

**Відокремлений підрозділ Національного Університету
Біоресурсів і Природокористування України
«Ніжинський агротехнічний інститут»**

**ЖИГУЛІН ОЛЕКСАНДР АНДРІЙОВИЧ
МАХМУДОВ ІЛЬХОМ ІСАКОВИЧ
ЖИГУЛІНА НАТАЛЯ ОЛЕКСАНДРІВНА**

**ЛОГІСТИКА, УПРАВЛІННЯ
Й КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ
В АГРОБІЗНЕСІ**

Ніжин – 2020

УДК 164+005.343]: 338.43

Ж68

Рекомендовано до друку Вченою радою ВП НУБіП України «Ніжинський агротехнічний інститут» (протокол № 3 від 6 листопада 2019 р.)

Рецензенти:

Василенко В. В., д. т. н., професор, завідувач кафедри електроенергетики, електротехніки та електромеханіки Ніжинського агротехнічного інституту

Приплавко С. О., к. с. г. н., доцент Ніжинського державного університету ім. Миколи Гоголя

Жигулін О. А., Махмудов І. І., Жигуліна Н. О.

Ж68 Логістика, управління й конкурентоспроможність в агробізнесі:
Навчальний посібник. Ніжин: НДУ ім. М. Гоголя, 2020. 519 с.

ISBN 978-617-527-218-3

Для вивчення навчальних дисциплін «Логістика», «Логістика у механізації сільського господарства», «Конкурентоспроможність підприємства», «Управління технологічними процесами в рослинництві й тваринництві», «Технічний сервіс машин», «Експлуатаційна властивість автомобільних доріг та споруд», «Дослідження операцій в транспортних системах», «Технічні засоби організації дорожнього руху», «Система машина – біосередовище», «Маркетинг», «Контролінг», «Менеджмент», «Стратегічний менеджмент», «Інноваційний менеджмент», «Операційний менеджмент», «Інженерний менеджмент», «Аграрний менеджмент», «Транспортний менеджмент», «Менеджмент в туризмі», «Управління персоналом», «Бізнес-планування» студентами технічних та економічних спеціальностей навчальних закладів.

Навчальний посібник містить питання з управління логістичними потоками при забезпеченні конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств і забезпечуючих їх діяльність підприємницьких структур агробізнесу (транспорт, переробка, торгівля, машинобудування, кадри, реклама, збут, виставковий бізнес, агротуризм, фінансові установи т. ін.).

УДК 164+005.343]: 338.43

ISBN 978-617-527-218-3

© Жигулін О. А., 2020

ВСТУП

У посібнику читача знайомлять з теорією й практикою розвитку бізнесу, який залежить від управління підвищенням конкурентоспроможності суб'єкта господарювання на ринку. Логістика виконує у цьому процесі роль обов'язкової компоненти, пов'язаної з новими інформаційними технологіями й націленої на задоволення потреб людини у власному саморозвитку, що забезпечує спільну дію економічних законів попиту, пропозиції, підвищення продуктивності праці й стандартизації. Підвищення попиту відбувається, коли головна споживча властивість атрибутів товару співпадає з типом стійкої структури управління виробничою діяльністю й психофізіологічними характеристиками працівників, що закріплюється у галузевих стандартах якості.

Матеріал посібника структурований таким чином, що спочатку у читача формується уявлення про логістику, як сучасний інформаційний метод усунення перешкод на шляху до задоволення потреб людини, а вже потім йому надають рекомендації як успішно у теперішніх умовах господарювання будувати бізнес, бути конкурентоспроможним на ринку праці, закріплювати позитивні зміни з якості у нормативах. Аграрний бізнес вибрано як розповсюджений в Україні вид підприємництва, який охоплює більшу частину галузей.

Розвиток інформатизації суспільства вимагає використання сучасних методів управління конкурентоспроможністю й матеріальними та інформаційними потоковими процесами, які її забезпечують. Якщо у минулому столітті виробництвом керували технологи (інженери або операційні менеджери), то зараз ця функція переходить до логістів-програмістів (інтуїтивів-творців). Функції й робочі місця управляючого й виконавця виробничих операцій озброюються електронно-обчислювальною технікою. Автоматизація виробництва передбачає перехід від монотонної до творчої праці, яка полягає у застосуванні програмного забезпечення бізнес-процесів.

Інформаційні технології, окрім виробництва, активно використовуються в таких функціональних видах діяльності підприємства, як формування

(проектування) продукту, ціноутворення, рекламування, збут, управління персоналом, витратами, інвестуванням й фінансуванням.

Вузьке ставлення до підготовки кадрів на здатність управляти тільки матеріальними потоками (транспортна логістика), персоналом (адміністративний менеджмент), конкурентоспроможністю (збільшення продажів за рахунок зменшення цін) неприпустиме у сучасних умовах господарювання. До комплексу споживчих властивостей товарів увійшли, поряд з «економністю», «висока якість» й «інноваційно-креативна диференціація», що потребує перегляду підходів і програм підготовки фахівців. Неможливо сформувати здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу та встановлення взаємозв'язків між соціально-економічними явищами та процесами, застосовування концептуальних і базових знань, розуміння предметної області професійної діяльності без урахування змін у потребах сучасної людини.

Поняття «суб'єкт господарювання» потребує уточнення через поняття «підприємницька структура бізнесу». У навчальному посібнику читача знайомлять з вирішенням проблеми логістичного управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур агробізнесу.

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 логістичних методів її інноваційного підвищення у сфері функціональних видів діяльності. Метою логістичного управління є відновлення й розвиток конкурентоспроможного стану та підвищення рівня конкурентної стійкості підприємницьких структур агробізнесу на ринку. Важливо створити умови синергії та рівноваги в сільському й забезпечуючих його господарствах за допомогою дотримання загальних цінностей у розвитку людини.

Слід зазначити вагомий внесок у вирішення окремих аспектів досліджуваної проблеми закордонних учених, які вивчали суть та особливості споживчо-орієнтованого, логістичного, людиноцентричного підходу до підвищення конкурентоспроможності підприємства через ланцюжок додавання споживчої цінності продукту. Зокрема М. Портер, Ф. Котлер, М. Маклюєн обґрунтовували споживчі якості продукту, процесів 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 і використання людиноцентризму в управлінні матеріальними й інформаційними потоками, підвищення ефективності продовольчих ринків, формування попиту та пропозиції сільськогосподарської продукції знайшли відображення у працях В. Галушко, 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. Николук, 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, у навчальному посібнику певний перелік питань методологічного, концептуального та методичного характеру доповнено, уточнено та узагальнено на основі досліджень автора.

1. ЛОГІСТИКА

1.1. Поняття логістики

Використанню логістики суб'єктами агробізнесу присвячені праці А. Г. Кальченко, С. А. Бєлих, Н. К. Васильєвої, Т. В. Косаревої, Я. Б. Олійника, В. І. Перебийноса, О. В. Шматок т. ін.

