

УДК:339.137:631.11(477.42)

О. А. Мартинчик,

здобувач, асистент кафедри економіки підприємства,

Житомирський національний агроекологічний університет, м. Житомир

УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

O. Martynchyk,

Applicant for a degree, assistant of Chair of Economics of Zhytomyr National Agroecological University, Zhytomyr

MANAGERIAL ASPECTS OF PROVISION OF AGRICULTURAL ENTERPRISES COMPETITIVENESS

У статті вказано на необхідність формування підходів до управління конкурентоспроможністю як підприємства, так і його продукції. Розглянуто функції та визначено основні цілі процесу управління конкурентоспроможністю підприємства. Запропоновано алгоритм оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства в умовах управлінського циклу. Побудовано концептуальну схему управлінського циклу підвищення конкурентоспроможності, яка передбачає визначення переліку завдань, що будуть реалізовані в найближчій перспективі з максимальною часткою вірогідності зростання конкурентоспроможності, шляхом зіставлення потенційних можливостей з наявними в розпорядженні ресурсами. Запропоновано механізм управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства, що сприятиме виявленню потенційних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом моделювання конкурентних переваг і оптимізації процесів управління за наявних ефективно використовуваних ресурсів (земельних, трудових, фінансових) та не досягнутого їх прогнозованого рівня.

The article points out the necessity of approaches formation to both enterprises and their products. The functions are considered and main targets of the competitiveness managing process are defined. Competitiveness evaluation algorithm in terms of managerial cycle is suggested for agricultural enterprises. Conceptual framework of managerial cycle of competitiveness increase is developed. The mentioned framework implies definition of tasks that will be performed in the nearest perspective with the maximal possibility of competitiveness increase due to reconciliation of potential possibilities with the existing resources. The mechanism of managing the competitiveness of an agricultural enterprise is suggested. The mechanism itself will favor detection of potential ways of competitiveness increase of an enterprise by modeling of competitive advantages and optimization of managerial processes with the existing effectively used resources (land, labour resources, financial assets) and their unreached forecasted level.

Ключові слова: управління конкурентоспроможністю, дерево цілей, алгоритм оцінки, схема управління, модель управління конкурентоспроможністю підприємства.

Key words: management competitiveness, targets tree, evaluation algorithm, management framework, mechanism of managing the competitiveness of an agricultural enterprise.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Перспективний довготривалий розвиток підприємства не може бути реалізований без використання новітніх технологій. Зростають вимоги не лише до ресурсної бази, технологій, оснащення, а й до стратегій поведінки на ринку, складу управлінського та виробничого персоналу, його розвитку, використання екологічних технологій тощо. Все це створює надійний плацдарм для конкурентної боротьби та розвитку власних конкурентних переваг і зумовлює необхідність формування підходів до управління конкурентоспроможністю як підприємства, так і його продукції. Враховуючи те, що

сам процес формування конкурентоспроможності є складним і об'єднує елементи як внутрішнього, так і зовнішнього оточення, важливим є розробка дієвого механізму його управління. Це є особливо актуальним, враховуючи те, що на підприємство і продукцію аграрного сектору економіки України здійснюють домінуючий вплив різні чинники конкурентоспроможності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемами вивчення процесів управління конкурентоспроможністю займаються як вітчизняні, так і зарубіжні науковці. Аналіз пуб-

лікацій дав можливість стверджувати, що чинне місце серед дослідників питань конкурентоспроможності у США і Європі займають М. Портер, І. Адзіс. Вивчають конкурентоспроможність як підприємства, так і продукції багато вітчизняних науковців. Зокрема загальні аспекти конкурентоспроможності досліджують В. Адамик, Г. Вербицька, О. Нефедова. Комплексно вивчають конкурентоспроможність підприємства Г. Осовська, Н. Тарнавська, Р. Фатхутдінов [6]. На окремих аспектах конкурентоспроможності підприємства зосереджують увагу І. Балабанова [1], Н. Бутенко, Н. Гладчак, Н. Грицишин, І. Должанський [3], С. Клименко [4], І. Кошелупов [5], Я. Машталір, Н. Струк, М. Федоркіна, О. Циганок. Більше акцентують увагу на конкурентоспроможності продукції, аніж конкурентоспроможності підприємства О. Сумець, О. Сомова, Є. Пеліхов, а також російські науковці Е. Минько, М. Кричевський.

ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ СТАТТІ

Метою статті є дослідження алгоритму оцінки і обґрунтування концептуальної моделі управління конкурентоспроможністю підприємства, що сприятиме формуванню конкурентних переваг та підвищенню ефективності системи менеджменту сільськогосподарських підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Визначення свого місця в конкурентному середовищі є першим і одним з найважливіших кроків в управлінні конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств.

Управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання являє собою процес, у якому діяльність, спрямована на досягнення цілей, розглядається не як одноразова дія, а як серія безперервних, взаємозалежних дій — функцій управління, об'єднаних сполучними процесами комунікацій і прийняття рішень. Під функціями управління конкурентоспроможністю доцільно розуміти види управлінської діяльності, які забезпечують формування способів управлінського впливу на конкурентоспроможність підприємства [2, с. 18].

Функції виникли внаслідок розвитку конкуренції, поділу і спеціалізації праці. Будь-які управлінські процеси в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства здійснюються із застосуванням функціонального підходу (технології менеджменту). Узагальнення практики підприємств дозволяє зробити

висновок про те, що на сучасному етапі функції управління конкурентоспроможністю реалізуються в п'ять етапів: планування діяльності у сфері забезпечення конкурентоспроможності, організація процесу забезпечення, мотивування працівників, які здійснюють процеси забезпечення, контролювання та регулювання процесу забезпечення конкурентоспроможності [1, с. 383].

Реалізація даних функцій може здійснюватися як у межах загальних завдань системи управління підприємства в цілому, так і спеціальною системою управління, що має всі необхідні атрибути: елементний склад, принципи функціонування, структуру, інформаційне, економічне, кадрове, правове й організаційне забезпечення. У тих випадках, коли управління конкурентоспроможністю здійснюється в межах загальних завдань управління підприємством, виникають труднощі системного розвитку й використання наявних можливостей. Подолати дані недоліки можливо на основі створення спеціального механізму управління конкурентоспроможністю підприємства, в основу концепції проектування якого покладена його багатосторонність. Механізм, насамперед, включає систему цілей підприємства і їх розподіл між різними функціональними ланками, а також: склад підрозділів, які перебувають у певних зв'язках і відносинах; розподіл завдань і функцій по всіх ланках; розподіл відповідальності, повноважень і прав усередині підприємства з питань забезпечення конкурентоспроможності [5].

Важливими елементами механізму управління є комунікації, які являють собою процес обміну інформацією. Особливе значення має усвідомлення того, що механізм управління — це завжди групи людей, які вступають у формальні й неформальні взаємодії. Ці взаємодії можуть бути спрямовані на досягнення цілей підприємства або на надання опору різним змінам, які завжди супроводжують нововведення, обов'язкові для розвитку й підтримки конкурентоспроможності потенціалу підприємства. Формування механізму управління допомагає реалізувати конкурентоспроможну стратегію підприємства, що спрямована на зміцнення його становища на ринку [4].

Управління конкурентоспроможністю доцільно охарактеризувати як постійний процес дії суб'єкта управління (керівної підсистеми) на чинники функціонування керованої підсистеми з метою надбання і утримання конкурентних переваг, забезпечення конкурентоспроможності [3].



Рис. 1. Дерево цілей управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства

Джерело: власні дослідження.

Вироблення концептуальних основ управління конкурентоспроможністю підприємства є в даний час пріоритетом досліджень багатьох економістів. Особливо вагомою є концептуальна конкурентоспроможність, яка по суті, означає позитивний вибір шляху, особливо правильну і оптимальну траєкторію становлення національної економіки. Володіти концептуальною конкурентоспроможністю означає не примітивно раціонально працювати на світовому ринку, відмінно уявляючи собі інтереси партнерів і суперників, але і знати шляхи максимально результативної реалізації своїх фундаментальних специфічних конкурентних переваг (як реальних, так і можливих) [6].

Вважаємо, що процес управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно скерувати на досягнення наступних основних взаємопов'язаних цілей, які доцільно інтерпретувати у вигляді простого дерева цілей (рис. 1). Тобто будь-яка тактика становлення підприємства має бути спрямована у фінальному результаті на трансформацію ключових компетенцій в конкурентоспроможність, беручи за основу при цьому перспективні напрями зростання конкурентоспроможності.

