. № 11. С. 88–96.

Статті у наукових виданнях інших держав:

33. Жигулин А. А. Формирование методов управления деятельностью конкурентоспособного предприятия. Приволжский Научный Вестник. Раздел «Экономические науки». 2014. № 1 (29). С. 48–53.
34. Жигулин А. А. Конкурентная стратегия инновационно-креативной дифференциации в культуре и туризме. Вестник университета Туран. 2014. № 1 (61). С. 9–14.
35. Жигулин А. А. Теоретические и методологические основы обеспечения конкурентоспособности предприятий туристического бизнеса. Приволжский Научный Вестник. Раздел «Экономические науки». 2014. № 1 (29). С. 43–47.
36. Жигулин А. А. Методы обеспечения конкурентоспособности предприятий в сфере охраны труда. Проблемы экономики и менеджмента. 2014. № 1 (29). С. 31–35.

Тези наукових доповідей:

37. Жигулин А. А., Диденко В. С. Обеспечение конкурентоспособности в условиях глобализации. Сучасні технології менеджменту, моделювання і маркетингового проектування, ефективного використання Інтернет: економічний правовий і психологічний аспекти: Міжнародна науково-практична конференція, м. Одеса, 11 червня 2004 року: тези доповіді. Одеса, 2004. С. 90–92. *(Здобувачем розроблено механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах глобалізації).*
38. Жигулин А. А. Основное конкурентное преимущество предприятия: идентификация, значение, обеспечение. Актуальні проблеми управління економічними процесами промислових підприємств: Міжнародна науково-практична конференція, м. Харків, 11–14 листопада 2006 року: тези доповіді. Харків, 2006. С. 71–73.
39. Жигулин А. А. Реинжиниринг процессного подхода к управлению предприятием. Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами и

маркетинга в контексте стратегии развития Украины: Международная научно-практическая конференция, г. Донецк, 10–11 ноября 2007 года: тезисы доклада. Донецк, 2007. С. 118–124.

40. Жигулін О. А. Шляхи рішення управлінських проблем підприємства. Формування сучасної стратегії підприємницької діяльності: Всеукраїнська науково-практична конференція, м. Умань, 24 листопада 2011 року: тези доповіді. Умань, 2011. С. 37–43.

41. Жигулін О. А. Індивідуалізована диференціація пропозиції туристичного підприємства. Актуальні проблеми розвитку економіки та гуманітаристики України в умовах ризиків: Студентсько-викладацька науково-практична конференція, м. Рівне, 5 грудня 2012 року: тези доповіді. Рівне, 2012. С. 17–19.

42. **Жигулін О. А.**, Новікова Л. І. Інноваційно-креативне забезпечення конкурентоспроможності підприємств агробізнесу. Виклики соціально-орієнтованої економіки в євроінтеграційних умовах: Міжнародна науково-практична конференція, м. Ніжин, 23–24 квітня 2015 року: тези доповіді. Ніжин, 2015. С. 149–153. *(Здобувачем запропоновано використання інноваційно-креативного підходу до забезпечення конкурентоспроможності підприємств агробізнесу).*

43. Жигулін О. А. Технології управління підприємствами аграрного сектору України. Технології АПК ХХІ століття: проблеми та перспективи розвитку: Міжнародна науково-практична конференція, м. Ніжин, 13–14 квітня 2017 року: тези доповіді. Ніжин, 2017. С. 64–80.

44. Жигулін О. А. Логістика у механізації виробничих процесів як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур агробізнесу. Соціально-економічні проблеми аграрного розвитку регіонів: Всеукраїнська науково-практична конференція, м. Ніжин, 5 грудня 2018 року: тези доповіді. Ніжин, 2018. С. 92–95.

ВІДОМОСТІ ПРО АПРОБАЦІЮ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЇ

Основні результати дисертації, її висновки та пропозиції доповідалися й були схвалені на Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні технології менеджменту, моделювання і маркетингового проектування, ефективного використання Інтернет: економічний правовий і психологічний аспекти» (Одеса, 2004); Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми управління економічними процесами промислових підприємств» (Харків, 2006); «Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами и маркетинга в контексте стратегии развития Украины» (Донецк, 2007); Всеукраїнській науково-практичній конференції «Формування сучасної стратегії підприємницької діяльності» (Умань, 2011); Студентсько-викладацькій науково-практичній конференції «Актуальні проблеми розвитку економіки та гуманітаристики України в умовах ризиків» (м. Рівне, 2012); Міжнародній науково-практичній конференції «Виклики соціально-орієнтованої економіки в євроінтеграційних умовах» (Ніжин, 2015); Міжнародній науково-практичній конференції «Економічна модель сучасності: завдання, виклики, перспективи» (Ніжин, 2017), Всеукраїнській науково-практичній конференції «Соціально-економічні проблеми аграрного розвитку регіонів» (Ніжин, 2018).

Додаток Б

МОДЕЛЬ ДИНАМІКИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ АГРОБІЗНЕСУ УКРАЇНИ ПІД
ВПЛИВОМ ЕКОНОМІЧНИХ КРИЗ

Серед видів економічних циклів найбільш яскраво виражений характер мають середні економічні цикли. Перший економічний цикл почався в 1825 році в Великобританії з економічної кризи надвиробництва. Він тримав 11 років і завершився кризою 1836 року. Наступна економічна криза почалася в 1847 р. і охопила декілька країн. В 1857 р. вибухнула перша світова економічна криза, яка розпочала світовий характер цього явища. Серед світових економічних криз можна назвати кризи 1866, 1873, 1882, 1890, 1900, 1907, 1913-1914, 1920-1921, 1929-1933, 1937-1938 рр. Після Другої світової війни мали місце такі економічні кризи 1948-1949, 1953-1954, 1957-1958, 1960-1961, 1969-1970, 1974-1975, 1980-1982, 1992-1993 рр. Новий спад в економічному розвитку відбувся на початку 1996 р. Криза 1997-1998 рр. тільки рикошетом зачепила Україну і більш суттєво вразила країни, які є складовою частиною світового ринку. Продовжуючи перелік кризових явищ, можна назвати кризи 1998 р. та прогнозовану кризу 2012 р.

Розмір інтервалів між кризовими явищами має такий розподіл за частотою (табл. 1).

Таблиця 1

Розмір інтервалу між кризами, X	3	4	5	7	8	9	10	11	12
Частість, n _i	2	1	3	5	1	2	1	2	1

Проведемо розрахунок значення інтервалу між кризами за допомоги формули:

$$\bar{X} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i n_i, \quad (1)$$

де x_i – значення випадкової величини X;
 n_i – частота варіанти x_i ;

n – це обсяг використаної виборки.

Обсяг виборки для середніх хвиль був сформований на рівні $n=18$, що дало змогу за формулою знайти:

$$\bar{X} = \frac{1}{18}(3 \cdot 2 + 4 \cdot 1 + 5 \cdot 3 + 7 \cdot 5 + 8 \cdot 1 + 9 \cdot 2 + 10 \cdot 1 + 11 \cdot 2 + 12 \cdot 1) = 7,22$$

Вибіркова дисперсія випадкової величини розраховується за формулою:

$$S'^2 = \frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{X})^2 n_i. \quad (2)$$

За допомогою (1.3), отримуємо, що $S'^2 = 7,48$. Вибіркове середнє квадратичне відхилення складає:

$$S' = \sqrt{S'^2} = \sqrt{7,48} = 2,73.$$

З метою встановлення закону розподілу випадкової величини X , розрахуємо асиметрію та ексцес для побудови гістограми. В процесі розрахунку асиметрії та ексцесу використовувався пакет Excel. Отримали наступні результати за параметрами оцінки:

середнє – 7,222222;

стандартна помилка – 0,644512;

медіана – 7;

мода – 7;

стандартне відхилення – 2,734433064;

дисперсія вибірки – 7,477124183;

ексцес – -0,87636756;

асиметричність – 0,107010715;

інтервал – 9;

мінімум – 3;

максимум – 12;

сума – 130;

рахунок – 18.

Отримані дані свідчать, що за асиметрією і ексцесом випадкова величина X має нормальний закон розподілу. Проведемо перевірку за критерієм χ^2 -Пірсона (критерій хі-квадрат Пірсона) даної нулевої гіпотези. Сформуємо інтервальний ряд розподілу випадкової величини X . Разіб'ємо увесь інтервал значень величини X на $k = 1 + \log_2 n$ інтервалів. Кількість інтервалів у нашому випадку складає $k = 1 + \log_2 18 \approx 5$ (для розрахунків краще вибрати $k \approx 4$). Розрахункові дані для побудови гістограми наведені у табл. 2.