Результати реалізації логістичної діяльності представляються у логістичному міксу «8R» або «8П»:

- потрібна доставка;
- потрібного продукту;
- потрібної якості;
- потрібної кількості;
- потрібному споживачеві;
- в потрібне місце;
- у потрібний час;
- за потрібної вартості (рис. 1.1).

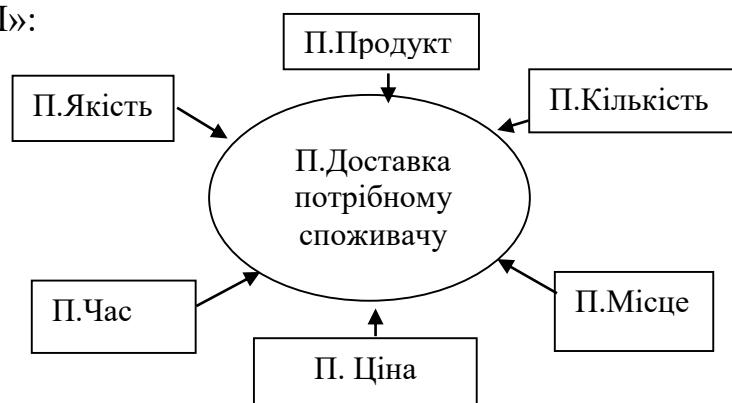


Рис. 1.1. Логістичний мікс «8П»

Кальченко А. Г. акцентує увагу на те, що 98 % часу виробництва товару припадає на проходження його каналами матеріально-технічного забезпечення (доставка сировини, транспортування готової продукції й зберігання), що складає 13 % вартості валового національного продукту країни. Структура цих витрат така:

- на транспортування припадає 41 %,
- на зберігання товару – 21 %,
- на матеріальні запаси – 23 %,
- на адміністративні витрати – 15 % зазначених витрат.

Пошук шляхів скорочення витрат відбувається у напрямі вдосконалення управління:

- постачанням,
- збутом та зберіганням товарів,

покращенням маркетингової діяльності,
поглибленням взаємодії постачальників, споживачів та посередників,
удосконаленням технології руху матеріальних потоків.

Серед науковців існує думка, що, концепція інтеграції саме цих процесів і має назву «**логістика**».

На нашу думку, головним із перелічених процесів є **задоволення інтересів споживача**, який не бажає оплачувати виконання непродуктивних операцій.

Історичні етапи розвитку логістики наступні:

1. Давня Греція: термін «**логістика**» (грец. «logistike») означав мистецтво обрахунків. Існувало 10 логістів, які контролювали державні витрати;

2. У період Римської імперії державні службовці «логісти» або «логістики» займалися розподілом продуктів харчування.

3. У першому тисячолітті нашої ери у військовому лексиконі із логістикою пов'язували діяльність із забезпечення збройних сил матеріальними ресурсами та утримання запасів.

4. Автором перших наукових праць із логістики вважають французького генерала та військового теоретика початку XIX ст. Антуана Жоміні (1779-1869 рр.). У своїх працях він трактував логістику як діяльність із управління процесами перевезення, планування, організації постачання товарів військам.

5. У роки Другої світової війни американська армія широко застосовувала логістичні підходи при організації взаємодії між підприємствами військово-промислового комплексу, транспортом і **постачанням** армії. Зазначена взаємодія дозволила своєчасно та систематично забезпечувати армію поставками зброї, військового спорядження, паливно-мастильних матеріалів і продуктів харчування в необхідній кількості.

6. Перші ідеї щодо інтеграції **постачальницьких, виробничих та розподільчих** функцій в єдину систему на основі логістичних підходів виникли ще у 30 – 50-х роках XX сторіччя (так званий «дологістичний період»).

7. У наступному, так званому «періоді класичної логістики» (період

початку 50 – кінця 70-х років XX сторіччя), логістика розглядалась як частина науки про *організацію виробництва*. Саме в цей період виникли базові поняття сучасної логістики – «матеріальний потік» і «логістична система» і, власне, була сформована концепція логістичного підходу (концепція логістики).

8. Починаючи з початку 80-х років XX сторіччя і до цього часу («період неологістики») сфера використання логістичного підходу поширюється на процеси *товарообігу, реалізації функціональних бізнес-процесів й прийняття управлінських рішень*. Для цього періоду характерне формування цілісних на всьому своєму протязі матеріальних й інформаційних ланцюжків.

Логістика – це наукова дисципліна (або вид практичної діяльності), що пов'язана з плануванням, організацією, управлінням, контролем та регулюванням матеріальних й інформаційних потоків у просторі та часі від їх першоджерела до кінцевого споживача.

До сфери *логістики* відносяться наступні поняття:

Матеріальний потік – сукупність матеріальних елементів (вантажі, матеріальні ресурси, об'єкти незавершеного виробництва, готові вироби, товари), які переміщуються між виробниками, посередницькими організаціями та споживачами, а також між постачальними, виробничими та збутовими підрозділами підприємств за одиницю часу.

Таким чином, поняття «матеріальний потік» пов'язується з рухом виробничо-речових елементів, які проходять через фази постачання, виробництва та збуту (табл. 1.1).

Управління матеріальними потоками передбачає розвиток так званого координаційного управління, що проводиться на основі створення комплексних програм, постійно діючих або тимчасових координаційних органів тощо.

Управління матеріальним потоком – планувально-регулюючі форми та методів організації руху засобів виробництва, праці робітників, а також використання транспортних засобів, тари при переміщенні та зберіганні продукції.

Таблиця 1.1

Напрями, функції, інтегруючі ознаки організації матеріального потоку на рівні підприємства

Основні напрями	Основні функції	Інтегруючі ознаки
Матеріально-технічне постачання	Планування, організація та реалізація господарських зв'язків. Постачання та складування матеріальних ресурсів.	Зменшення витрат при переміщенні засобів виробництва. Доставка засобів виробництва в узгоджені строки і в узгодженому асортименті. Збереження матеріальних ресурсів та їх підготовка до споживання.
Організація виробництва	Планування внутрішньогалузевих і внутрішньозаводських поставок. Оперативне регулювання поставок. Складування деталей, напівфабрикатів	Своєчасне постачання продукції до місця споживання. Економія праці та коштів на навантажувально-розвантажувальних операціях
Збут продукції	Вивчення попиту та формування портфелю замовлень. Планування та здійснення поставок готової продукції. Складування та відвантаження готової продукції.	Зменшення витрат споживачів на транспортування продукції. Своєчасне постачання продукції. Забезпечення збереження продукції. Економія витрат праці при збереженні та відвантаженні продукції

Для вивчення та управління матеріалопотоками формують економетричні моделі, що характеризують вплив різних факторів на їх величину. Припустимо, що величина попиту (матеріалопотік) Q^d залежить від тарифу за перевезення продукції P_v та сукупного доходу споживача Y . Цю залежність можна виразити рівнянням попиту

$$Q^d = D(P_v; Y). \quad (1.1)$$

Припустимо також, що матеріалопотік залежить від тарифу на перевезення P_v і ціни на паливно-мастильні матеріали (ПММ) – P_f . Цю залежність виразимо за допомогою рівняння пропозиції:

$$Q^s = S(P_v; P_f). \quad (1.2)$$

І, нарешті, припустимо, що перевезення здійснюється так, щоби забезпечувалась рівновага попиту і пропозиції:

$$Q^d = Q^s. \quad (1.3)$$

Ці три рівняння і складають **модель матеріалопотоку**.