На основі спільності ключових компетенцій формуються конкурентні переваги, які можуть виражатися в регіональній близькості сировинної зони до підприємств переробки, доступності ринків збуту, завоюванні істотної ринкової долі, високій якості продукції. Усі ці чинники при правильному спрямуванні управління забезпечать високий рівень конкурентоспроможності.

Розробка управлінських аспектів формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств зумовлена необхідністю оперативного й кваліфікованого усунення негативних явищ у господарській діяльності й за допомогою економічних та управлінських важелів намагання збільшити обсяги виробництва продукції та конкурентоспроможність

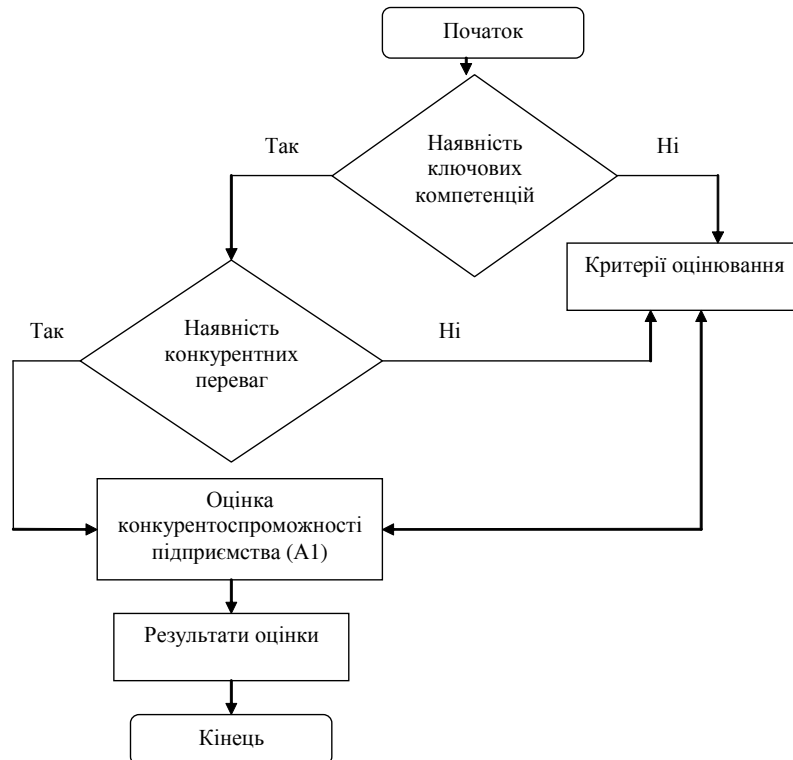


Рис. 2. Алгоритм оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства в умовах управлінського циклу

Джерело: власні дослідження.

підприємства на ринку. Однак недостатній рівень капіталізації виробничої системи, наявність значної кількості збиткових та депресивних підприємств свідчать про необхідність підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва.

Здійснення процесу управління характеризується циклічністю, тобто у випадку отримання результату, що не задовольняє поставленим цілям, процес починається знову, з врахуванням помилок і переваг попередніх циклів, які, у свою чергу, є частиною управлінського процесу.

Цикл управління — це замкнутий ланцюжок, що включає ухвалення рішення, його виконання, контроль і зворотний зв'язок, потрібний для коригування рішення або його виконання.

Початковим етапом управлінського циклу є оцінка конкурентоспроможності підприємства, запропонований алгоритм якої представлено на рисунку 2.

Попередній етап, що включає оцінку конкурентоспроможності як основу прийняття спектру цілей, назовемо А1. Схема управлінського циклу проілюстрована на рисунку 3.

Початковим моментом циклу є постановка цілей (1), які зіставляються з прогнозом розвитку підприємства на середньострокову перспективу (2). Підсумком такого зіставлення є виявлення розбіжності 1 (3) між поставленими завданнями і фактичними очікуваннями. Цей етап є ключовим з точки зору визначення подальших дій управлінського характеру.

Існує два варіанти розвитку. Якщо підсумки прогнозу задовольняють або перевершують поставлені цілі, то допустиме ухвалення рішення про зупинку циклу. У такому разі потрібне коригування цілей, тобто повернення до 1 етапу, так званого 1-го малого циклу управління.

Якщо підсумки прогнозу не задовольняють поставленим цілям, наступним кроком є пошук шляхів зростання конкурентоспроможності підприємства (4). Для цього відбувається пошук резервів зовнішнього (5) і внутрішнього середовища (6) зростання конкурентоспроможності.

