

ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ

Жигулін О.А.¹

¹ к.т.н., доц. ВП НУБіП України “Ніжинський агротехнічний інститут”, м. Ніжин, Україна.

Постановка проблеми. Україна може втратити можливість розвитку у період зростання попиту на сільськогосподарську продукцію через відсутність конкурентоспроможності підприємств. Головна перевага у родючості землі не спрацьовує через її виснаження (соняшник, кукурудза, пшениця) та невнесення органічних добрив, як продукту нерентабельного в Україні тваринництва. Поштовхом для розвитку тваринництва, підтримки родючості землі та конкурентоспроможності національного підприємства є створення умов для розвитку сімейного фермерства, підприємництва, кооперативного руху на селі. Актуальною народногосподарською проблемою є створення технологій управління конкурентоспроможністю не окремого сільськогосподарського підприємства, а підприємств територіальної громади аграрного сектору України (це сільськогосподарські та функціонально забезпечуючі їхню діяльність підприємства, це розвиток підприємств на сільських територіях та підтримка родючості землі, як стратегічного ресурсу країни).

Огляд наукової літератури та публікацій. Слід зазначити вагомий внесок у вирішення окремих аспектів даної проблеми таких учених як Алієвої З., Грішнєвої О., Гудзинького О., Дайновського Ю., Кирилюка С.В., Котлера Ф., Кренделла Р., Кібанова А., Збарського В., Маслоу А., Нестеренко С., Портера М., Раєвської О., Талавирі М., Фінча Ф., Шулера Р. [1].

Виділення невизначеної частини проблеми. Віддаючи належну повагу до наукової й практичної значимості робіт названих авторів, необхідно відзначити, що певний перелік завдань методологічного, концептуального й методичного характеру мають потребу в уточненні. Так, мають потребу в дослідженні: методологічні засади управління підвищенням конкурентоспроможності підприємств аграрного сектору, методологічний підхід до реалізації процесів управління підвищенням конкурентоспроможності підприємств, модель процесу результативного управління конкурентоспроможністю підприємства та використання

підприємствами аграрного сектору базових конкурентних стратегій, вектор конкурентної переваги споживача до товару підприємства аграрного сектору, модель ухвалення рішення споживачем товару підприємств аграрного сектору в інформаційному суспільстві про покупку, методичний підхід до формування виробничого персоналу підприємств аграрного сектору, механізм переводу підприємств аграрного сектору в атрактор конкурентоспроможного розвитку (атрактор прогресу), системний підхід до формування дисипативної (високо організованої) структури діяльності підприємств аграрного сектору, механізм реалізації процесів управління конкурентоспроможністю підприємств аграрного сектору України та його складові у коротко- та довгостроковому періоді, поняття, групування та напрямки поповнення банку методів інноваційно-креативного управління конкурентоспроможністю підприємств.

Мета роботи: обґрунтування теоретичних і методичних положень та розробка практичних рекомендацій до управління підвищенням конкурентоспроможності підприємств аграрного сектору України.

Викладення основного матеріалу дослідження. Для досягнення мети дослідження поставлено й вирішено такі наукові й практичні завдання:

1. Сформовано методологічні засади управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських та функціонально забезпечуючих підприємств аграрного сектору, які в органічній єдності охоплюють стабілізуючо-системні, інноваційно-креативні властивості природи (розвиток, синергія, самодостатність, естетика, дисипація), що переносяться у площину бізнесу через нестандартне використання системи методів управлінського впливу; формуються елементи креативного сільського господарства (виробничо-ціннісна структура взаємодії сприятливого характеру). Методологічні засади дозволять забезпечити сталий розвиток економіки на рівні підприємств територіальної громади;

2. Обґрунтовано методологічний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємств аграрного сектору в контексті її динамічного розвитку шляхом безперервного вдосконалення сукупності: організаційної структури, методик, процесів, інформаційних технологій та ресурсів для формування конкурентних переваг, яке створює синергію у розвитку “попиту” та ”пропозиції” через перенесення пошуку факторів конкурентних переваг з їх