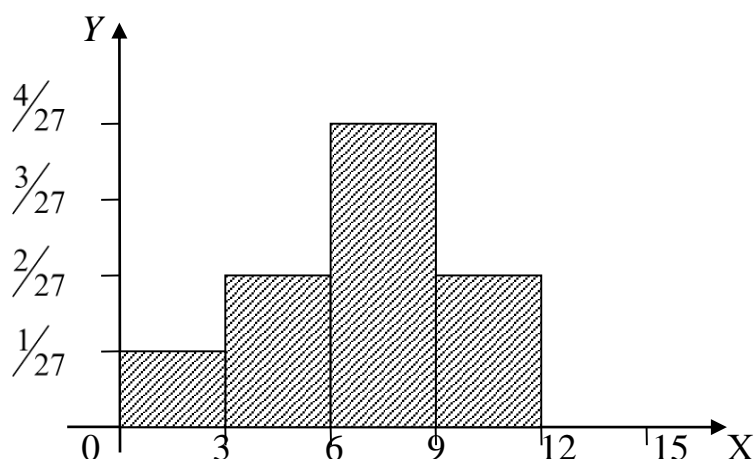
Таблиця 2

Параметри для побудови гістограми*

Параметри	Значення			
Інтервал	(0;3)	(3;6)	(6;9)	(9;12)
Частоти	2	4	8	4
Відносні частоти	1/9	2/9	4/9	2/9
Висоти, H_i	1/27	2/27	4/27	2/27

Примітка. *Розраховано автором

Гістограма для випадкової величини має вигляд (рис. 1).

Рис. 1. Гістограма для випадкової величини X *

Примітка. Побудовано автором

Перевіримо за допомогою критерія Пірсона те, що випадкова величина X має нормальний закон розподілу. Розрахуємо значення:

$$\chi^2_{расч} = \sum_{i=1}^4 \frac{(n_i - np_i)^2}{np_i} = \frac{(2 - 3,33)^2}{3,33} + \frac{(4 - 5,3)^2}{5,3} + \frac{(8 - 5,5)^2}{5,5} + \frac{(4 - 3,07)^2}{3,07} \approx 2,27.$$

Визначимо число ступенів свободи в розподілі Пірсона. Оскільки кількість розрядів дорівнюється 4, число параметрів – 2, то число ступенів свободи дорівнюється $m = 4 - 2 - 1 = 1$.

За допомогою таблиць розподілу Пірсона з однією степінню свободи за рівнем значимості 0,05 отримуємо $\chi^2_{крит} = 3,8$. Оскільки $\chi^2_{расч} < \chi^2_{крит}$, то наше допущення, що випадкова величина X може бути описаною нормальним законом розподілу, вірне (параметри: математичне очікування $MX = 7,22$ та середнє квадратичне відхилення $\sigma(X) = 2,73$).

Одержаний результат щодо закону розподілу випадкової величини дозволяє:

використовувати правило щодо трьох сигма, яке трактує наступне: практично всі значення випадкової величини знаходяться в інтервалі $(MX - 3\sigma(X); MX + 3\sigma(X))$. За цілями нашого дослідження це дає змогу встановити, що інтервал між кризами може приймати значення від 0 до 15 років;

також використовувати правило двох сигма та мати, що більшість значень випадкової величини знаходиться в інтервалі $(MX - 2\sigma(X); MX + 2\sigma(X))$. Ймовірність даного припущення дорівнюється 95 %. Можна допустити, що інтервал проміж кризами приймає значення від 2 до 13 років;

встановити ймовірність того, що інтервал проміж кризами може прийняти любое значення:

$$P\{X < a\} = 0,5 + \Phi\left\{\frac{a - M(X)}{\sigma(X)}\right\}, \quad (3)$$

$$P\{X < a\} = 1 - P\{X > a\},$$

$$P\{a < X < b\} = \Phi\left\{\frac{b - M(X)}{\sigma(X)}\right\} - \Phi\left\{\frac{a - M(X)}{\sigma(X)}\right\}, \quad (4)$$

де a, b - задані числа;

$\Phi(x)$ – функція Лапласа;

розробити можливий сценарій економічних циклів протягом достатньо довгого періоду розвитку економічних процесів за методом Монте-Карло.

Відповідь на питання щодо наявності або відсутності циклів в економіці України можна отримати, якщо побудувати рівняння для ВВП, використовуючи лагові перемінні до другого та третього порядку включно. За даними статистичної звітності ВВП України змінювався протягом 1996-2015 років так (рис. 2).



Рис. 2. Динаміка ВВП України за 1996-2015 роки*

Примітка. *Розроблено автором за даними [57]

Якщо використати пакет EViews, то можна встановити, що економетрична модель:

$$Y_t = a + bY_{t-1} + cY_{t-2} \quad (5)$$

не є значимою, оскільки оцінка коефіцієнту є незначимою.

Результати розрахунку моделі з лагами другого порядку наведені у табл. 3.

Проведемо оцінку моделі, що включає три лагові перемінні:

$$Y_t = a + bY_{t-1} + cY_{t-2} + dY_{t-3}. \quad (6)$$

Таблиця 3

Розрахунок моделі з лагами другого порядку*

Dependent Variable: Y				
Method: Least Squares				
Date: 09/01/17 Time: 10:31				
Sample(adjusted): 1996 2015				
Included observations: 20 after adjusting endpoints				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	34197.64	34416.91	0.993629	0.3438
Y(-1)	0.879506	0.312104	2.817992	0.0182
Y(-2)	0.274161	0.350986	0.781116	0.4528
R-squared	0.962220	Mean dependent var		469838.9
Adjusted R-squared	0.954663	S.D. dependent var		342977.3
S.E. of regression	73028.06	Akaike info criterion		25.43425
Sum squared resid	5.33E+10	Schwarz criterion		25.56462
Log likelihood	-162.322	F-statistic		127.3435
Durbin-Watson stat	2.072768	Prob(F-statistic)		0.000000

Примітка. Розраховано автором

Результати розрахунку моделі з лагами (третій порядок) наведені у табл. 4.

Таблиця 4

Розрахунок моделі з лагами третього порядку*

Dependent Variable: Y				
Method: Least Squares				
Date: 09/01/17 Time: 18:01				
Sample(adjusted): 1996 2015				
Included observations: 20 after adjusting endpoints				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	-19089.54	42397.40	-0.450252	0.6645
Y(-1)	0.779430	0.273808	2.846631	0.0216
Y(-2)	-2.586211	1.314371	-1.967641	0.0847
Y(-3)	3.959286	1.762733	2.246106	0.0549
R-squared	0.974909	Mean dependent var		500442.
Adjusted R-squared	0.965500	S.D. dependent var		339182.
S.E. of regression	63000.73	Akaike info criterion		25.2008
Sum squared resid	3.18E+10	Schwarz criterion		25.3625
Log likelihood	-147.2053	F-statistic		103.612
Durbin-Watson stat	1.572826	Prob(F-statistic)		0.00001

Примітка. Розраховано автором

Результати розрахунку з використанням пакету EViews свідчать, що модель

$$Y_t = -19089,54 + 0,78 Y_{t-1} - 2,59 Y_{t-2} + 3,96 Y_{t-3} \quad (7)$$

є значимою.

Наведеному рівнянню відповідає характеристичне рівняння (третій порядок):

$$\lambda^3 - 0,78\lambda^2 + 2,59\lambda - 3,96 = 0 \quad (8)$$

Кубічне рівняння має один дійсний корінь $\lambda_1 = 0,985$ та два комплексних сопряжених коріння $\lambda_{2,3} = 1,13 (\cos 2,022 \pm i \sin 2,022)$.

Рішення кінцево-різницевого однорідного рівняння, що відповідає неоднорідному рівнянню:

$$Y_t = -19089,54 + 0,78 Y_{t-1} - 2,59 Y_{t-2} + 3,96 Y_{t-3} \quad (9)$$

має такий вигляд:

$$Y_t = C_1 0,985^t + 1,13^t (C_2 \cos 2,022t + C_3 \sin 2,022t) \quad (10)$$

Вільні коефіцієнти розраховуються з початкових умов та для ВВП України дорівнюють $C_1 = 1010493$, $C_2 = -894241$, $C_3 = -498266$, а для підприємства агробізнесу ПАТ Компанія Райз у складі агрохолдингу $C_1 = 10,7$, $C_2 = 3$, $C_3 = 2,9$.

Проведені дослідження дозволили встановити (впливає з рівняння 10), що цикл коливання ВВП України, а також економічних показників підприємств агробізнесу має тенденцію до скорочення та на момент проведеної оцінки його очікувана величина дорівнюється 3–4 рокам. Тренд валової продукції сільського господарства у млн грн з 1990 р. по 2017 рік, згладжений поліномами 6-го ступеня, наведений на рис. 2.