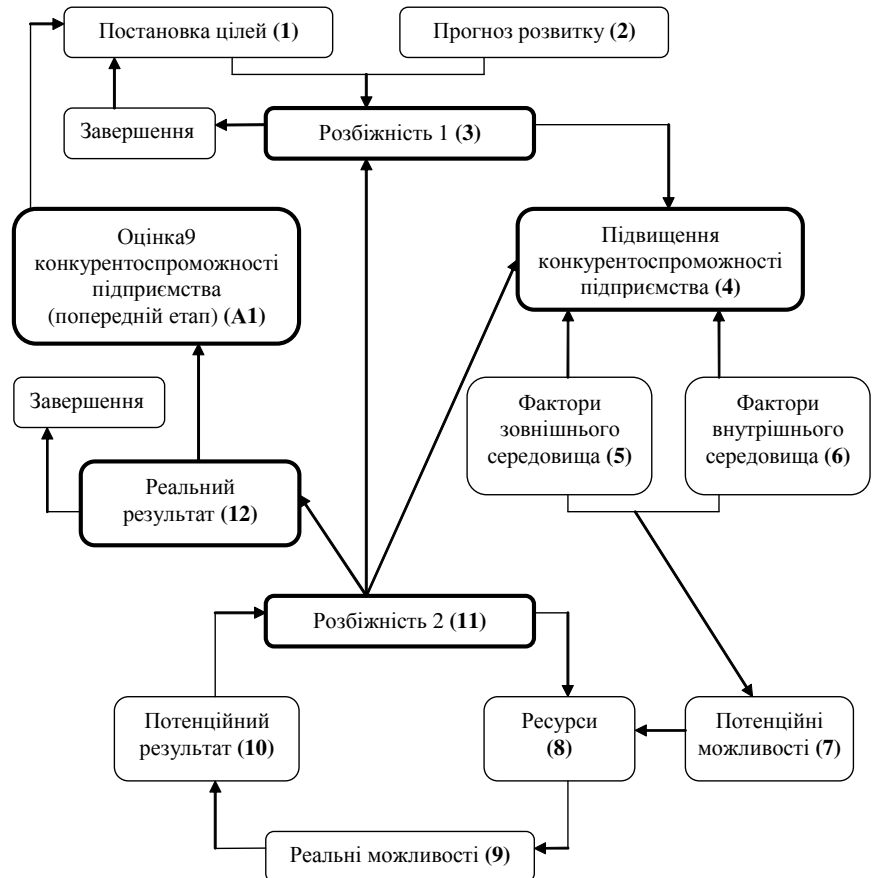


Рис. 3. Концептуальна схема управлінського циклу підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства

Джерело: власні дослідження.

Резервами зовнішнього середовища виступають законодавчі, правові, адміністративні, інфраструктурні, громадські і інші. До резервів внутрішнього середовища відносять виробничі, маркетингові (збут), економічні, управлінські і інші.

Об'єднання розглянутих резервів становить потенційні можливості сільськогосподарського підприємства (7), які треба зіставити з наявними в розпорядженні ресурсами (8) — земельними, трудовими і фінансовими. На підставі такого зіставлення виявляються реальні можливості підприємства (9), тобто відносно тісний перелік завдань, що будуть реалізовані в найближчій перспективі з максимальною часткою вірогідності зростання конкурентоспроможності.

Реалізація поставлених завдань забезпечить можливий потенційний результат (10), за яким пізніше визначається розбіжність 2 (11), розгляд якої здійснюється в 2-х напрямках: зіставлення з розбіжністю 1 на предмет потенційного скорочення, причому пропонується повторна орієнтація на реально наявні джерела