об'єктів (товар, підприємство, галузь, держава) на суб'єктів оцінки (споживач, працівник, підприємець, державний службовець). Даний підхід сприятиме розвитку внутрішньої мотивації, саморозвитку людей, формуванню та підтримуванню у часі конкурентоспроможного стану підприємств;

3. Сформовано систему методів інноваційно-креативного управління конкурентоспроможністю підприємств аграрного сектору, яка відрізняється тим, що створюється синергія у розвитку "попиту", "пропозиції" та забезпечується конкурентоспроможність у сферах управління формуванням продукту, ціноутворенням, рекламуванням, збутом, виробництвом, витратами, інвестуванням та фінансуванням. Особливістю системи є те, що створюються передумови забезпечення стійких системних інноваційно-креативних властивостей природи;

4. Розроблено модель процесу результативного управління конкурентоспроможністю підприємств аграрного сектору, яка відрізняється тим, що враховує дію синергетично взаємопов'язаних та формуючих дисипативну структуру діяльності методів, кожен з яких відповідає базовій конкурентній стратегії (або "інноваційно-креативна диференціація", або "економія на витратах", або "висока якість"), загальнолюдським, міжнародним і національним нормативам, а їх сукупність сприяє підвищенню конкурентної стійкості та формуванню стану конкурентоспроможності, що проявляється через рентабельну роботу та утримання або розширення ринкової частки (висхідний або бічний тренд показників динаміки розвитку, на яку впливає циклічність економіки держави). Дана модель підвищить результативність управління конкурентоспроможністю підприємств;

5. Сформовано вектор конкурентної переваги споживача до товару підприємства аграрного сектору в умовах інформатизації суспільства та економіки знань, який відрізняється тим, що указує на: "економічність" (час, гроші), якщо купується товар фізіологічного призначення (продукти харчування, вирощування, транспортування, зберігання і переробка); "якість", у випадку придбання товарів, які задовольняють потреби в безпеці й комфорті (випуск машин для аграрного сектору, технічний сервіс, страхування посівів та агротехнічна освіта); "інноваційно-креативну диференціацію", коли за рахунок товару задовольняються вищі потреби (агрогазети, журнали, підприємства рекламування агропродуктів та створення брендів, агротуристичного та виставкового бізнесу, агродизайн, послуги

палаців культури). Врахування зазначеного вектору сприятиме створенню пропозиції, яка задовольняє платоспроможний попит;

6. Створено механізм переведення підприємств аграрного сектору 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”, сигнал “якість” – “якісне виробництво”, сигнал “інноваційно-креативна диференціація” – “виробництво інноваційно-креативного диференційованого товару”. Даний механізм пояснює напрям підтримки конкурентоспроможного стану підприємства у часі в неврівноважених умовах ринкової економіки;

7. Розроблено системний підхід до формування дисипативної (високо організованої) структури діяльності підприємств аграрного сектору, який, на відміну від існуючого, базується на тому, що роль структуроутворюючої підсистеми відіграє “персонал”, а підсистеми “маркетинг”, “виробництво”, “витрати”, “інвестиції” і “фінанси” забезпечують синергію у розвитку попиту та пропозиції через випуск і споживання (або економного, або якісного, або інноваційно-креативного диференційованого товару). Даний підхід указує на можливість використання в управлінні процесів самоорганізації та саморозвитку за рахунок дисипативного структурування підприємства;

8. Уточнено модель ухвалення рішення споживачем товару (в умовах аграрного сектору та економіки знань – інформаційне суспільство) 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 конкурентної переваги (лояльності), яка базується на оцінці споживачем якості, економічності, інноваційно-креативної диференціації з виділенням основної властивості у споживчому наборі. Модель дозволяє вивчити поведінку споживача та забезпечити конкурентоспроможність збуту продукції та послуг;