Модель матеріалопотоку можна проілюструвати діаграмою попиту і пропозиції (рис. 1.2), де: S - пропозиція, Q – обсяг матеріалопотоку, D - попит.

Крива попиту показує співвідношення між тарифом на перевезення при постійному рівні сукупного доходу споживача і матеріалопотоком.

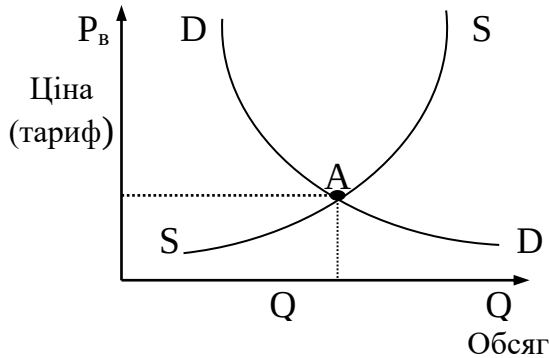


Рис. 1.2. Графік попиту та пропозиції

Оптимальний обсяг матеріалопотоку визначається у точці A перетину двох кривих (попиту і пропозиції). В цій точці встановлюється рівноважна ціна (тариф) на перевезення продукції та оптимальний матеріалопотік, що відповідає попиту за цією ціною (тарифи). Однак при зростанні сукупного доходу споживачів збільшується попит на матеріалопотік, тобто зміна однієї екзогенної змінної (сукупного доходу Y) впливає на обидві ендогенні змінні: тариф на перевезення і матеріалопотік.

На рис. 1.3 можна побачити, що збільшується як матеріалопотік, так і тариф на перевезення продукції.

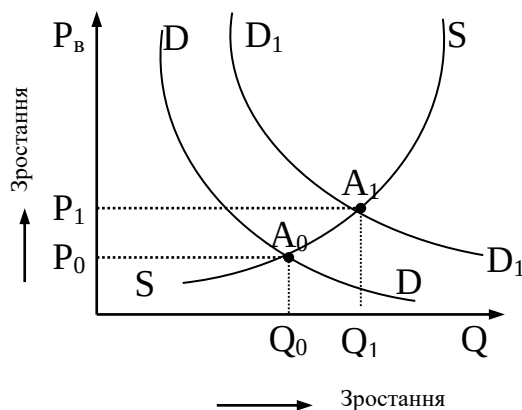


Рис. 1.3. Графік зростання попиту

Аналогічно, при підвищенні ціни ПММ пропозиція на перевезення продукції (матеріалопотік) S зменшується, а ціна за перевезення продукції (матеріалопотік) збільшується (рис. 1.4).

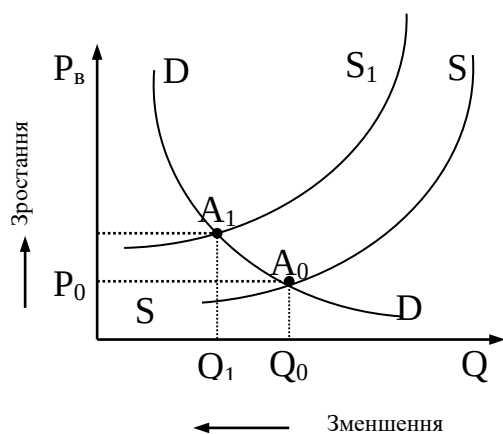


Рис. 1.4. Графік зростання пропозиції

Таким чином, економетрична модель та графіки попиту і пропозиції наочно демонструють, як зміна сукупного доходу або ціни на ПММ впливають на величину матеріалопотоку.

Однак існують й інші фактори, що можуть вплинути на величину матеріалопотоку. Їх називають неціновими детермінантами. До нецінових детермінант ринкового попиту відносять: 1) смаки або уподобання споживачів; 2) чисельність споживачів на ринку; 3) грошові доходи споживачів тощо. До нецінових детермінант пропозиції відносять: 1) ціни на ресурси; 2) технологію виробництва; 3) податки та дотації; 4) чисельність продавців на ринку т. ін.

Традиційно групи нецінових чинників підвищення попиту й розвитку пропозиції розглядалися окремо одна від одної. В якості єдиного об'єднуючого чинника визнавалася ціна. В посібнику 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 економність, або якість, або креативна диференціація) співпадає з типом стійкої структури виробничої

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 логістичні ІТ технології виробничої системи (розвиток пропозиції), що закріплюється у стандартах.

Вмотивованість працівників і підприємців полягає у тому, по-перше, що створення конкурентоспроможного продукту їм подобається (сприймається як хобі), по-друге, – має творчий (не рутинний) характер через усунення непродуктивних операцій, а по-третє, – не вимагає фізичного напруження із-за автоматизації виробництва через сучасні інформаційні технології.

Інформаційний потік – упорядкована множина повідомлень, що циркулюють у логістичній системі, між логістичною системою та зовнішнім середовищем, яка необхідна для управління потоковими процесами. Існує в різних формах (мовній, на паперових або магнітних носіях тощо).

Інформаційна логістика організовує потік інформації, що супроводжує матеріальний потік, і є тією важливою для підприємства ланкою, котра пов'язує попит, постачання, виробництво і збут.

У процесі управління матеріальними потоками в економіці вирішується багато різноманітних завдань. А саме завдання щодо: прогнозування попиту та виробництва, стосовно визначення оптимальних обсягів та напрямів руху матеріальних потоків, організації складування, пакування, транспортування.

Логістичний ланцюжок – група партнерів, котрі разом переробляють вхідні матеріальні ресурси й інформацію у вихідні продукти у вигляді товарів та послуг. Кожне з цих підприємств (організацій) спеціалізується на виконанні якоїсь логістичної функції: інтеграційної, координуючої, регулювальної, контролюючої, плануючої, обслуговуючої. **Логістична операція** – сукупність дій, спрямованих на перетворення матеріальних та інформаційних потоків.