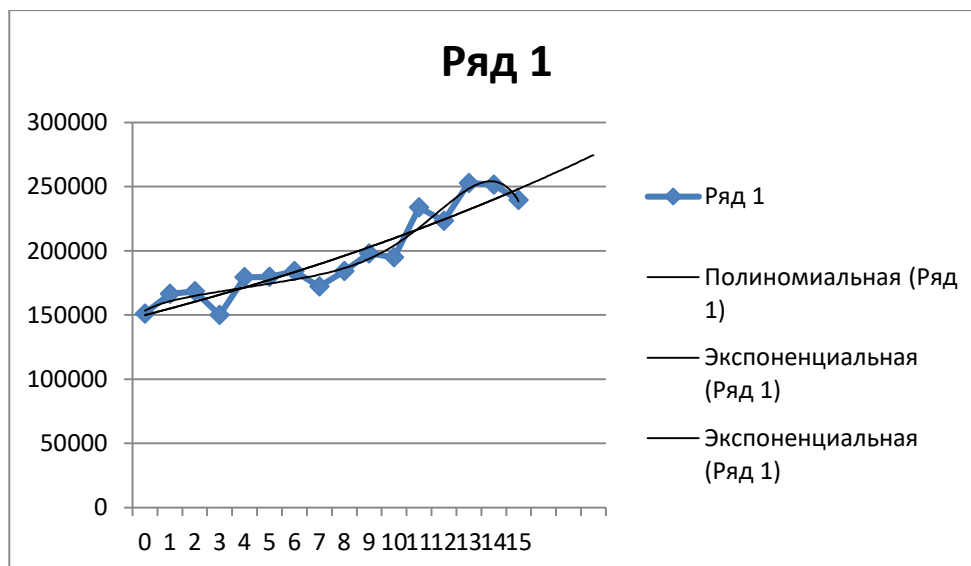


Рис. 2. Тренд валової продукції сільського господарства в млн грн з 2000-2017 рр.*

Примітка. *Побудовано автором за даними [57]

Проблеми, регульовані статтями Декларації прав людини*

Регульоване питання	Проблема	Регульоване питання	Проблема	Регульоване питання	Проблема
1. Нерівність у правах	Дискримінація	16. Відсутність права на пошук притулку	Дискримінація	31. Відсутність права на гідне існування	Дискримінація
2. Ворожнеча до людей	Насильство	17. Довільне позбавлення громадянства	Насильство	32. Неможливість дії профспілок	Дискримінація
3. Несвобода через расові, мовні,	Дискримінація	18. Відсутність права одружуватися	Дискримінація	33. Необмежений робочий день	Шкода здоров'ю
4. Убивство	Насильство	19. Невільний вступ у шлюб	Насильство	34. Відсутність права на життя без хвороб	Дискримінація
5. Рабство	Насильство	20. Відсутність права мати майно	Дискримінація	35. Неоднаковий захист дітей	Дискримінація
6. Катування	Насильство	21. Відсутність прав на свободу думок	Дискримінація	36. Відсутність права на безкоштовну освіту й дискримінація в одержанні вищої освіти	Дискримінація
7. Неправосудність	Дискримінація	22. Відсутність свободи переконання	Дискримінація		
8. Відсутність захисту закону	Насильство	23. Несвобода мирних зборів	Дискримінація	37. Освіта без розвитку особистості	Обман
9. Відсутність відновлення прав	Дискримінація	24. Несвобода участі в управлінні	Дискримінація	38. Відсутність свободи вибору виду освіти	Дискримінація
10. Довільний арешт	Насильство	25. Невільні вибори	Насильство	39. Відсутність права	Дискримінація
11. Незаконне обвинувачення	Насильство	26. Фальсифікація виборів	Омана	40. Відсутність права на захист інтересів	Дискримінація
12. Осуд не за законами	Насильство	27. Відсутність правоконотичній сферах	Дискримінація	41. Відсутність права на порядок	Дискримінація
13. Втручання в життя	Насильство	28. Відсутність права на працю	Дискримінація	42. Несправедливі обмеження	Дискримінація
14. Несвобода переміщення	Насильство	29. Неприятливі умови праці	Шкода здоров'ю	43. Обвинувачення	Насильство
15. Відсутність права повертатися в країну	Насильство	30. Дискримінація в оплаті праці	Дискримінація	44. Діяльність щодо знищення прав і свобод	Насильство

Примітка. Розроблено автором на основі [77, с. 132]

**Вихідні дані для розрахунку надійності визначення рівня конкурентної
стійкості підприємств на прикладі агрохолдингів у залежності від кількості
циклів розвитку**

№ п/ п	Назва (ПрАТ або ПАТ)	Оцінка тренду динаміки запасу конкурентної стійкості				Розрахунок P_n надійності за кількістю n циклів розвитку			
		1 цикл	2 цик- ли	3 цик- ли	4 цик- ли	1 цикл	2 цикли	3 цикли	4 цик- ли
1	Райз	+	+	+	+	$P_1=7/12^*$ 100 %= 58%	$P_2=9/12^*$ 100 %= 75%	$P_3=11/12^*$ 100 %= 91%	$P_4=12/12^*$ 100%= 100 %
2	МХП	+	+	+	+				
3	Агротон	—	+	+	+				
4	Сінтал	+	—	+	+				
5	Тако	+	+	+	+				
6	Агро-інвест	—	+	+	+				
7	АПК-інвест	+	—	—	—				
8	Креатив груп	—	+	—	—				
9	Екопрод	—	+	+	+				
10	Фрідомф.інвест	—	+	—	—				
11	БАС	+	+	+	+				
12	КиївАт-лантик	—	+	—	+				

За сто відсоткову надійність приймалася оцінка за 4-ма циклами розвитку.
Висновок: Врахування трьох циклів розвитку забезпечує достатньо високу надійність оцінки конкурентної стійкості підприємства аграрного сектору на рівні 91 %.



Рис. 1. Інформаційні технології при оптимізаційно-технологічному та людино-центричному підході до управління конкурентоспроможністю підприємств

Форми та алгоритми бізнес-плану
Етапи, переваги та мета бізнесу (Б.Ф.1)

А. Етапи бізнесу	
1. Найвужчий	1.
2. Наступний рівень	2.
3. Найширший	3.
4. + розвинуті технології	4.
Б. Підприємство задовольняє наступні потреби клієнта:	
1.	
2...	
В. Основні переваги, які підприємство має на ринку:	
1.	
Г. Мета бізнесу:	

SWOT- аналіз тенденцій у сфері діяльності підприємства (Б.Ф. 2)

Тенденції	Погроза (П) чи можливість (М)	Заходи зворотної реакції
1. Політичні		
2. Економічні		
3. Законодавчі		
4. Галузеві		

Інформація про клієнта (Б.Ф. 3)

Необхідна інформація	Можливе джерело інформації	Місцезнаходження

Профіль клієнта (Б.Ф.4)

Інформація про клієнта	Групи споживачів			
	1	2	3	4
Що особливого?				

Можливості щодо задоволення потреб клієнтів (Б.Ф.5)

Основні групи споживачів	Основні потреби та товари що їх задовольняють	Допоміжні потреби та товари, які їх задовольняють	Засоби щодо задоволення допоміжних потреб споживачів

Вибір конкурентів (Б.Ф. 6)

Назва підприємства	Місцезнаходження	Ціни		
		Товар 1	Товар 2	Товар 3

Аналіз конкурентів (Б.Ф. 7)

Критерії	Базове підприємство	Конкуренти		
		1	2	3

Конкурентні переваги (Б.Ф. 8)

Товарна політика (комплекси основних та допоміжних послуг або виробів)	Методи підвищення конкурентоспроможності за функціональними видами діяльності

Б.Ф.9

Оцінка підприємств щодо конкурентоспроможності та планування переваг

Критерії	Ідеальне підприємство*	Підприємства – конкуренти			
		Базове	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3
1. Якість товару	30				
2. Ціна	15				
3. Комунікації	5				
4. Збут	5				
5. Виробництво	10				
6. Персонал	10				
7. Витрати	8				
8. Інвестиції в нові технології	20				
9. Фінанси	7				
Всього балів	100				
Ціна за типовий товар					
Співвідношення «привабливість споживчих якостей» / «ціна»					

*Розподіл балів та критерії оцінки коригуються у відповідності до ринкової кон'юнктури

Запланований об'єм продажів та витрати на маркетингові заходи (Б.Ф. 10)

[illegible]

Планограма робіт (Б.Ф.11)

[illegible]

Потреба в устаткуванні, електроенергії та персоналі (Б.Ф. 12)

Найменування виробничої операції	Найменування устаткування	Ціна за одиницю, грн.	Час роботи, годин	Електроенергія, кВт / год.	Усього електроенергія, кВт	Продуктивність, один. / год.	Кількість одиниць	Обслуговуючий персонал
Всього								

Штатний розклад (Б.Ф. 13)

Категорія робітників	Кількість, чол.	Ставка (оклад), грн.	Надбавка (премія), грн.	Всього за місяць. грн.	Всього за рік, грн.