9. Розроблено науковий підхід до формування виробничого персоналу підприємств аграрного сектору, який, на відміну від існуючого, відрізняється тим, що враховується сполучення індивідуальних характеристик працівників з напрямком вектора

конкурентної переваги споживача до товару; для виробництва: “економного” товару підходять динамічні працівники, схильні до виконання великого обсягу роботи в стислий термін (трактористи-машиністи, водії, дояри, заготівельники, робітники маркетів, банків та закладів швидкого харчування), “якісного” – статичні особистості, що віддають перевагу не кількості, а якості праці (робітники сільськогосподарських підприємств з ремонту агротехніки, агромашинобудівних заводів, страхових компаній та закладів освіти), “інноваційно-креативного диференційованого” – творчі працівники, здатні задовольняти не нижчі, а вищі потреби споживача (мистецтва та культуру знавці у сфері створення брендингу та реклами агропродуктів, робітники сільського туризму, палаців культури). Даний підхід сприятиме підвищенню потенціалу конкурентоспроможності працівників та рівню конкурентної стійкості підприємства на ринку;

10. Обґрунтовано науковий підхід до формування конкурентоспроможного стану підприємств аграрного сектору у короткостроковому періоді, який, на відміну від існуючого (опис методів, перевірка їхньої дії на економічну ефективність, коригування), доповнюється описом взаємозв'язку складових розгорнутого бізнес-проекту (план), у структуру якого включені методи системного управління конкурентоспроможністю, з показниками рентабельності й ліквідності роботи підприємства (факт); критерієм позитивного результату є перевірка на предмет відповідності планових показників фактичним. Наведений підхід дозволяє оперативного реагування на втрату конкурентних позицій на ринку;

11. Розроблено методичний підхід до формування конкурентоспроможного стану підприємств аграрного сектору у довгостроковій перспективі за рахунок приведення їхньої діяльності до вимог базової конкурентної стратегії, який, на відміну від існуючого, складається у встановленні відповідності системи методів управління конкурентоспроможністю базовій конкурентній стратегії (“економія на витратах”, ”висока якість”, ”інноваційно-креативна диференціація). Даний підхід націлений на створення умов синергії у розвитку попиту, пропозиції та формування потенціалу конкурентоспроможності підприємства;

12. Запропоновано методологію управління конкурентоспроможністю підприємств аграрного сектору у

довгостроковій перспективі через приведення їхньої діяльності (за допомогою методів) до вимог державних нормативів (стандартів), у якій, на відміну від існуючої, використовується нестандартна розширена сфера нормованої області; норми виступають як індикатори дотримання споживчих, соціально-трудова і загальнонародських інтересів. Дана методологія сприяє формуванню ринково-орієнтованої організаційної культури та підтримки підприємства з боку державних установ;

13. Створено механізм реалізації процесів управління конкурентоспроможністю підприємств аграрного сектору, який, на відміну від існуючого, включає опис методів управління функціональними підсистемами та послідовну перевірку їхньої дії на забезпечення рентабельності, відповідність базовій конкурентній стратегії та нормам державного регулювання; висновок про успішну реалізацію процесів управління конкурентоспроможністю підприємства (формування конкурентоспроможного стану) роблять у разі позитивного результату усіх перевірок. Наведений механізм сприятиме нейтралізації дії фактора-мінімум, який руйнує конкурентоспроможний стан та унеможлиблює конкурентну стійкість підприємства на ринку;

14. Запропоновано науковий підхід до групування методів управління конкурентоспроможністю підприємств аграрного сектору шляхом поділу їх на допоміжні й основні: перші націлені на одержання знань про конкурентне макро- і мікросередовище підприємства, а другі відповідають ланцюжку нарощування споживчої цінності продукту (формування продукту, ціноутворення, рекламування, збут, виробництво, персонал, витрати, інвестиції й фінанси); групування, на відміну від існуючого (функції, функціональні підсистеми, етапи ухвалення рішення, об'єкти управління). Даний підхід дозволяє сконцентрувати управління на завоюванні конкурентної переваги споживача, що важливо в умовах споживчо-орієнтованої конкурентної економіки;