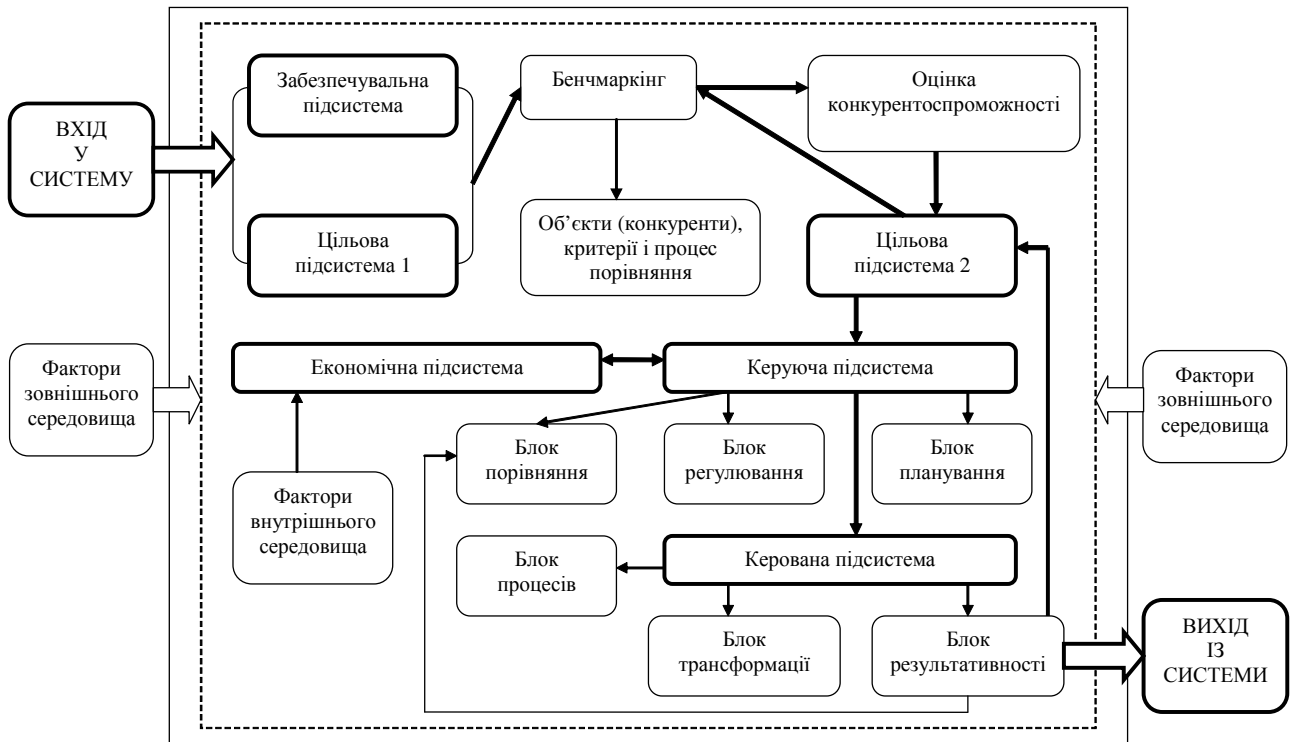


Рис. 4. Концептуальна модель управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства

Джерело: власні дослідження.

підприємства (2-й малий цикл управління). Також на цьому етапі здійснюється ухвалення рішення стосовно подальшого руху циклу — або реалізація реальної вірогідності і досягнення реального результату (12) — офіційного фінального етапу циклу; або повернення до пункту 4 і повторний, більше детальний розгляд чинників зростання конкурентоспроможності.

Допустиме також ухвалення рішення про подальше зростання конкурентоспроможності, яке передбачатиме нову оцінку фактичного рівня на попередньому етапі A1 та постановку цілей більш високого порядку. У такому разі цикл починається знову.

Запропонований цикл управління спрямований на зростання конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства і це є основною метою його реалізації. Разом з тим конкурентоспроможність є складною і багатогранною категорією, зростання і підтримка потрібного рівня якої вимагає впровадження на підприємстві особливого механізму управління, що складається із зовнішнього і внутрішнього середовища.

Запропонований механізм повинен задовольняти ряд вимог з точки зору теорії управління:

1. Розгляд системи управління конкурентоспроможністю з точки зору складного, ком-

плексного, динамічного і можливого характеру.

2. Необхідність розподілу запропонованої моделі системи управління конкурентоспроможністю підприємства на внутрішнє і зовнішнє середовище.

3. Розподіл комбінованих частин системи управління конкурентоспроможністю підприємства на підсистеми, виявлення їх компонентів, обґрунтованій організації зв'язків і стосунків між підсистемами моделі.

4. Наявність результативного зворотного зв'язку, властивого системі управління і спрямованого на забезпечення ефективного коригування процесів управління, виходячи з міри досягнення цільової конкурентної політики підприємства і сучасних вимог зовнішнього середовища, у тому числі вимог задоволення потреб покупців (інвесторів, клієнтів).

5. Можливість виявлення потенційних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом моделювання конкурентних переваг і оптимізації процесів управління за наявних ефективно використовуваних ресурсів (земельних, трудових, фінансових) та не досягнутого прогнозованого рівня конкурентоспроможності підприємства.