Прибутки або збитки (Б.Ф.14)

[illegible]

Економічні показники за місяцями року та методи управління												
Обсяг продажів сільськогосподарської продукції за місяцями року (план / факт), млн грн												
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	За рік
<u>2,89</u>	<u>3,04</u>	<u>2,82</u>	<u>2,5</u>	<u>2,48</u>	<u>2,45</u>	<u>2,42</u>	<u>2,38</u>	<u>2,5</u>	<u>2,6</u>	<u>2,62</u>	<u>2,64</u>	<u>31,374</u>
1,16	1,22	1,14	1,01	0,99	0,98	0,97	0,96	1,01	1,05	1,05	1,06	12,616
Обсяг продажів продуктів тваринництва за місяцями року (план / факт), млн грн												
<u>2,87</u>	<u>3,02</u>	<u>2,81</u>	<u>2,49</u>	<u>2,46</u>	<u>2,43</u>	<u>2,4</u>	<u>2,37</u>	<u>2,49</u>	<u>2,59</u>	<u>2,59</u>	<u>2,62</u>	<u>31,179</u>
0,97	1,03	0,95	0,86	0,83	0,82	0,81	0,8	0,85	0,88	0,88	0,89	10,569
Маркетинг-методи управління:												
Збутом			Ціноутворенням			Рекламуванням			Формуванням товару			
Обсяги виробництва молока за місяцями року (план / факт), тис. т												
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	За рік
<u>0,17</u>	<u>0,18</u>	<u>0,17</u>	<u>0,15</u>	<u>0,15</u>	<u>0,14</u>	<u>0,14</u>	<u>0,14</u>	<u>0,15</u>	<u>0,15</u>	<u>0,16</u>	<u>0,16</u>	<u>1,87</u>
0,22	0,23	0,21	0,19	0,19	0,18	0,18	0,18	0,19	0,19	0,2	0,2	2,36
Обсяги виробництва м'яса ВРХ за місяцями року (план / факт), т												
<u>19,1</u>	<u>20,2</u>	<u>18,7</u>	<u>16,6</u>	<u>16,4</u>	<u>16,2</u>	<u>16,1</u>	<u>15,8</u>	<u>16,6</u>	<u>17,3</u>	<u>17,3</u>	<u>17,5</u>	<u>208</u>
21,7	22,3	21,2	18,9	18,6	18,4	18,2	17,9	18,9	19,6	19,6	19,8	236
Методи управління виробництвом												
Потужності		Вибір типу виробництва		Управління запасами		Оперативне управління		Управління якістю		Організація праці		Інформація
Методи управління персоналом												
Управління кількістю		Наймання персоналу		Розміщення персоналу		Адаптація персоналу		Мотивація персоналу		Оцінка роботи		Звільнення
Розгорнута структура витрат підприємства за місяцями року (план / факт), млн грн.												
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	За рік
<u>2,2</u>	<u>2,3</u>	<u>2,2</u>	<u>1,9</u>	<u>1,9</u>	<u>1,9</u>	<u>1,8</u>	<u>1,8</u>	<u>1,9</u>	<u>2,0</u>	<u>2,0</u>	<u>2,0</u>	<u>24,02</u>
1,6	1,7	1,6	1,4	1,4	1,4	1,3	1,3	1,4	1,5	1,5	1,5	17,2
Розгорнута структура витрат у сфері тваринництва за місяцями року (план / факт), млн грн												
<u>1,2</u>	<u>1,05</u>	<u>0,97</u>	<u>0,86</u>	<u>0,85</u>	<u>0,84</u>	<u>0,83</u>	<u>0,82</u>	<u>0,86</u>	<u>0,90</u>	<u>0,90</u>	<u>0,91</u>	<u>21,7</u>
0,99	1,04	0,96	0,85	0,84	0,83	0,82	0,81	0,85	0,89	0,89	0,90	12,4
Методи управління витратами												
Метод управління оплатою праці			Метод амортизаційних відрахувань			Управління запасами			Метод управління оподаткуванням			
Рівень рентабельності підприємства за місяцями року (план / факт), %												
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	За рік
<u>31</u>	<u>32</u>	<u>28</u>	<u>32</u>	<u>32</u>	<u>32</u>	<u>31</u>	<u>31</u>	<u>30</u>	<u>30</u>	<u>31</u>	<u>31</u>	<u>31</u>
-28	-27	-26	-27	-27	-26	-28	-28	-27	-27	-26	-28	-27
Рівень рентабельності тваринництва за місяцями року (план / факт), %												
<u>44</u>	<u>45</u>	<u>43</u>	<u>45</u>	<u>44</u>	<u>44</u>	<u>44</u>	<u>45</u>	<u>43</u>	<u>43</u>	<u>44</u>	<u>44</u>	<u>44</u>
-17	-16	-15	-15	-13	-13	-14	-14	-15	-16	-16	-15	-15
Методи управління прибутком												
Планування прибутку				Формування прибутку				Метод використання прибутку				
Баланс грошових потоків за місяцями року (план / факт), млн грн												
<u>7,05</u>	<u>14,55</u>	<u>21,3</u>	<u>27,2</u>	<u>32,9</u>	<u>38,6</u>	<u>44,1</u>	<u>49,6</u>	<u>55,45</u>	<u>61,6</u>	<u>67,7</u>	<u>73,9</u>	
0,92	2,4	3,7	4,7	5,6	6,5	7,3	8,2	9,6	11,1	12,6	14,1	
Методи управління фінансами												
Грошові потоки				Вибір джерел фінансування				Метод обліку фінансових операцій				

Рис. 5.2. Агрофірма Лосинівська (молочно-м'ясне тваринництво)*

Примітка. Розроблено автором за даними [415]



ДОДАТОК 3

УКРАЇНА

ЧЕРНІГІВСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ

ДЕПАРТАМЕНТ АГРОПРОМИСЛОВОГО РОЗВИТКУ

пр. Миру, 14, м. Чернігів, 14000, тел. (0462) 77-44-88, факс (04622) 4-24-44, e-mail: dapr_post@cg.gov.ua, ЄДРПОУ 00733702

27.04.2016 № 14-13/1148

*Про впровадження результатів
дисертаційної роботи Жигуліна О. О.
на здобуття наукового ступеня
доктора економічних наук
в діяльність Департаменту АПР ОДА*

Результати дисертаційного дослідження Жигуліна Олександра Андрійовича на тему: “Система управління конкурентоспроможним розвитком підприємств аграрної сфери України” на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук були використані Департаментом агропромислового розвитку Чернігівської обласної державної адміністрації, при визначення індикаторів розвитку в Стратегії сталого розвитку Чернігівської області на період до 2020 року, зокрема:

1. Розвитку людського потенціалу;
2. Підвищення конкурентоспроможності області та забезпечення стійкого економічного зростання;
3. Розвитку сільських територій;
4. Стратегічного бачення Чернігівщини (економічно самодостатній, екологічно чистий і туристично привабливий регіон європейської держави “Україна” з високорозвинутим промислово-аграрним комплексом, гідним рівнем життя населення, зі щасливими, патріотичними та працьовитими жителями).

Директор Департаменту

С.В.Хоботня

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Директор ВП НУБіП України
"Ніжинський агротехнічний інститут"

Лукач В.С.

29.04.2016 р.

АКТ №1

про впровадження результатів дисертаційної роботи
Жигуліна Олександра Андрійовича "Система управління
конкурентоспроможним розвитком підприємств аграрної
сфери України" на здобуття наукового ступеня доктора
економічних наук в ВП НУБіП "Ніжинський
агротехнічний інститут"

Комісія у складі Толочко С.В. – заступника директора з навчально-виховної роботи (голова), Царук Н.Г. – в.о. декана факультету економіки та менеджменту, Василюка В.І. – в.о. декана факультету механізації сільського господарства засвідчує наступне:

Результати дисертаційного дослідження Жигуліна Олександра Андрійовича на тему "Система управління конкурентоспроможним розвитком підприємств аграрної сфери України" використовуються в навчальному процесі інституту для підготовки студентів економічних та технічних спеціальностей. З метою вдосконалення курсів скореговані навчальні програми та видані наступні навчальні посібники:

1. Конкурентоспроможність системи управління охороною праці в аграрній сфері України. – Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 2015. – 164 с.

2. Конкурентоспроможне управління персоналом в аграрній сфері України. – Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 2015. – 176 с.

Голова комісії:

Члени:

Толочко С.В.

Царук Н.Г.

Василюк В.І.