15. Уточнено модель використання підприємствами аграрного сектору трьох базових конкурентних стратегій ("економія на витратах", "висока якість", "інноваційно-креативна диференціація"), яка, на відміну від існуючої ("лідерство у витратах", "диференціація", "фокусування") та з метою охоплення всієї області економічних стосунків конкуруючих на аграрному ринку підприємств, уточнює самі стратегії і області їхнього використання (сфери, де випускаються

“економні”, ”якісні” й ”інноваційно-креативні диференційовані” товари, відповідно). Уточнена модель дозволить ефективно використовувати підприємствами аграрного сектору можливості базових конкурентних стратегій;

16. Розроблено методичний підхід до розподілу товарної пропозиції на групи, який на відміну від існуючого (“Міжнародна Нісе класифікація товарів і послуг” – вироби, послуги), розділяє товари за видами їхніх споживчих властивостей (економічність, якість, інноваційно-креативна диференціація), що спрощує вибір підприємством-виробником базової конкурентної стратегії та підсилює його конкурентоспроможність на ринку; економічні та якісні товари задовольняють нижчі, а інноваційно-креативні диференційовані товари – вищі потреби споживача;

17. Сформовані напрямки поповнення й удосконалення банку методів управління конкурентоспроможністю підприємств аграрного сектору (збір і систематизація сукупностей уніфікованих способів і прийомів для формування методів), які, на відміну від існуючих, уточнюють критерії систематизації (за підсистемами системи управління підприємством та кільцями ланцюга нарощування споживчої цінності продукту), а також уведено новий напрямок у вигляді коректування методів на відповідність базовій конкурентній стратегії підприємства. Відмітною рисою напрямків є їхня орієнтація на підвищення рівня конкурентної стійкості та формування стану конкурентоспроможності підприємства у дестабілізуючих умовах криз та інформатизації суспільства.

Методологічною основою технологій управління конкурентоспроможністю підприємств аграрного сектору є визначення та забезпечення відповідності методів управління функціональними підсистемами базовій конкурентній стратегії, що може бути простежено в алгоритмі критичного шляху управління конкурентоспроможністю (кола – це роботи, а стрілки – логічні зв'язки) (рис. 1).

Дослідження конкурентоспроможності підприємств за площею земле-користування дало наступні результати:

фермерські господарства – малі підприємства (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. За

цього фізичного розміру фермерським господарствам доцільно придбати власну техніку (трактор, комбайн т. ін.), що проявляється у зростанні на 20-30% рівня конкурентної стійкості);