Логістична функція – укрупнена група логістичних операцій, спрямованих на реалізацію цілей логістичної системи. До основних логістичних функцій можуть бути віднесені наступні: формування комерційних зв'язків з постачання товарів або надання послуг; визначення обсягів та напрямів руху матеріальних потоків; прогностичні оцінки потреби в перевезенні; розвиток, розміщення та організація складського господарства; управління запасами; здійснення перевезень; управління складськими операціями; оперативне планування виробництва; управління інформаційними потоками для прийняття рішень у видах діяльності.

Логістична система – адаптивна система з наявністю потокового процесу, що призначена для виконання логістичних функцій. До компонентів логістичної системи відносять: підсистему закупівель, підсистему збуту, підсистему обслуговування виробництва, склади, запаси, транспорт, кадри, інформацію тощо. Межі логістичних систем визначаються циклом обігу засобів виробництва. Логістичні системи поділяють на макро- і мікрологістичні. Макрологістичні системи – великі системи управління матеріальними потоками, що охоплюють підприємства та організації в різних регіонах або різних країнах. Мікрологістичними системами – це клас внутрішньовиробничих систем.

Основні положення **концепції** логістики (за Гаджинським О. М.) наступні.

1. Використання системного підходу. Максимальний ефект можна одержати, оптимізуючи або сукупний матеріальний потік на всій його відстані, або окремі значні його відрізки. При цьому всі ланки матеріального ланцюжка повинні розглядатися як частини відповідних макрологістичних або мікрологістичних систем;
2. Відмова від використання універсального технологічного і піднімально-транспортного устаткування та використання для проведення логістичних операцій спеціального обладнання. Для використання логістичного підходу потрібно мати високий рівень науково-технічного розвитку;
3. Гуманізація технологічних процесів у логістиці, створення сучасних умов праці, використання спеціально підготовленого персоналу;
4. Урахування логістичних витрат на всій відстані логістичного ланцюжка;
5. Розвиток послуг логістичного

сервісу на сучасному рівні; 6. Забезпечення спроможності логістичних систем до адаптації в умовах невизначеності оточуючого ринкового середовища.

Головною метою логістики є найбільш повне з мінімальними витратами пристосування фірми до ринкової ситуації, збільшення власної присутності на ринку та одержання конкурентних переваг шляхом створення інтегрованої системи регулювання та контролю матеріальних та інформаційних потоків.

До **окремих цілей логістики** можуть бути віднесені такі: своєчасне постачання відповідної кількості, якості, асортименту вантажів до місця їх споживання; управління запасами ресурсів; узгодження політики розподілу з політикою виробництва продукції; формування оптимальних розмірів партій поставок і переробки; якісне виконання всіх замовлень у встановлені строки.

Уся ця сукупність цілей може бути визначена за допомогою «шести правил логістики»: 1. Вантаж – необхідний товар; 2. Якість – необхідної якості; 3. Кількість – в необхідній кількості; 4. Час – в необхідний час; 5. Місце – в потрібному місці; 6. Витрати – з мінімальними витратами.

1.2. Фізичний розподіл

Методологічною основою наскрізного управління матеріальними й інформаційними потоками на підприємстві є системний підхід (рис. 1.5).

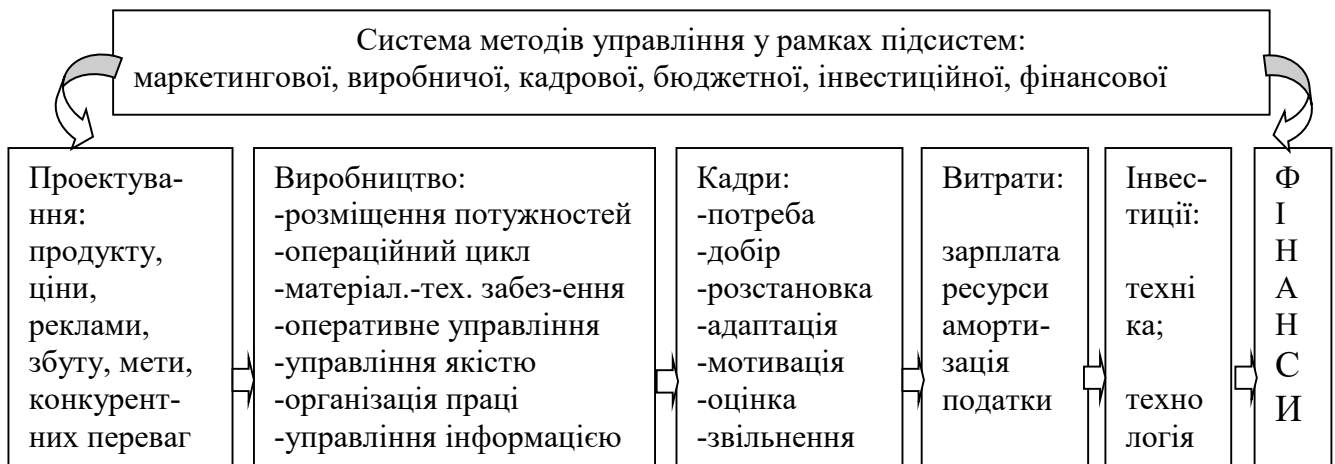


Рис. 1.5. Етапи проектування системи управління бізнес-процесами підприємства

Системний підхід означає, що кожна система є інтегрованим цілим, що дозволяє представити об'єкт, який досліджується, як комплекс взаємозв'язаних підсистем, об'єднаних загальною *метою*, розкрити його інтегративні якості, внутрішні й зовнішні зв'язки. Ухвалення управлінських рішень без урахування загальних цілей функціонування системи та вимог, які до неї висуваються, може бути частковим або навіть помилковим.

Пояснення системного логістичного управління наведемо на прикладі дрібнооптового торгового підприємства, яке забезпечує роздрібну торгівлю продуктами харчування (рис. 1.6).