СПРАВКА

о внедрении результатов диссертационной
работы Жигулина Александра Андреевича
на соискание научной степени доктора
экономических наук на предприятии
“Шериф-тур ЛТД”

Разработанный в рамках диссертационного исследования Жигулиным А.А. “Механизм формирования методов управления деятельностью конкурентоспособного предприятия” использовался (2012-2013 гг.) на предприятии “Шериф-тур ЛТД” и дал положительные результаты.

Повысилась эффективность использования методов управления формированием продукта, ценообразованием, рекламированием, производством услуг, персоналом, затратами, инвестициями и финансами.

Методы управления автотранспортным и туристическим подразделениями предприятия формировались с учетом таких базовых конкурентных стратегий, как “экономия на издержках” и “инновационно-креативная дифференциация услуг”, соответственно.

Директор



Ташлиян Шериф

СПРАВКА

о внедрении результатов диссертационной работы
Жигулина Александра Андреевича на соискание
научной степени доктора экономических наук на тему
“Обеспечение конкурентоспособности
предприятий туристического бизнеса” в
Донецком колледже технологий и дизайна ДонНУЭТ

Разработанные в рамках диссертационного исследования Жигулиным А.А. “Дизайн-проект формирования методов обеспечения конкурентоспособности предприятия” и “Механизм обеспечения конкурентоспособности предприятия” успешно использовались в Донецком колледже технологий и дизайна ДонНУЭТ в 2013 году. Повысилась эффективность методов обеспечения конкурентоспособности предприятия в сфере: формирования продукта, рекламирования, ценообразования, сбыта, производства услуг, персонала, затрат, инвестиций и финансов.

Образовательные услуги наполнились творческим содержанием, что положительно повлияло на уровень знаний учащихся. Например, интерес к предметам “Охрана труда” и “Основы охраны труда” повысился вследствие разъяснения ее особенностей на конкурентоспособном предприятии: травмы и заболевания происходят из-за добровольной интенсификации трудового процесса и препятствуют процессу самовыражения работников через трудовую деятельность.

Директор



Доронина И.Е.

АКТ №5

про впровадження результатів науково – дослідницької роботи
 “Ефективність методів управління підприємством”

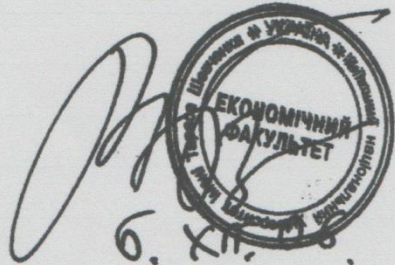
Дійсний акт засвідчує про те, що, розроблений Жигуліним О.А. механізм
 оцінки ефективності методів управління підприємством, використовується в
 Київському національному університеті ім. Т.Г.Шевченка.

Голова комісії:

*ректор
 економічного ф-ту
 Київського національного
 університету ім. Т.Г.Шевченка*

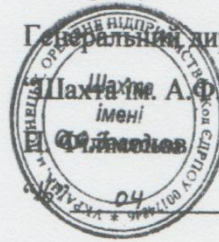
Члени комісії:

*р.р.к., проф
 Бугаєвич В.А.*



Затверджую:

Генеральний директор ОП



2010 р.

АКТ № 7

про впровадження наукових результатів
дисертації на здобуття вченого
ступеня доктора економічних наук
Жигуліна Олександра Андрійовича

Наукові положення дисертаційної роботи Жигуліна О.А. "Механізм оцінки ефективності методів управління підприємством" були впроваджені при розробці плану соціально-економічного розвитку ОП "Шахта ім. А.Ф.Засядько". Закладені в основу плану стратегічні методи управління пройшли перевірку на ефективність (економічність, конкурентоспроможність та відповідність державним нормативам).

Директор ОП "Шахта ім. А.Ф.Засядько"

І. Єфремов

Головний економіст шахти

АКТ №1

про впровадження результату науково-дослідницької роботи "Механізм оцінки ефективності методів управління підприємствами, об'єднаними загальною метою (на прикладі підготовки й проведення фінальної частини чемпіонату Європи 2009 року та підготовки до проведення фінальної частини чемпіонату Європи 2012 року з футболу)" в управлінський процес виконавчого комітету Донецької міської ради. Розроблювач О.А.Жигулін.

Комісія в складі: 1. Голови – Макарницького Ю.А., начальника відділу "Євро-2009 / 2012" виконавчого комітету Донецької міської ради.

Членів комісії:

2. Морозенко І.М., заступника начальника відділу "Євро-2009 / 2012" виконавчого комітету Донецької міської ради.

3. Боюн М.В., провідний фахівець відділу "Євро-2009 / 2012" виконавчого комітету Донецької міської ради.

розглянула ефективність використання наукової розробки Жигуліна О.А. "Механізм оцінки ефективності методів управління підприємствами, об'єднаними загальною метою (на прикладі підготовки й проведення фінальної частини чемпіонату Європи з футболу Євро-2009/2012)" і прийшла до висновку:

1. Даний "Механізм..." адекватно відображає структуру, призначення й управління групами підприємств, що беруть участь в "Євро-2009 / 2012".

2. Пропонований автором критерій оцінки ефективності управління підприємствами дозволяє теоретично обґрунтувати основні управлінські рішення в даній сфері. Завдяки його використанню, право на підготовку та проведення чемпіонату надається лише тим підприємствам, які краще за інших або диференціюють свій товар, або заощаджують час і кошти споживача, або виробляють продукт високої якості.

3. Наукова розробка Жигуліна О.А. лягла в основу підготовки й реалізації основної управлінської документації (Міської цільової програми підготовки й проведення в Україні фінальної частини чемпіонату Європи 2012 року з футболу міста Донецька, Концепції підготовки й проведення фінальної частини чемпіонату Європи 2009 року серед юнаків до 19 років 21.07.2009–02.08.2009), що дозволило реалізувати намічені управлінські рішення ефективно й у намічений термін.

Голова комісії:

Члени комісії:

03.08.2009р.



Ю.А.Макарницький

І.М. Морозенко

М.В. Боюн

ОДЕССКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

АКТ №2

о внедрении результатов НИР

Настоящий акт свидетельствует о том, что разработанная Жигулиным Александром Андреевичем модель выработки и оценки эффективных управленческих решений используется в учебном процессе Одесского национального Политехнического университета.

Комиссия

Председатель



(подпись)

Г.В. Костров
(Ф.И.О.)

Члены

(подпись)

О.Г. Борисов

В.В. Немченко
(Ф.И.О.)

А К Т ^{№3}
про впровадження результатів науково-дослідницької роботи
"Ефективність методів управління підприємством"

Комісія у складі проректора з науково-педагогічної роботи Яценка В.М. – д.е.н., професора, декана факультету економіки та управління Хомякова В.І. – д.т.н., професора, начальника навчального відділу Григора О.О. – к.н.д.у., доцента засвідчує про те, що, розроблений Жигуліним О.А. механізм оцінки ефективності методів управління підприємством використовується в Черкаському державному технологічному університеті в навчальному процесі.

Голова комісії

Члени комісії



В.М. Яценко

В.І. Хомяков

О.О. Григор

ДОПОВНЕННЯ

до акту впровадження результатів науково-дослідної роботи
"Ефективність методів управління підприємством"

Таблиця – Перелік учбових дисциплін, при викладанні яких
використовується механізм оцінки ефективності методів управління

№ п/п	Учбова дисципліна	Курс, спеціальність
1.	Маркетинг	3 курс, У-41, У-42
2.	Міжнародний маркетинг	3 курс, У-41, У-42
3.	Інвестування	3 курс, У-41, У-42, У-43
4.	Менеджмент	3 курс, У-41, У-42, У-43
5.	Менеджмент в малому бізнесі	4 курс, М-34, М-35
6.	Контролінг	4 курс, М-34, М-35
7.	Менеджмент	3-4 курс, БО-68, БО-69

Проректор з науково-педагогічної роботи

д.е.н., професор



В.М. Яценко

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи Жигуліна Олександра Андрійовича “Формування системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств” на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук у фермерському господарстві “Промінь – К”

Розроблений Жигуліним О.А. механізм реалізації процесів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери” використовується у фермерському господарстві “Промінь – К”. Згідно механізму на господарстві сформована економно-дисипативна структура діяльності, що надало йому можливість перейти в 2016 році в атрактор конкурентоспроможного розвитку (атрактор прогресу).

Врожайність пшениці у 2016 році була доведена до 48 ц/га, що зафіксовано у статистичному звіті.

У господарстві проводиться опис методів з послідовною перевіркою їхньої дії на забезпечення рентабельності та збереження або збільшення ринкової частки, відповідність базовій конкурентній стратегії та нормам державного регулювання. Висновок про успішну реалізацію процесів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності господарства робиться у разі позитивного результату всіх трьох видів перевірки.