Критичний шлях в процесі управління конкурентоспроможністю

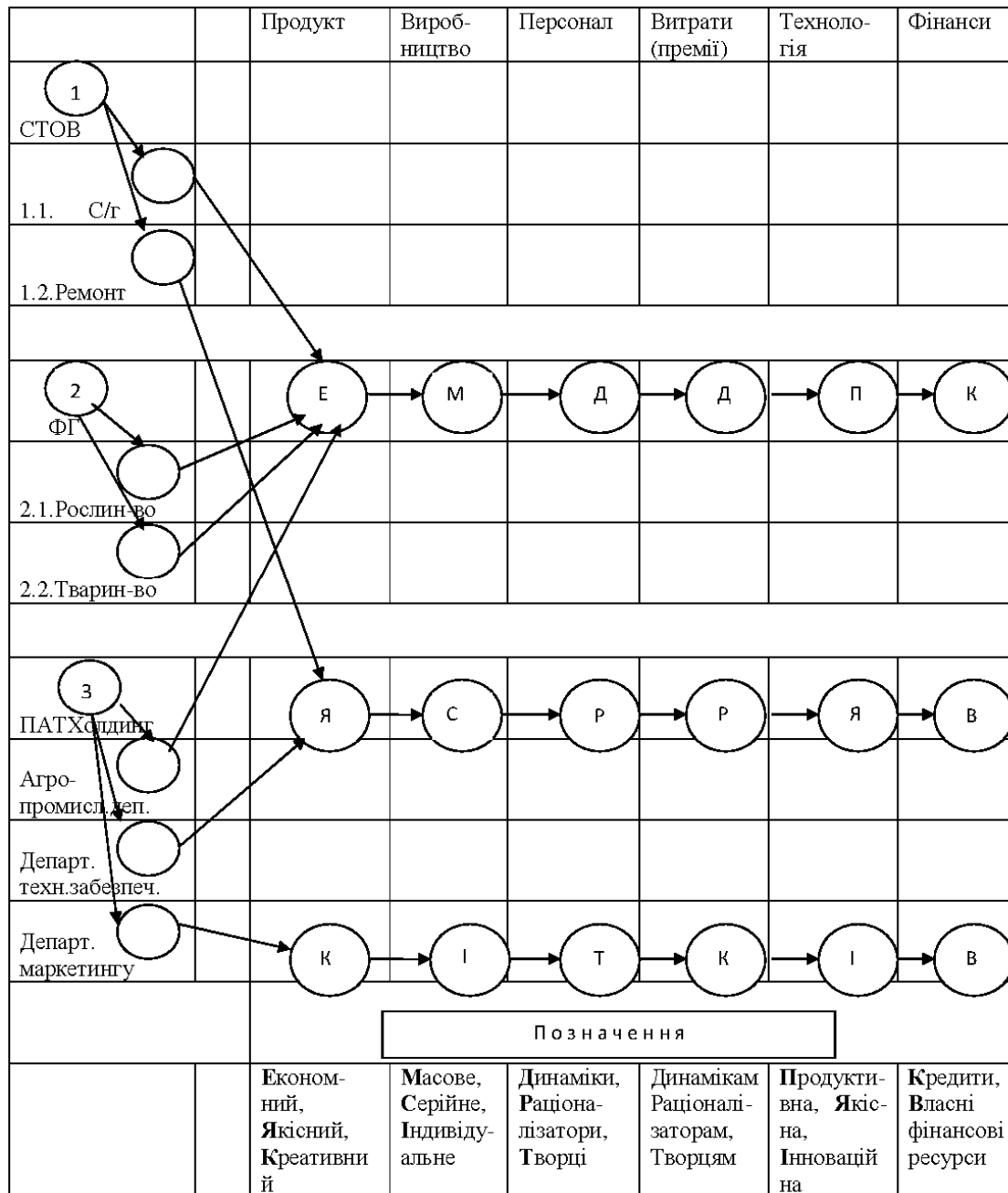


Рис. 1. Критичний шлях в процесі управління конкурентоспроможністю підприємств аграрного сектору економіки

СТОВ та КСП – середні підприємства (оптимізаційний процес для підприємств Чернігівського регіону складався з 2-х етапів: 1. 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) ісходів; 2. Встановлювався гарантований найгірший (мінімальний) ісход (прибуток на 1 га) з усіх найкращих (максимальних) ісходів дій по кожній групі товариств; 3. Використовувалися показники песимізму-оптимізму для підтвердження оптимального рішення за песимістичною оцінкою максимінної позиції. Розмір землекористування СТОВ, КСП, ПП в межах від 3000 до 6000 га зміцнює стан конкурентоспроможності в умовах невизначеності середовища);

ПАТ, ПрАТ – великі підприємства (розпоряджаються земельною площею від 14 тис. до 670 тис. га, яка поділена за районами та регіонами. Нарощення площі землі збільшує рівень конкурентної стійкості та покращує стан конкуренто-спроможності, якщо на підприємстві впроваджені інформаційні технології (приклад конкурентоспроможного підприємства Кернел та неконкурентоспроможного – Сінтал). Унеможливило конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі невідповідність методів управління нормам державного регулювання (порушення антимонопольного та екологічного законодавства, несплата повною мірою податків через виведення операцій покупки-продажів в офшорні зони т. ін.).