Ключовими стосунками, що визначають сільськогосподарське підприємство як систе-

му, є відносини підрядник-покупець, де підприємство одноразово є покупцем джерел (на вході) і підрядником товарів і підрозділів (на виході). Ці стосунки ідентифікують систему (внутрішню конструкцію підприємства) як "чорний ящик", "вхід" якого забезпечується результативним механізмом управління конкурентоспроможністю (включаючи його основні елементи), а "вихід" є переліком допустимих результатів.

Внутрішня конструкція підприємства складається з наступних елементів: наукового обґрунтування системи, цільової підсистеми, що забезпечує підсистеми, керованої і керівної підсистем.

Вважаємо за доцільне розглядати наукову складову як частину забезпечувальної підсистеми (окрім її ресурсної складової), і виокремити економічну підсистему як ланку управління, що забезпечує економічну діяльність підприємства, досягнення потрібних економічних показників (дохід, виручка, рентабельність, рентабельність виробництва і ефективність роботи персоналу), навчання і використання грошових джерел підприємства, оборотних і основних фондів з точки зору цільового орієнтування на конкурентоспроможність. У зв'язку з цим нами пропонується концептуальна модель управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства (рис. 4).

Модель управління є відкритою системою, до "входу" якої відноситься все, що отримує підприємство для розробки і реалізації стратегії зростання конкурентоспроможності: методичні документи, земельні, трудові, фінансові, інформаційні і інші види ресурсів. Завдання органів управління зводиться до забезпечення конкурентоздатного "входу" системи шляхом проведення маркетингових досліджень і відбору особливо конкурентоздатних підрядників. Якщо "вхід" буде не конкурентоздатним, то при будь-якому рівні процесу по переході "входу" в "вихід" параметри "виходу" системи теж будуть неконкурентоспроможними.

Навіть якщо підприємство забезпечене висококваліфікованими кадрами, прогресивними технологіями, сучасним обладнанням, має налагоджену систему управління, воно може виробляти не конкурентоздатну (що не відповідає вимогам покупців) продукцію, оскільки може придбавати матеріально-речові елементи (сировину, матеріали, добрива, корми, паливо тощо) з низькими показниками якості та низькою кваліфікацією маркетологів. Іншими словами, якщо "вхід" системи оцінюється на

задовільно, а процес — на добре, тоді і вихід системи буде тільки задовільним, не конкурентоздатним. Тобто спочатку необхідно забезпечити конкурентоздатний "вхід", потім — конкурентоспроможний процес, тоді і "вихід" системи буде конкурентоспроможним.

Пропонуємо виокремити цільову підсистему на дві комбіновані частини, що зумовлено відмінністю цілей на вході системи (цільова підсистема 1) і цілей, відкоригованих з урахуванням бенчмаркінгового дослідження (цільова підсистема 2). Пізніше, при взаємодії забезпечувальної та цільової 1 підсистем, іншими словами, при порівнянні цілей і засобів (що ми хочемо і за рахунок чого це можна зробити) проводиться порівняння показників основних суперників для виявлення їх основних переваг і вірогідності застосування їх для власних цілей (бенчмаркінговий підхід). Після цього оцінюється наявний рівень конкурентоспроможності, на підставі якого формується цільова підсистема 2. На наступному етапі відбувається процес реалізації прийнятих рішень через керівну підсистему, складовою частиною якої є економічна підсистема, на яку, у свою чергу, чинять дію чинники внутрішнього середовища.

Керуюча підсистема поділяється на блок планування, де розглядаються допустимі варіанти досягнення поставлених цілей; блок регулювання управлінськими процесами і блок зіставлення, інтегрований з блоком ефективності керованої підсистеми. Таке об'єднання спричинене необхідністю порівняння отриманих результатів з поставленими завданнями.

Компонентами керуючої підсистеми (суб'єкта управління) у сільськогосподарському підприємстві є усі елементи і підсистеми, що забезпечують процес управління, тобто процес цілеспрямованої дії на колективи людей і джерела керованої підсистеми. Суб'єктом управління виступає або відособлений адміністратор (начальник), або колегія, комісія, робоча команда, правління і тому подібне, або збори акціонерів. До суб'єктів управління також можна віднести експертів, що приймають участь в розробці рішень, оскільки від їх роботи залежить ефективність прийнятого рішення.