За методикою інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери у короткостроковому періоді на господарстві проводиться опис взаємозв'язку складових розгорнутого бізнес-проекту (план), у структуру якого включені методи інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності господарства, з показниками рентабельності й ліквідності його роботи (факт). Критерієм позитивного результату перевірки є відповідність плану факту, що свідчить про рентабельну роботу та стійке утримання або розширення господарством ринкової частки.

За методиками формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери у довгостроковій перспективі на господарстві встановлена відповідність системи методів інноваційно-креативного забезпечення розвитку конкурентоспроможності базовій конкурентній стратегії “економія на витратах” та державним нормативам. Це дає можливість господарству бути конкурентоспроможним та одержувати підтримку з боку держави.

Голова ФГ “Промінь – К”

15.09.2016



Калініченко Р.А.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи Жигуліна Олександра Андрійовича “Формування системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств” на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук у фермерському господарстві “Деметра”

Результати дисертаційної роботи Жигуліна Олександра Андрійовича “Формування системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств” на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук використовуються у фермерському господарстві “Деметра”.

На господарстві працює механізм реалізації процесів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери” Щорічно проводиться опис методів управління з послідовною перевіркою їхньої дії на забезпечення рентабельності та збереження або збільшення господарством ринкової частки, відповідність базовій конкурентній стратегії та нормам державного регулювання.

Це дає можливість господарству стійко утримувати ринкову частку на ринку сільськогосподарської продукції (картопля, соняшник, пшениця).

У короткостроковому періоді за методикою інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери на господарстві проводиться опис взаємозв'язку складових розгорнутого бізнес-проекту (план), у структуру якого включені методи інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності господарства, з показниками рентабельності й ліквідності його роботи (факт). Критерієм позитивного результату перевірки є відповідність плану факту, що свідчить про рентабельну роботу та стійке утримання або розширення господарством ринкової частки.

У довгостроковій перспективі за методиками формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери на господарстві встановлена відповідність системи методів інноваційно-креативного забезпечення розвитку конкурентоспроможності базовій конкурентній стратегії “економія на витратах” та державним нормативам. Згідно стратегії господарство об'єднує власну діяльність з виробниками чипсів Люкс, що надає йому певні переваги.

Впровадження результатів дисертаційної роботи Жигуліна Олександра Андрійовича “Формування системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств” дає можливість фермерському господарству Деметра бути ефективним та конкурентоспроможним.

Голова ФГ “Деметра” Бігун С.В.

18.09.16 р.



ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи Жигуліна Олександра Андрійовича “Управління конкурентоспроможністю підприємств аграрного сектору України” на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук у ПСП Пісківське

Результати дисертаційної роботи Жигуліна Олександра Андрійовича “Управління конкурентоспроможністю підприємств аграрного сектору України” на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук використовуються у ПСП “Пісківське”.

На підприємстві працює механізм реалізації процесів інноваційно-креативного формування системи управління конкурентоспроможністю підприємств аграрного сектору” Щорічно проводиться опис методів управління з послідовною перевіркою їхньої дії на забезпечення рентабельності та збереження або збільшення господарством ринкової частки, відповідність базовій конкурентній стратегії та нормам державного регулювання.

Це дає можливість підприємству стійко утримувати ринкову частку на ринку сільськогосподарської продукції (зернові - овес, кукурудза, соняшник, ріпак, ВРХ - м'ясо-молочний напрям, кондитерський бізнес, виробництво сиру), а також формувати на селі елементи креативного сільського господарства (розвиток талантів працівників, молоді та селян похилого віку).

У короткостроковому періоді за методикою інноваційно-креативного формування системи управління конкурентоспроможністю підприємств аграрного сектору на підприємстві проводиться опис взаємозв'язку складових розгорнутого бізнес-проекту (план), у структуру якого включені методи інноваційно-креативного формування системного управління конкурентоспроможністю підприємства, з показниками рентабельності й ліквідності його роботи (факт). Критерієм позитивного результату перевірки є відповідність планових показників до факту, що свідчить про рентабельну роботу та стійке утримання або розширення підприємством ринкової частки.

У довгостроковій перспективі за методиками формування системи управління конкурентоспроможністю підприємств аграрного сектору на підприємстві встановлена відповідність системи методів забезпечення конкурентоспроможності базовій конкурентній стратегії “економія на витратах” та державним нормативам. Згідно стратегії підприємство нарощує виробничі потужності, що надає йому певні переваги.

Впровадження результатів дисертаційної роботи Жигуліна Олександра Андрійовича “Управління конкурентоспроможністю підприємств аграрного сектору України” дає можливість підприємству “Пісківське” бути результативним та конкурентоспроможним.

Директор ПСП “Пісківське”

25.04.17 р.



Колоша В.П.

Довідка

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Жигуліна О. А. на тему «Управління конкурентоспроможністю
підприємств аграрного сектору України» у діяльність туристичного
підприємства ТОВ «Арго»

Результати дисертаційного дослідження Жигуліна О. А. впроваджено на ТОВ «Арго» для підвищення його конкурентної стійкості на ринку й розвитку агротуристичного напрямку діяльності.

На підприємстві відмовилися від стандартизації й перейшли до інноваційно-креативної диференціації послуг (це послуги, які розвивають туриста: індивідуалізована пропозиція, відвідування «місць сили», акцент в інформуванні агротуриста на концепції «вчителів від природи та соціуму» т. ін.). На наступному етапі розвитку були запрошені на роботу творчі співробітники та створені для них умови творчої праці: а) направлення менеджерів у рекламні агротури перед початком сезону, б) формування продукту за допомогою інформації, отриманої в ході рекламних турів; рекламування нових функцій агротуристичного продукту; установлення ціни на рівні, пропорційному його новим функціям; організація виробництва й збуту за індивідуальними технологіями з акцентом на нових функціях послуг; преміювання персоналу за інновації в сфері креативної диференціації послуг; інвестування чистого прибутку у техніку й технологію, що сприяють інноваційно-креативній диференціації послуг (обслуговування в режимі реального часу, організація фестивалів українського села, днів молока, ферми та інших форм активного туризму); фінансування всього, що пов'язане з креативною диференціацією послуг і заощадження фінансів на всьому, що з нею не зв'язане.

Впровадження результатів дисертаційного дослідження Жигуліна О. А. дозволило підприємству укріпити конкурентні позиції та підвищити конкурентну стійкість на ринку на 9,1 %.

12.03.2014 р.

Директор



Воротнікова І. М.



**МІНІСТЕРСТВО
АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ ТА
ПРОДОВОЛЬСТВА УКРАЇНИ
Мінагрополітики**

вул. Хрещатик, 24, м. Київ, 01001
тел. 226-25-39, факс 278-76-02
web: www.minagro.gov.ua
код ЄДРПОУ 37471967
e-mail: info@minagro.gov.ua

**MINISTRY
OF AGRARIAN POLICY AND
FOOD OF UKRAINE**

Minagropolicy
24, Khreshchatyk str., Kyiv 01001
tel. +380-44/226-25-39
fax +380-44/278-76-02
web: www.minagro.gov.ua
e-mail: info@minagro.gov.ua

21.08.2018

№

37-18-15/20424

На №

від

**Відокремлений підрозділ НУБіП
«Ніжинський агротехнічний інститут»**
вул. Шевченка 10, м. Ніжин,
Чернігівська область, 16600

ДОВІДКА

**про використання результатів дисертаційного дослідження
Жигуліна Олександра Андрійович на тему «Управління**

конкурентоспроможністю підприємств аграрного сектору України»

До Міністерства аграрної політики та продовольства України надійшло дисертаційне дослідження Жигуліна О. А. на тему: «Управління конкурентоспроможністю підприємств аграрного сектору України».

Зокрема, науково-освітнє та інвестиційне забезпечення розвитку агрокластерів (туристичні, рекреаційні, екологічні) розглядається у контексті формування процесу творчого розвитку учасників конкурентного процесу (споживач, підприємець, працівник, розробник стандартів) на підприємствах аграрного сектору України через використання можливостей розвиваючих людей сільських місцевих культурологічних, рекреаційних, екологічних, пізнавально-просвітницьких дестинацій.

При впровадженні та підбитті підсумків реалізації Проектів розвитку агрокластерів в Україні використовуються теоретико-методологічний підхід, модель та механізм оцінки та реалізації процесів управління розвитком конкурентоспроможного стану та підвищенням конкурентної стійкості підприємств аграрного сектору.

Дані розробки сприяють змінам у визначенні пріоритетів, самоусвідомленню громадян України, розвитку фермерства та кооперативного руху на селі, а також підвищенню конкурентоспроможності національного сільськогосподарського товаровиробника через впровадження кращих світових стандартів економічного, соціального та екологічного розвитку.