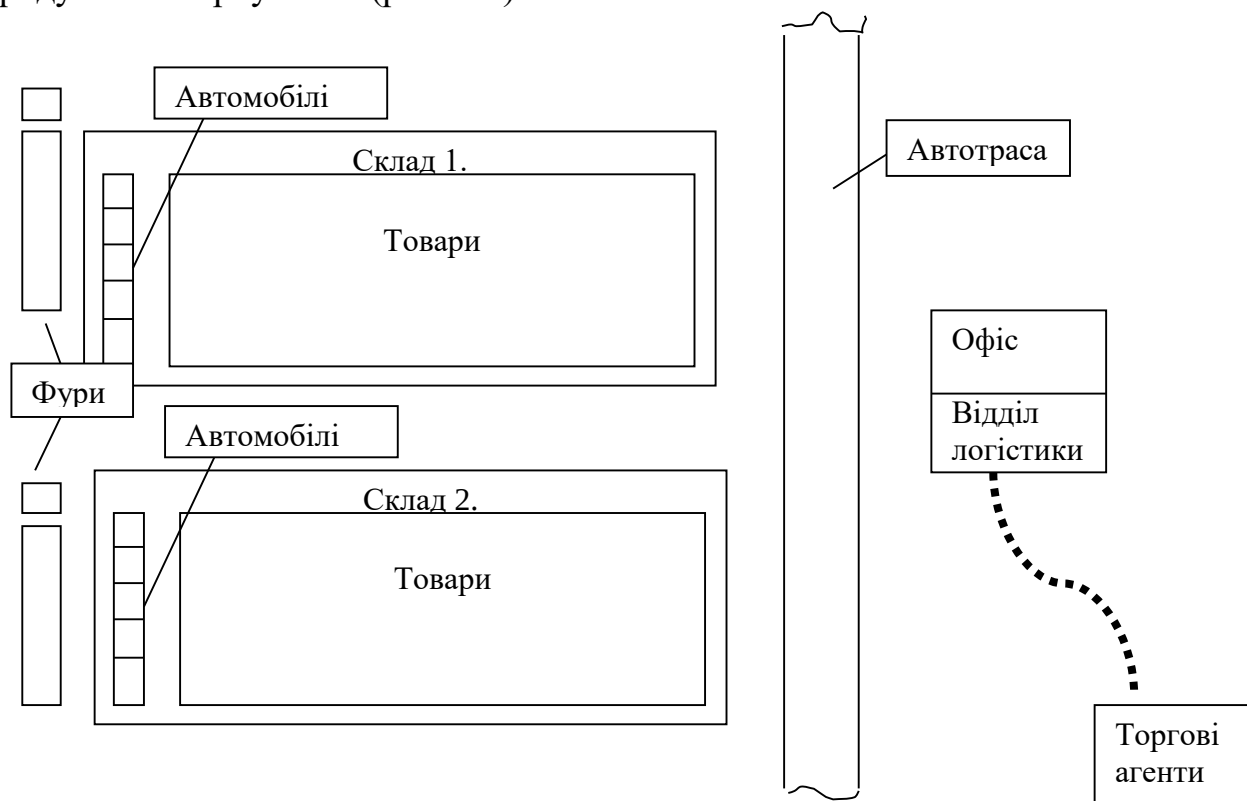


Рис. 1.6. Розміщення виробничих потужностей

1 етап. *Об'єктом управління* є посередницькі послуги замовлення у виробників крупних партій продуктів харчування, зберігання й транспортування їх дрібнооптовими частинами на підприємства роздрібної торгівлі. Асортимент складається з 324 найменувань товарів, які розподілені за 2-ма товарними номенклатурами (кондитерські вироби й спеції). *Ціна* на послуги встановлюється у межах 7-9 % від продажної ціни. Продажну ціну та *рекламу* товарів встановлюють виробники товарів через засоби масової інформації та

безпосередньо у місці продажу товарів. Схема **збуту** наступна: виробник-посередник-роздрібний продавець. **Мета** бізнесу формується як головна потреба клієнтів + етап розвитку бізнесу: відкриття дрібнооптової компанії для задоволення потреб клієнтів в асортименті кондитерських виробів та спецій підвищеного попиту, які поставляються регулярно (щодня) партіями за ринковими цінами. **Перевагами** є конкурентні ціни та регулярне постачання.

2 етап. **Виробничі потужності** представлені 2-ма неопалювальними складами, офісом, відділом ПК або логістики та 10 автомобілями ГАЗ.

Операційний цикл складається з 3-х стадій (1-підготовка, 2-організації роботи, 3-надання послуг і збут) та 17 операцій (рис. 1.7).