Керуюча підсистема формується в залежності від функцій, які потрібно виконувати в процесі управління (збір та обробка інформації, дослідження ринку продукції, ведення бухгалтерського обліку, контролю, планування, забезпечення надходження обігових коштів), та розмірів і складності виробництва. Так, для великого агроутворення суб'єктами управління є керівники вищого, середнього і нижчо-

го рівнів управління (директор, голова правління, начальники відділків, керівники підрозділів, майстри ділянок, бригадири). При цьому начальники середнього рівня управління (керівники підрозділів, відділів) є одночасно суб'єктами і об'єктами управління. Для вищестоящих рівнів вони — об'єкти управління, для нижчестоящих — суб'єкти управління.

Керована підсистема складається з блоку процесів (маркетингового, менеджменту якості продукції і служб, інвестиційної і інноваційної), блоку трансформації ключових компетенцій в конкурентні переваги і блоку результативності, який є найголовнішим. Саме у ньому приймається рішення про подальшу участь управлінського процесу. 1-й варіант участі — повернення до цільової підсистеми 2 і коригування цілей (якщо досягнутий рівень не задовольняє поставленим цілям). 2-й варіант участі — вихід з системи з новими параметрами конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства.

До керованої підсистеми (об'єкту управління) належать усі елементи і підсистеми (наприклад, підрозділи господарства), що забезпечують процес створення матеріальних благ і надання послуг. Керована підсистема визначається техніко-технологічними особливостями цього виробництва, виробничими зв'язками (цех, ділянка).

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Важливою умовою підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств є вирішення ряду проблем управлінського характеру. Розробка управлінських аспектів формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств зумовлена необхідністю оперативного й кваліфікованого усунення негативних явищ у господарській діяльності й за допомогою економічних та управлінських важелів намагання збільшити обсяги виробництва продукції та конкурентоспроможність підприємства на ринку. Попереднім етапом управлінського циклу підвищення конкурентоспроможності є його оцінка, що потребує відповідного алгоритму дій. Запропонований механізм управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства сприятиме виявленню потенційних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом моделювання конкурентних переваг і оптимізації процесів управління за наявних ефективно використовуваних ресурсів (земельних, трудо-

вих, фінансових) та не досягнутого прогнозованого рівня конкурентоспроможності підприємства.

Література:

1. Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: навч. посіб. / Л.В. Балабанова, В.В. Холод. — К.: Професіонал, 2006. — 448 с.
2. Воронкова А.Е. Концепція управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства / А.Е. Воронкова // Економіст. — 2007. — № 8. — С. 14—18.
3. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. — К.: Центр навч. л-ри, 2006. — 384 с.
4. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / С.М. Клименко, О.С. Дуброва. — К.: КНЕУ, 2006. — 527 с.
5. Кошелупов І.Ф. Управління конкурентоспроможністю підприємства. / І.Ф. Кошелупов. — Одеса: ОДЕУ, 2009. — 152 с.
6. Фатхудинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации / Р.А. Фатхудинов. — М.: Эксмо, 2009. — 544 с.

References:

1. Balabanova, L. V. and Kholod, V. V. (2006), *Stratehichne marketynhove upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidprijemstv* [Strategic marketing management of enterprises a competitiveness], Profesional, Kyiv, Ukraine.
 2. Voronkova, A. E. (2007), "Conception of management of enterprise competitive potential", *Ekonomist*, vol. 8, pp. 14—18.
 3. Dolzhans'kyj, I. Z. and Zahorna, T. O. (2006), *Konkurentospromozhnist' pidprijemstva* [Competitiveness of enterprise], *Tsentr navchal'noi literatury*, Kyiv, Ukraine.
 4. Klymenko, S. M. and Dubrova, O. S. (2006), *Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidprijemstva* [Management of enterprise a competitiveness], *Kyivs'kyj natsional'nyj ekonomichnyj universytet*, Kyiv, Ukraine.
 5. Koshelupov, I. F. (2009), *Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidprijemstva* [Management of enterprise a competitiveness], *Odes'kyj natsional'nyj ekonomichnyj universytet*, Odesa, Ukraine.
 6. Fathudinov, R. A. (2009), *Upravlenie konkurentospodobnost'ju organizacii* [Management of competitiveness of the organization], *Jeksmo*, Moskva, Russia.
- Стаття надійшла до редакції 26.09.2014 р.*