Представлені матеріали можуть бути використані при формуванні і реалізації основних пріоритетів державної аграрної політики, спрямованої на забезпечення сталого розвитку аграрного сектору національної економіки.

Заступник Міністра
Шалига 279-80-17

В. Шеремета

РЕКОМЕНДАЦІЇ

щодо впровадження результатів дисертаційного дослідження Жигуліна О. А. на тему «Управління конкурентоспроможністю підприємств аграрного сектору України» в діяльність Міністерства аграрної політики та продовольства України

Рекомендується посилити системне науково-освітнє забезпечення підприємництва, кооперації та розвитку сільських територій за рахунок використання людино-центричного підходу управління підвищенням конкурентоспроможності підприємницьких структур агробізнесу.

Практику забезпечення розвитку агрокластерів (туристичні, рекреаційні, екологічні) необхідно поширити на творчий розвиток учасників конкурентного процесу (споживач, підприємець, працівник, розробник стандартів) на підприємствах аграрного сектору через використання можливостей розвиваючих людину сільських місцевих культурологічних, рекреаційних, екологічних, пізнавально-просвітницьких туристичних дестинацій. Орієнтація на концепцію «креативного сільського господарства» (сукупність підприємств як виробничо-ціннісних структур взаємодії сприятливого характеру з соціально-відповідальним бізнесом, які розвиваються за допомогою аграрних дестинацій) чинить системний вплив на сільське господарство у наступному:

збільшується прошарок сільського населення з психофізіологічною характеристикою «інтуїтиви-творці». Саме ці люди спроможні відкривати фермерські господарства, створювати сільськогосподарські кооперативи із залученням властивої їм підприємницької інтуїції (відбувається розвиток підприємців);

формується приплив на сільськогосподарські підприємства творчих молодих працівників, які здатні забезпечувати їх конкурентоспроможність за допомогою сучасної техніки та інформаційних технологій (розвиток працівників);

агротуристи та працівники підприємств — учасники фестивалів українського села, днів ферми, молока, огірка т. ін. підвищують рівень поінформованості щодо екологічно чистих, впливаючих на довголіття продуктів харчування (розвиток споживачів);

зростає якість продукції національного сільськогосподарського товаровиробника, що закріплюється в певних нормативах (розвиток розробника стандартів).

Традиційний оптимізаційно-технологічний підхід управління підвищенням конкурентоспроможності підприємницьких структур агробізнесу треба посилити людино-центричним підходом. Традиційний підхід передбачає збільшення площі землекористування, прибутку на 1 га землі та використання екстенсивних технологій. При цьому ставка робиться на високопродуктивну техніку, неорганічні добрива та економію витрат на персонал, який періодично звільняється на біржу праці. Людино-центричний підхід передбачає творчий розвиток учасників конкурентного процесу (споживач, підприємець, працівник, розробник стандартів) і раціональне поєднання галузей, коли рослинництво забезпечує тваринництво кормами та споживає високоякісні органічні добрива. Таке поєднання створює цілорічні робочі місця й

формує економічну основу фермерства, кооперативного руху, підприємництва на селі. Соціальну, культурну та екологічну основу розвитку людей на сільських територіях формують за допомогою галузей креативної індустрії (креативне сільське господарство).

Необхідно відкоригувати напрями державної політики щодо створення умов підвищення конкурентоспроможності національного товаровиробника через кластерну модель економіки за допомогою творчого використання людино-центричного підходу:

сприяти наданню послуг галузей креативної індустрії в першу чергу не агротуристам, а працівникам аграрних підприємств;

націлити відділи культури міських, районних, селищних рад на пошук і розповсюдження інформації про цікаві культурні, історичні, пізнавально-просвітницькі, екологічні, рекреаційні пам'ятки, а також конкурентоспроможні підприємства з соціально-відповідальним бізнесом в межах громад на сільських територіях;

рекомендувати конкурентоспроможним сільськогосподарським товаровиробникам відкриття культурологічних центрів розвитку сільчан і проведення регулярних культурних, пізнавально-просвітницьких, рекреаційних, екологічних, туристичних заходів;

поширити позитивний досвід впливу можливостей сільської місцевої культурологічної та пізнавально-просвітницької дестинації на базі ПСП Пісківське в Бахмацькому районі Чернігівської області на розвиток людини й конкурентоспроможність підприємства. За ініціативою підприємства створені й функціонують: школа мистецтв, вокальний гурт, кінноспортивний клуб. Регулярно проводяться фестивалі українського села на спеціально побудованому за селом майданчику (майстер-класи за участю сільчан й творчих колективів України: пісні й танці, ліплення, соломо- й лозоплетіння, розпис українськими візерунками й індійський диво-розпис, обмазування хати глиною, гончарство, ковальство, виготовлення букетів із цукерок і фруктів, вироби з бісеру фріволіте, пап'є-маше, їзда верхи та футбол на конях) й екскурсії по підрозділах підприємства. До переваг даної діяльності відносяться: створення 240 робочих місць, працевлаштування людей з шести сіл (Піски, Варварівка, Запорізьке, Кулішове, Олексіївка, Осинівка), ефективна концентрація збалансованого виробництва з молочно-скотарською спеціалізацією, оптимальне землекористування — 3 тис. га землі та 3 тис. голів ВРХ (сприяє збереженню гумусового шару землі), комбінування діяльності «уперед» (кондитерський та ковбасний цехи, хлібопекарня, сироварня, олійниця, завод із переробки сої), упровадження найбільш передових світових інформаційних аграрних технологій (радник-консультант, який вивчає за кордоном інновації, та працівники, які творчо упроваджують їх на підприємстві). Розвиток людини й конкурентна боротьба йде в двох паралельних напрямках: професійний та культурний (мистецько-просвітницький). Учасники конкурентного процесу вмотивовані не просто економічно перемогти, а виграти в культурному й професійному саморозвитку особистості. Змагання йде навіть в оселях. Якщо подвір'я агросадиби творчо (агродизайн) оформлене, то господар отримує 100 кг зерна й цукру на рік;

рекомендувати НУБіП України й іншим навчальним закладам коригування навчальних планів дизайнерських спеціальностей в напрямі підготовки фахівців з оформлення агросадіб, майданчиків для проведення культурологічних, пізнавально-просвітницьких, рекреаційних, екологічних, туристичних заходів, дизайну територій, виробничих приміщень, техніки й продукції в рослинництві, тваринництві, садівництві, ягідництві;

використовувати механізм й модель реалізації людино-центричного підходу управління підвищенням конкурентоспроможності підприємницьких структур агробізнесу України (рис. 1 та 2).



Рис. 1. Модель управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур агробізнесу*

Примітка. *Розроблено автором

В моделі показники оцінки й підвищення конкурентоспроможності підприємства виражені через економічні показники його діяльності та націлені на розвиток учасників конкурентного процесу через використання більш інтелектуальних й менш трудомістких інформаційних технологій і збільшення співвідношення ціна / якість кінцевого продукту.

За врахування впливу на конкурентоспроможність підприємства ефективності його економічної, ринкової та нормативної діяльності відповідає показник стану конкурентоспроможності $Пск = P_e * P_p * P_n$. Він вказує на результат використання системи методів управління підвищенням конкурентоспроможності (це деталізована система методів у сфері формування товару, ціноутворення, рекламування, збуту, виробництва, роботи з персоналом, витрат, інвестування, фінансування). Даний показник оцінюється за допомогою механізму оцінки й реалізації процесів управління відновлення та розвитку конкурентоспроможності (включає 3 види перевірки: економічну – на відповідність фактичних показників діяльності до планових з урахуванням впливу економічних криз P_e ; ринкову – на відповідність методів управління базовій конкурентній стратегії, яка враховує зміни у світогляді споживача, як людини інформаційного суспільства P_p ; нормативну – вказує на відповідність методів управління розширеним, за умови загальної інформатизації, базі норм державного регулювання P_n); результат кожної перевірки оцінюється за допомогою булевих змінних як 0 – що вказує на відсутність відповідності та 1 – на її наявність; стан підприємства оцінюється як конкурентоспроможний $Пск = P_e * P_p * P_n = 1$, коли добуток результатів перевірок приймає значення 1 (позитивний результат 3-х перевірок), або 0 – стан оцінюється як неконкурентоспроможний $Пск = P_e * P_p * P_n = 0$, коли хоча б одна з перевірок дала негативний результат.