Таблиця 1 Оптимізаційні дані розрахунків земельної площі для забезпечення конкурент-спроможності середніх сільськогосподарських підприємств

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 сільськогосподарських 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

Науковий (інноваційно-креативний) підхід до розвитку аграрного сектору економіки України полягає в тому, що інноваційно-креативні властивості природи (самодостатність, синергія, естетика, дисипація) переводяться у площину бізнесу. Самодостатність проявляється через вертикально-орієнтовані структури лідерів ринку, синергія – у зростанні за мультиплікативним ефектом результату дії базової конкурентної стратегії, естетика – через природну привабливість агропродуктів та умов їхнього виробництва, дисипація – у створенні підприємств аграрного сектору з властивостями дисипативних структур. Головною характеристикою дисипативної структури є стале збереження у просторі і часі більш високоорганізованої, самодостатньої та життєздатної організаційної форми.

Показник інноваційно-креативного управління конкурентоспроможністю повинний реєструвати факт наявності або відсутності у підприємства аграрного сектору властивостей дисипативної структури. У цьому проявляється інноваційно-креативна (образна) та динамічна його природа.

Показник конкурентоспроможності складається з показників рівня конкурентної стійкості та стану конкурентоспроможності. Стан розглядається як сукупність ознак, що характеризують явище в даний

момент часу; стан конкурентоспроможності підприємства – 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 функціонування. Стан – це статика, а стійкість – динаміка. Стан – накопичення потенціалу конкурентоспроможності, стійкість – результат його реалізації.

Для визначення рівня конкурентної стійкості розроблено математичну модель циклічного розвитку, який проявляється через коливання у 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; приймає значення у діапазоні $[-1; +1]$; розраховується як коефіцієнт регресії динаміки запасу конкурентної стійкості a_{kc} , розрахованого за лаг часу у три і більше циклів розвитку (Додаток К); у свою чергу запас конкурентної стійкості (ЗКС) розраховується як добуток коефіцієнту регресії динаміки чистого доходу $a_{чд}$ та числа прийнятих до аналізу років $ЗКС = a_{чд} * t_p$; 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 нормоване значення запасу конкурентної стійкості, при розрахунку якого дані часового ряду чистих доходів підприємства $ЧД_i$ діляться на максимальне значення доходу.

За врахування впливу на конкурентоспроможність підприємства інформаційних змін у суспільстві відповідає показник стану його конкурентоспроможності $C_k = P_e * P_p * P_n$: вказує на результат використання системи методів управління конкурентоспроможністю (це деталізована з врахуванням світового управлінського досвіду система методів у сфері управління формуванням товару, ціноутворенням, рекламуванням, збутом, виробництвом, персоналом, витратами, інвестуванням, фінансуванням); оцінюється за допомогою механізму реалізації процесів системного управління конкурентоспроможністю (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 як 0 – що вказує на відсутність відповідності та 1 – на її наявність; стан підприємства оцінюється як конкурентоспроможний $C_k = P_e * P_p * P_n = 1$, коли добуток результатів перевірок приймає значення 1 (позитивний результат 3-х перевірок), або 0 – стан оцінюється як неконкурентоспроможний $C_k = P_e * P_p * P_n = 0$, коли хоча б одна з перевірок дала негативний результат.

Показник конкурентоспроможності $P_k = (P_{kc}, C_k)$ вказує на:

конкурентоспроможність, коли стан підприємства оцінюється як конкурентоспроможний $C_k = 1$, а рівень конкурентної стійкості P_{kc} приймає значення у діапазоні $[0; +1]$ (тобто та підприємстві сформовано конкурентоспроможний стан і воно проявляє здатність підтримувати його у часі);

відсутність конкурентоспроможності, коли або стан підприємства оцінюється як неконкурентоспроможний $C_k = 0$, або рівень 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).