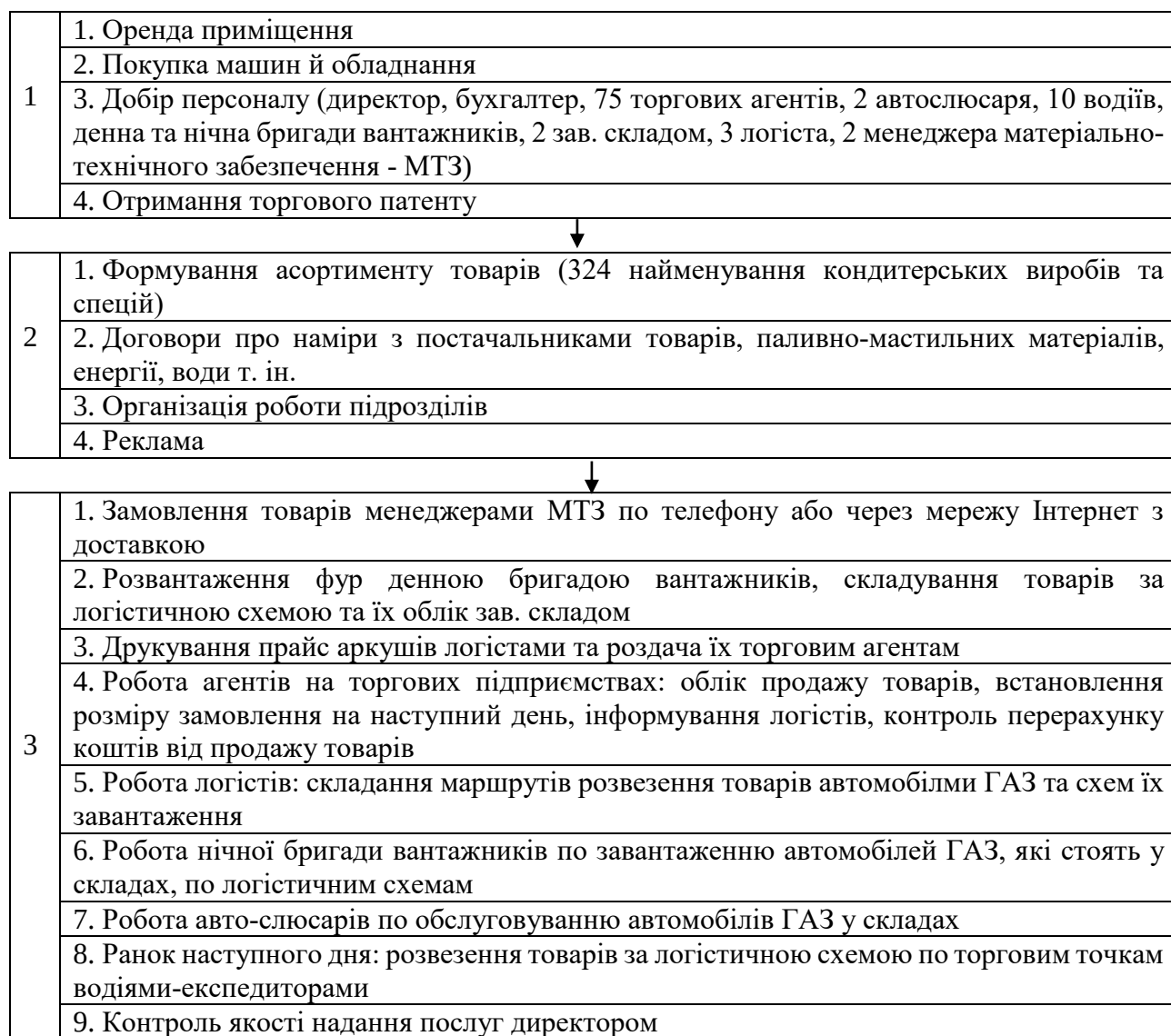


Рис. 1.7. Операційний цикл підприємства

Матеріально-технічне забезпечення організується по договорах з постачальниками. **Оперативне управління** здійснює логіст, який відповідає за ритмічне виконання операцій за 3-ма стадіями операційного циклу. Він відслідковує виконання робіт та усуває наслідки непередбачених обставин (відсутність світла, води, поставки запасних частин, паливно-мастильних матеріалів, товарів, кадрів т. ін.). **Управління якістю** послуг здійснюють завідувачі складами, бригадири вантажників й логісти, а контролюють даний процес торгові агенти (з'ясовують у клієнтів їх побажання). **Організація праці** націлена на суміщення професій й виконання напружених норм виробітку. **Управління інформацією** здійснюється за витягуючою технологією (аналог японської технології «кан-бан»).

Принципова відмінність «виштовхуючої» й «витягуючої» технологій полягає у напрямі інформаційних й матеріальних потоків. Перша передбачає затарювання складів товарами й «виштовхування» їх на ринок (щоденна пропозиція клієнтам взяти товари на реалізацію). Недоліком її є обмеження виробничої потужності складів товарами низького попиту, що унеможлиблює оперативне задоволення потреби клієнтів у товарах підвищеного попиту в достатній кількості. Дана обставина веде до відмови клієнтів від співпраці та скорочення частки підприємства на ринку. Друга технологія передбачає оперативне встановлення рівня попиту на кожний товар під час щоденного обстеження стану складів клієнтів торговими агентами та заказ тільки товарів підвищеного попиту, які доставляються швидко (на наступний день) з подальшою підтримкою потрібної кількості. Результатом є висока продуктивність усіх операцій операційного циклу. Непроодуктивні операції зведені до мінімуму, що дає можливість зменшувати ціну (%) без зниження споживчої привабливості послуг.

Варіантами організації кан-бан є:

у супермаркеті Кеш і Кери (METRO) – використовується робота не торгових агентів, а працівників торгового залу, які щодня отримують роздруковану таблицю свого асортименту, в якій вказані товари, що

скінчуються, й запропонований обсяг партії для поповнення, розрахований на основі прогнозу за останні 2 тижні продажів. Працівник або закреслює запропоновані нулі у розрахунку, або дописує нові й опускає аркуш у скриньку для обробки інформації логістом. Останній через корпоративну мережу з усіх 550 підприємств в Україні вводить дані у інтегруючий комп'ютер (м. Київ), де вони обробляються й висилаються постачальникам на відправку партій товарів певного розміру;

на машинобудівному підприємстві має місце об'єднання груп операцій в напів-автоматизовану виробничу ячейку, працівники якої отримують зі складу готової продукції карту кан-бан про відгрузку (наприклад, контейнера з 20-ма лівосторонніми кронштейнами для рульового колеса), швидко відновлюють мінімальний запас готових виробів. При цьому відсутні запаси напівфабрикатів й сировини між проміжними операціями бо постачальників націлюють на їх поставку щодня, а сьогоденні запаси вичерпуються через рух картки кан-бан;

в ресторані шеф-повар має під рукою основні компоненти для готування будь-якого відомого у світі блюда, а музиканти можуть заспівати будь-яку пісню;

на агротуристичному підприємстві оператор-логіст формує в режимі реального часу тур-пакет злюбих відомих у світі агротуристичних послуг.

Загальною вимогою в усіх варіантах є економія часу й грошей на виконання непродуктивних операцій. Японська фірма Тойота досягла у цьому напрямі найкращого результату через повну відмову від складів у технології «точно-вчасно»:

-організація домовленості з постачальниками комплектуючих частин й агрегатів до автомобілів на поставку кожні пів-години невеликих партій (наприклад, 12 двигунів для Тойота);

-двигуни направлялися не на склад, а на складальний конвеєр для монтажу в автомобіль;

-зібраний автомобіль йшов не на склад готової продукції, а споживачеві, який проплатив його вартість.

Перевагою у даному випадку є економія витрат на склад та «заморожену» продукцію й напівфабрикати, а також можливість оперативного: усунення дефектів конструкції (дефектна партія у 12 двигунів іде не на ремонт, а на переплавку) та переходу на випуск машин інших моделей (якщо попит на Тойоту знизився, то через пів-години починається випуск Міцубісі).

Слід відмітити, що системний підхід не існує у вигляді строгої методологічної концепції. Швидше за все, це сукупність пізнавальних правил, послідовне дотримання яких дозволяє визначеним способом зорієнтувати конкретні дослідження.

При формуванні виробничих систем повинні враховуватися такі засади (основні правила) системного підходу:

- принцип послідовного просування по етапах створення системи. Дотримання цього принципу означає, що система спочатку повинна досліджуватися на макрорівні, тобто у взаємовідносинах з навколишнім середовищем, а потім на мікрорівні, тобто усередині своєї структури;
- правило узгодження інформаційних, надійнісних, ресурсних та інших характеристик проєктованих систем;
- принцип відсутності конфліктів між цілями окремих підсистем й цілями усієї системи.

Етапи аналізу й проєктування виробничих систем:

1. Проблемна орієнтація.

Визначення проблем на підставі аналізу цілей як всієї системи, так і її різних підсистем. Після того як проблема сформульована й знайдене її місце в загальній системі, для її вирішення можна застосовувати різні методи аналізу.

2. Формування схеми потоків (матеріальних, енергетичних, інформаційних т. ін.). Розробка схеми руху матеріалів, енергії, інформації. Графічне відображення проєктованої системи.

3. Конструювання математичної моделі системи.

4. Формування окремих компонентів системи (підсистем, зв'язків, блоків).

Організаційна структура, що створюється на основі системного підходу, яка враховує потоки матеріалів, енергії, інформації і охоплює центри прийняття рішень, повинна перетинати традиційні організаційні границі, що опираються на функціональну спеціалізацію підрозділів.

5. Формування інформаційно - управлінської підсистеми. Визначення центрів керівництва. Побудова інформаційно-управлінської підсистеми.

6. Забезпечення ефективності системи відповідно до критеріїв: простота, гнучкість, надійність, економічність, зручність експлуатації.