Для оцінки можливості підприємства підтримувати конкурентоспроможність в часі використовується показник рівня його конкурентної стійкості $Пкс$. Значення $Пкс$ розраховується протягом не менше 3 циклів розвитку (9-12 років). Даний показник: відповідає за врахування впливу на оцінку конкурентоспроможності підприємства економічних криз і вказує на здатність до збереження конкурентоспроможного стану через стійке утримання ринкової частки при рентабельній роботі підприємства; приймає значення в діапазоні $[-1; +1]$; розраховується як коефіцієнт регресії динаміки запасу конкурентної стійкості, розрахованого за лаг часу в три й більше циклів розвитку; у свою чергу запас конкурентної стійкості (ЗКС) розраховується як добуток коефіцієнту регресії динаміки чистого доходу $a_{чд}$ та числа прийнятих до аналізу років t_p ; ($ЗКС = a_{чд} * t_p$); вказує на запас чистого доходу, недоотримання якого змінює висхідний тренд цього показника на бічний (такий, що ще не веде до скорочення діяльності та ліквідації); для можливості порівняння використовується відносне значення запасу конкурентної стійкості, при розрахунку якого дані часового ряду чистих доходів підприємства $ЧД_i$ діляться на максимальне значення доходу.

Показник конкурентоспроможності $Пк = (Пкс, Пск)$ вказує на: конкурентоспроможність, коли стан підприємства оцінюється як конкурентоспроможний $Пск = 1$, а показник рівня конкурентної стійкості $Пкс$ приймає значення в діапазоні $[0; +1]$ (тобто на підприємстві сформовано конкурентоспроможний стан і воно проявляє

здатність підтримувати його в часі); відсутність конкурентоспроможності, коли або стан підприємства оцінюється як неконкурентоспроможний $P_{ск} = 0$, та (або) показник рівня конкурентної стійкості підприємства приймає значення $[-1; 0]$; на порівняно більшу або меншу конкурентоспроможність за показником рівня конкурентної стійкості (здатності до стійкого утримання конкурентоспроможного стану, що проявляється через збереження в часі ринкової частки).

Механізм оцінки й реалізації процесів управління відновлення та розвитку конкурентоспроможності дає можливість при $P_{ск}=0$ виявити та розробити заходи щодо усунення дії фактора-мінімум, який руйнує конкурентоспроможний стан суб'єкта господарювання та унеможливорює його конкурентну стійкість на ринку. Іншими словами, алгоритм розрахунку $P_{ск}$ визначає ту компоненту конкурентоспроможності, розвиток якої відновлює конкурентоспроможний стан суб'єкта господарювання (рис. 2).

Економічні показники за місяцями року та методи управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства												
Обсяги продажів сільськогосподарської продукції за місяцями року (план / факт), млн грн												
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	За рік
Маркетингові методи управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства:												
Збут			Ціноутворення			Рекламування			Формування товару			
Обсяги виробництва сільськогосподарської продукції за місяцями року (план / факт), тис. т												
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	За рік
Методи управління підвищенням конкурентоспроможності у сфері виробництва:												
Потужності		Вибір типу виробництва		Управління запасами		Оперативне управління		Управління якістю		Організація праці		Інформація
Персонал-методи управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства:												
Управління кількістю		Наймання персоналу		Розміщення персоналу		Адаптація персоналу		Мотивація персоналу		Оцінка роботи		Звільнення
Розгорнута структура витрат підприємства за місяцями року (план / факт), млн грн												
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	За рік
Методи управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства у сфері витрат:												
Метод управління оплатою праці			Метод амортизаційних відрахувань			Управління запасами			Метод управління оподаткуванням			
Рівень рентабельності підприємства за місяцями року (план / факт), %												
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	За рік
Інвестиційні методи управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства:												
Планування прибутку				Формування прибутку				Метод використання прибутку				
Баланс грошових потоків за місяцями року (план / факт), млн грн												
Фінансові методи управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства:												
Грошові потоки				Вибір джерел фінансування				Метод обліку фінансових операцій				

Рис. 2. Алгоритм розрахунку результатів оцінки конкурентоспроможності в механізмі оцінки й реалізації процесів управління її відновленням і розвитком на підприємствах аграрного сектору

Він дозволяє зробити уточнення того, яка з функціональних сфер містить фактор-мінімум, що руйнує конкурентоспроможність підприємства. Оцінюється відповідність фактичного обсягу діяльності плановому (з урахуванням циклічності): відповідність за продажами свідчить про ефективність маркетингових методів (ринку був готовий придбати і придбав продукт в певному обсязі); за виробництвом вона вказує на ефективність виробничих і кадрових методів (своєчасно вироблено продукт необхідної кількості й якості персоналом); відповідністю за витратами підтверджується ефективність методів управління підвищенням конкурентоспроможності у сфері витрат (зменшення непродуктивних і здійснення продуктивних витрат); відповідність у сфері прибутку свідчить про ефективність бізнесу й напрямів інвестування чистого прибутку; за фінансами відповідність показників їх плановому рівню й невід’ємний фінансовий потік вказує на ефективність методів фінансування суб’єкта господарювання (резерв фінансів достатній, їх джерело й облік надійні).

Причиною зниження рентабельності в певному місяці є дія фактора-мінімум, який виявляється за логікою її розрахунку. Якщо з рентабельністю не заплановано скорочуються: продажі, то це вказує на неефективні методи у сфері формування продукту, рекламування, ціноутворення або збуту; виробництво – виробничі та кадрові методи; ефективність витрат (зростають) – методи у сфері витрат; чистий прибуток – методи його інвестування; фінансові потоки – фінансові методи. По стовпчику не заплановано зниженого рівня рентабельності встановлюють місяць виникнення проблеми та ідентифікацію фактора-мінімум, нейтралізація дії якого відновлює конкурентоспроможність суб’єкта господарювання.

Глибинним чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства в період інформатизації суспільства є розвиток суб’єктів (учасників) конкурентного процесу: споживач, працівник, підприємець і розробник стандартів. Розвиток споживача оцінюється підвищенням конкурентної стійкості підприємства, а інших суб’єктів – показником стану його конкурентоспроможності. Якщо продажі не зменшуються, то це вказує на саморозвиток споживача в споживанні товару. Стійка тенденція до підтримки прибутковості (рентабельності продажів) вказує на саморозвиток підприємця, працівника й розробника стандартів в розвитку бізнесу – його розширенні, створенні умов підвищення професійних якостей робітників, закріпленні та стандартизації позитивних змін.

Рекомендовано до використання в діяльності Департаменту підтримки фермерства, кооперації та розвитку сільських територій Міністерства аграрної політики та продовольства України:

теоретико-методологічного підходу до управління підвищенням конкурентоспроможності сільськогосподарських і забезпечуючих їх ресурсною, збутовою й просторовою базою функціонування підприємств, який в органічній єдності охоплює стабілізуючо-системні, інноваційно-креативні властивості природи (розвиток, синергія, самодостатність, самоорганізація), що формують конкурентоспроможний стан, підвищують конкурентну стійкість на ринку та переносяться в площину бізнесу через нестандартне використання системи методів управлінського впливу; формуються умови для творчого розвитку суб’єктів конкурентного процесу (споживач, підприємець, працівник, розробник стандартів) за допомогою

«креативного сільського господарства» (сукупність виробничо-ціннісних структур взаємодії сприятливого характеру з соціально-відповідальним бізнесом, які використовують можливості розвиваючих людину аграрних культуро-логічних, пізнавально-просвітницьких, рекреаційних, екологічних туристичних дестинацій);

моделі управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур агробізнесу, яка враховує дію взаємопов'язаних і формуючих дисипативну структуру діяльності методів, кожен з яких відповідає базовій конкурентній стратегії («економія на витратах», «висока якість», «інноваційно-креативна диференціація»), загальнолюдським, міжнародним і національним нормативам, а їх сукупність сприяє розвитку конкурентоспроможності, що проявляється через рентабельну роботу й утримання або розширення ринкової частки (висхідний або бічний тренд показників динаміки розвитку, на яку впливає циклічність економіки держави);

механізму оцінки й реалізації процесів управління відновленням й розвитком конкурентоспроможності підприємницьких структур агробізнесу, який, на відміну від існуючого, включає опис методів управління підвищенням конкурентоспроможності в функціональних сферах діяльності та послідовну перевірку їхньої дії на забезпечення рентабельності, відповідність базовій конкурентній стратегії та нормам державного регулювання; дає можливість встановити й усунути негативну дію фактора-мінімум, який руйнує конкурентоспроможний стан та унеможливорює конкурентну стійкість підприємства на ринку; висновок про відновлення й розвиток конкурентоспроможності роблять у разі позитивного результату усіх перевірок.

Дані розробки сприятимуть змінам у визначенні пріоритетів, самоусвідомленню громадян України, розвитку фермерства, кооперації та сільських територій, а також підвищенню конкурентоспроможності національного сільсько-господарського товаровиробника через впровадження кращих світових стандартів економічного, соціального й екологічного розвитку.

Розробник: здобувач кафедри менеджменту
ім. професора Й. С. Завадського НУБіП України,
к.т.н., доцентО. А. Жигулін