В спрощеному вигляді збалансована система показників ЗСП представлена у вигляді алгоритму на рис. 2. Вона дозволяє зробити уточнення того, яка з функціональних сфер містить фактор-мінімум, що руйнує конкурентоспроможність підприємства.

За даним алгоритмом 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 та кадрових методів (своєчасно вироблено продукт необхідної кількості та якості персоналом); відповідністю за витратами підтверджується ефективність методів управління витратами (зменшення непродуктивних та здійснення продуктивних витрат); відповідність у сфері прибутку свідчить про ефективність бізнесу та напрямів

інвестування чистого прибутку; за фінансами відповідність їх плановому рівню та невід’ємний фінансовий потік вказує на ефективність методів фінансування (резерв фінансів достатній, їх джерело та облік надійні).

Обсяг продажів за 12 місяцями року											
1	2	3	4	6	7	8	9	10	11	12	Разом
Маркетингові методи (управління формуванням продукту, ціни, реклами, збуту)											
Виробництво за 12 місяцями року											
1	2	3	4	6	7	8	9	10	11	12	Разом
Виробничі методи (розміщення потужностей, цикл, МТЗ, якість, диспетчериз-я, праця, інф. потоки)											
Кадрові методи (потреба, добір, адаптація, мотивація, оцінка, звільнення персоналу)											
Витрати за 12 місяцями року											
1	2	3	4	6	7	8	9	10	11	12	Разом
Методи управління витратами (заробітна плата, амортизація, запаси, податки)											
Прибутки (збитки) та рівень рентабельності за 12 місяцями року											
1	2	3	4	6	7	8	9	10	11	12	Разом
Методи управління інвестуванням (планування, формування, напрями інвестування прибутку)											
Фінансові потоки за 12 місяцями року											
1	2	3	4	6	7	8	9	10	11	12	Разом
Методи управління фінансуванням (джерело фінансів, управління потоками, облік операцій)											

Рис.2. Уточнення методу, що перешкоджає забезпеченню конкурентоспроможності підприємства (фактора-мінімум, який руйнує його конкурентоспроможність)

Причиною зниження рентабельності у певному місяці є дія фактора-мінімум, який виявляється за логікою її розрахунку. Якщо з рентабельністю не заплановано скорочуються: продажі, то неефективне формування продукту, реклами, ціни або збуту; виробництво – виробничі та кадрові методи; чистий прибуток – методи інвестування; фінансові потоки - фінансові методи; скорочується ефективність витрат (не заплановано зростають) – методи управління витратами.

По стовпчику не заплановано зниженого рівня рентабельності встановлюють місяць виникнення проблеми та роблять ідентифікацію фактора-мінімум.

Для демонстрації управління конкурентоспроможністю в галузі тваринництва наведемо результати порівняльного аналізу 2-х підприємств (конкуренто-спроможного – 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.3).

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 грошового потоку 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. 3. Агрофірма Лосинівська (молочно-м'ясне тваринництво)

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 разів 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 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 для агрофірми Лосинівська є метод управління якістю продукції. Вирішення проблеми якості відновить рівень цін та конкурентоспроможність підприємства.

Для нейтралізації дії фактора-мінімум рекомендується: оновлення поголів'я молочного стада та ВРХ (розпродаж 740 корів та 2900 бичків та закупка корів та бичків більш продуктивної породи); впровадження технології закалювання молодняка; оновлення раціону кормів; використання автоматизації процесів доїння та утримання скота, що покращує санітарно-гігієнічні умови та підвищує якість продукту; відкриття цехів з переробки кінцевих якісних продуктів з високою доданою вартістю (твердий та м'який сир, сметана, кисломолочна продукція, ковбаси) для збільшення обсягів продажу та підвищення рівня рентабельності підприємства.