Наведемо узагальнення сфери використання логістики через посадові обов'язки спеціалізованого персоналу. ***Професійні назви робіт містяться у Класифікаторі Професій – КП з кодами: «Менеджер (управитель) з логістики» — 1475.4 і «Логіст» — 2419.2.***

Відповідно до прийнятої системи класифікації професій та її кодування зазначені професійні назви робіт належать до різних професійних угруповань: у першому випадку – це «Менеджери (управителі) з питань комерційної діяльності та управління», у другому — «Професіонали у сфері маркетингу, ефективності господарської діяльності, раціоналізації виробництва, інтелектуальної власності та інноваційної діяльності».

З огляду на те, що основними критеріями класифікації професій у КП виступають робота та кваліфікація, обґрунтуємо відмінності на рівні кваліфікаційних характеристик. Кваліфікаційна характеристика професії «Менеджер (управитель) з логістики» міститься у розділі 1 «Професії керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців, що є загальними для всіх видів економічної діяльності» випуску 1 ДКХП.

Кваліфікаційну характеристику професії «Логіст» не розроблено, тому будемо розглядати опис цієї професії на відповідних матеріалах Міжнародної стандартної класифікації професій (ISCO-08). До обов'язків менеджера з логістики належать такі:

визначає логістичну стратегію підприємства;

приймає рішення щодо вибору на довгостроковій основі постачальників, каналів збуту/постачання та розподілення продукції;

розроблює перспективні, поточні та оперативні плани логістичної діяльності, проектує матеріальні потоки протягом повного логістичного ланцюжка;

координує діяльність різних підрозділів підприємства та інших підприємств і організацій щодо забезпечення ефективного просування товарів і послуг у сферах виробництва та обігу, розв'язує конфліктні ситуації, знаходить компроміси для погодження інтересів різних ланок логістичної системи з метою досягнення загальносистемних цілей;

проводить переговори, забезпечує укладання договорів і організовує контроль за їх виконанням з метою управління інтегрованими потоками;

розробляє стратегію управління запасами на виробництві;

оцінює економічний ефект від прийняття логістичних рішень та конкурентоспроможність підприємства;

забезпечує розроблення логістичної інформаційної системи підприємства.

До ключових завдань та обов'язків логіста належать такі: аналізує мету, стратегію та плани підприємства у сфері логістики, визначає найбільш вигідних постачальників сировини, матеріалів, послуг; розраховує найвигідніший спосіб транспортування вантажу, визначає його маршрут, здійснює моніторинг своєчасної доставки та належного виконання транспортних послуг; контролює роботу складського господарства, якість зберігання товарів на складах, визначає заходи щодо підвищення ефективності роботи складів, розраховує нормативи товарних запасів, чисельність персоналу на складах, мінімізує вартість вантажно-розвантажувальних робіт тощо; бере участь у визначенні нових ринків збуту/постачання, формуванні цінової та сервісної політики, асортименту товарів (послуг), запровадженні нових інформаційних технологій, алгоритмів та пакетів прикладних програм тощо.

Менеджер з логістики – це керівник, який здійснює стратегічне управління матеріальними, фінансовими, інформаційними потоками та ресурсами

підприємства, а логіст – це професіонал, який оптимізує процеси збуту / постачання, транспортування, складування товарів, продукції тощо з метою мінімізації непродуктивних витрат підприємства.

1.3. Системи зберігання

Переміщення матеріальних потоків неможливе без концентрації у визначених місцях необхідної кількості запасів (матеріально-технічних ресурсів, готової продукції, товарів тощо), для збереження яких використовуються різноманітні склади. Організація процесу зберігання запасів необхідна насамперед тому, що цикли виробництва й споживання рідко збігаються у часі.

Сучасний *склад* – це складна технічна споруда, яка складається із взаємопов'язаних елементів, що має певну структуру та виконує ряд функцій з перетворення матеріальних потоків, а також накопичення, переробки та розподілу вантажів між споживачами.

Це є місце складування, розміщення й зберігання матеріальних цінностей.

Склади є одним із найважливіших елементів логістичної системи. Об'єктивна необхідність у спеціально обладнаних місцях для утримання запасів існує на всіх стадіях руху матеріального потоку, починаючи від первинного й закінчуючи кінцевим споживачем. Цим пояснюється наявність великої кількості різноманітних видів складів.

Класифікація складів:

1. За розмірами складів: невеликі (загальна площа в декілька сотень кв. м); склади – гіганти (в сотні тисяч кв. м);
2. За конструктивними ознаками: закриті (розміщені в окремих приміщеннях); напівзакриті; відкриті;
3. За характером діяльності: матеріальні (постачальницькі) склади; внутрішньовиробничі (міжцехові та внутрішньоцехові); збутові;
4. За формою власності: колективного користування; індивідуального користування;

5. За призначенням вантажів: склади продукції виробничо-технічного призначення; склади товарів суспільного споживання;

6. За ступенем автоматизації: немеханізовані; комплексно-механізовані; автоматизовані; автоматичні;

7. За можливістю доставки та вивозу вантажу: пристанційні або портові; прирейкові; глибинні;

8. За видом та характером матеріальних цінностей, що зберігаються на складі: спеціалізовані; змішані або універсальні.

До *основних функцій* складів належать такі: 1. Перетворення виробничого асортименту вантажів у споживчий асортимент відповідно до попиту; 2. Приймання, складування та зберігання матеріальних цінностей; 3. Уніфікація та транспортування вантажів. Для скорочення транспортних витрат склад може здійснювати функцію об'єднання (уніфікація) невеликих партій для кількох замовників до повного завантаження транспортного засобу; 4. Надання різноманітних послуг: підготовка товарів для продажу (фасування продукції, заповнення контейнерів, розпакування, перепакування та ін.); контроль за функціонуванням пристроїв та обладнання, монтаж; надання товарного вигляду продукції, необхідна обробка; надання транспортно-експедиційних послуг тощо.

Будь-який склад обробляє три види матеріальних потоків: вхідний, вихідний та внутрішній. Наявність *вхідного потоку* означає необхідність розвантаження транспорту, перевірки кількості та якості наявного вантажу. *Вихідний потік* зумовлює необхідність навантаження транспорту, *внутрішній потік* пов'язаний з необхідністю переміщення вантажу всередині складу. Перетворення матеріальних потоків проводиться шляхом розформування одних вантажних одиниць (наприклад, партій) та формування інших.

Складська логістика охоплює всі основні функціональні сфери, що пов'язані з організацією руху матеріальних потоків на мікрорівні. Тому логістичний процес на складах є набагато ширший, аніж просто технологічний процес переробки вантажів (рис. 1.8). Умовно логістичний процес на складах можна поділити на три складові: операції, що спрямовані на координацію роботи

служби закупівлі; операції, що безпосередньо пов'язані з переробкою вантажів та оформленням необхідних документів (розвантаження, внутрішньоскладське транспортування, складування, комплектація, комісіонування замовлень, транспортування та експедирування замовлень, збирання і доставка порожніх товароносіїв, інформаційне обслуговування складу); операції, що направлені на координацію роботи служби продажу.