Отже отримали, що: 1. Агрофірма Лосинівська є неконкурентоспроможною (рівень конкурентної стійкості $R_{к} = -0,01$, а стан конкурентоспроможності нульовий $S_{к} = P_1 * P_2 * P_3 = 0 * 0 * 1 = 0$). 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 базовій конкурентній стратегії “економія на витратах” $P_2 = 1$ та збільшать рівень конкурентної стійкості до $R_{к} = 0,088$, як це відбулося в 2017 році на аналогічному підприємстві з виробництва продукції м'ясо-молочного тваринництва Чернігівської області ПСП Пісківське.

Алгоритм розрахунку P_p (другої складової показника P_k) наведений в монографії [1]. 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_k) наведений в монографії [1]. 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 аграрного сектору розраховують P_k , як добуток 3-х складових. У разі, коли він дорівнюється 1, то показник $P_k = 1 * 1 * 1 = 1$, що свідчить про конкурентоспроможний стан підприємства. Якщо хоча б одна складова дорівнює 0, то робиться висновок про неконкурентоспроможний стан підприємства $P_k = 0$.

Ключовими характеристиками, які забезпечують конкурентоспроможність ПАТ, СТОВ, ФГ, є ефективність методів управління маркетингом, виробництвом, персоналом, витратами, інвестиціями та фінансами. Усього таких груп методів 28. Серед них відповідає за важливу сферу конкурентоспроможності у рослинництві (площу сільськогосподарських угідь) один з методів управління виробництвом “розміщення та вибір виробничих потужностей”. Для тваринництва більш важливим є інший метод “управління якістю продукції”, який робить виробництво рентабельним через збільшення цін на продукцію екстра-класу у 2-3 рази. Для кооперативів, що спеціалізуються на ремонті та обслуговуванні сільськогосподарської техніки, а також для агромашинобудівних заводів актуальним є метод управління тотальною якістю послуг (системи комп'ютерної діагностики, високоточні технології виготовлення, зварювання, обробки деталей, контролю якості на рівні ISO 9001 т. ін.) (наприклад, Ніжинсільмаш був дотаційним підприємством доки Укравтозапчастина не вклала в виробництво якісної продукції інвестиції). Для підприємств з переробки сільськогосподарської продукції важливими є маркетингові методи формування бренду та системи збуту (наприклад, Ніжинський консервний завод був неконкурентоспроможний та збитковий, доки не став використовувати збутову мережу та технології брендингу Фоззі-груп).

Досліджується не пошук універсального критерію конкурентоспроможності (наприклад, площа землекористування, дохід на 1 га рілля, фондоозброєність т. ін.), який за високого ступеня

вірогідності призваний забезпечити прибутковість функціонування будь-якого підприємства (такого універсального критерію не може існувати у принципі, як не може існувати вічний двигун), а розробці моделі, механізму та методів управління конкурентоспроможністю, які переводять будь-яке підприємство аграрного сектору із стану не конкурентоспроможності в стан конкурентоспроможності та сприяють підтримці цього стану у часі.

Висновки:

1. Розроблено технології управління конкурентоспроможністю підприємств аграрного сектору України;

2. Ключовими характеристиками сільськогосподарських підприємств та пов'язаних з ними підприємств аграрного сектору, які забезпечують їм конкурентоспроможність в групі (малі, середні, великі) та з вищою групою, є формування конкурентоспроможного стану та забезпечення достатньо високого рівня конкурентної стійкості на ринку.

Напрямами подальших досліджень може бути створення банку методів інноваційно-креативного управління конкурентоспроможністю підприємств аграрного сектору України.

Література

1. Жигулін О.А. Управління конкурентоспроможністю підприємств аграрної сфери : Монографія / О.А. Жигулін. – Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 2016. – 328 с.