Рис. 1.8. Схема логістичного процесу на складі.

Тому при організації логістичного процесу треба дотримуватися таких **принципів**:

- 1) проводити раціональне планування складу при виділенні робочих зон, що сприяє зниженню витрат та вдосконаленню процесу переробки вантажу;
- 2) ефективно використовувати простір складу при розміщенні обладнання, що дозволяє підвищити потужність складу;
- 3) використовувати універсальне обладнання, яке виконує різноманітні складські операції, що призводить до істотного скорочення парку підйомно-транспортних машин;
- 4) мінімізувати маршрути внутрішньоскладського перевезення з метою скорочення експлуатаційних витрат і зростання пропускної спроможності складу;
- 5) здійснювати уніфікацію партій відвантажень та використовувати централізовані доставки, що дозволяє істотно знизити транспортні витрати;
- 6) максимально використовувати можливості інформаційної системи, що значно скорочує час та витрати, пов'язані з документооборотом та обміном інформацією, тощо.

Іноді резерви раціональної організації логістичного процесу (навіть і незначні) полягають у простих речах: розчистці загромаджених проходів, покращенні системи освітлення, наукової організації робочого місця. У пошуку резервів ефективності функціонування складу немає дрібниць, усе повинно ретельно аналізуватися, а надалі використовуватися для поліпшення організації логістичного процесу.

Система складування передбачає оптимальне розміщення вантажу на складі й раціональне управління ним. У процесі розробки системи складування необхідно враховувати всі взаємозв'язки та взаємозалежності між зовнішніми (що входять на склад та виходять з нього) і внутрішніми (суто складськими) матеріальними потоками та пов'язані з ними фактори (параметри складу, технічні засоби, особливості вантажу тощо).

Система складування включає такі **складські підсистеми**:

- вантажна одиниця;
- вид складування;
- обладнання з обслуговування складу;
- система комплектації;
- управління переміщенням вантажу;
- обробка інформації;
- конструктивні особливості будівель і споруд.

Вибір раціональної системи складування повинен здійснюватись у такій послідовності:

- 1) визначення місця складу у логістичному ланцюжку та виділення його функцій;
- 2) визначення загальної спрямованості технічної оснащеності складської системи (механізована, автоматизована, автоматична);
- 3) визначення мети та завдань щодо розробки системи складування;
- 4) вибір елементів кожної складської підсистеми;
- 5) створення комбінацій обраних елементів усіх підсистем;
- 6) здійснення попереднього вибору конкурентоспроможних варіантів з усіх технічно можливих;
- 7) проведення оцінки кожного конкурентоспроможного варіанту;
- 8) здійснення альтернативного вибору раціонального варіанту.

Розрахунок площі складських приміщень наступний.

Вихідними даними для визначення площі складу є номенклатура, властивості та кількість матеріальних цінностей, які необхідно зберігати.

Розрахунок площі складу включає такі процедури:

- визначення корисної площі (площі, на якій безпосередньо будуть зберігатися вантажі);
- оперативної площі до якої відносять приймально-сортувальні, відпускні, вагові майданчики, проходи, проїзди й т. ін;
- конструктивної площі, на якій розташовуються перегородки, колони, сходові клітки й т.ін.

Розрахунок площі складських приміщень може проводитися двома методами: *методом навантажень або точним методом*.

Метод навантажень застосовується для визначення площі універсальних складів або на першій стадії проектування складських приміщень.

Розрахунок площі складського приміщення за методом навантажень визначається за допомогою наступної формули:

$$S_{\text{заг.}} = \frac{Z_{\text{max}} \cdot K_n}{q_{\text{ср}} \cdot K_{\text{вик.}}}, \quad (1.4)$$

де $S_{\text{заг.}}$ - загальна площа складу, м²; Z_{max} - максимальна норма зберігання і-того вантажу на складі, т; K_n - коефіцієнт нерівномірності надходження вантажів на склад; $q_{\text{ср}}$ - середнє розрахункове навантаження на 1м площі складу, т/м²; $K_{\text{вик.}}$ - коефіцієнт використання площі складу.

Коефіцієнт нерівномірності надходження вантажу на склад визначається за формулою:

$$K_n = \frac{Q_{\text{доб.макс}}}{Q_{\text{доб.серед}}}, \quad (1.5)$$

де $Q_{\text{доб.макс}}$ - максимальний добовий обсяг вантажу, що надходить на склад, т/добу; $Q_{\text{доб.серед.}}$ - середньодобовий обсяг вантажу, що надходить на склад, т/добу.

Максимальна норма зберігання вантажу на складі дорівнює наступному:

$$Z_{\text{max}} = \sum_{i=1}^n \frac{Q_{pi}}{360} \cdot Z'_{\text{max } i}, \quad (1.6)$$

де Q_{pi} - річний обсяг надходження на склад і - го вантажу, т/ рік; $Z'_{\text{max } i}$ - максимальна норма запасу і - го вантажу, діб; n - кількість найменувань вантажів, що надходять на склад.

Точний метод використовується при детальному проектуванні складських приміщень. Розрахунок точним методом потребує детальних характеристик матеріалів, що будуть зберігатися на складі. Розрахунок площі складу у відповідності з точним методом здійснюється у наступній послідовності:

- 1) за каталогом на основі врахування характеристик вантажів вибирається складське обладнання;
- 2) визначається потреба в обладнанні;
- 3) визначається корисна площа складу виходячи із площі, що займає обладнання;
- 4) далі розраховуються оперативна та конструктивна площі.

Складське обладнання складається з таких основних компонентів:

- допоміжні пристрої для навантаження-розвантаження;
- внутрішньоскладські транспортні засоби;
- полиці, стелажі, ящики та ін.

Для обслуговування складів використовують різноманітні підйомно-транспортні машини і механізми, їх вибір тісно пов'язаний з уже переліченими підсистемами й залежить від характеристик самих технологічних засобів та загальної спрямованості технічної оснащеності складу. Найбільш розповсюдженими на механізованих складах є такі види підйомно-транспортних засобів, як *електронавантажувачі* та *електроштабелери*, а на автоматизованих складах - *міжстелажні крани-штабелери*.

Для досягнення ефективності обороту важливим є вибір відповідних видів **внутрішньоскладського транспорту**.

Внутрішньоскладський транспорт охоплює: мостові крани, монорейки, транспортери, автокари, штабелери, пристрої для вертикального переміщення вантажів, ручні підйомники, електроталі, рольганги тощо.

Тара та упаковка при зберіганні вантажів має важливе значення.

Тара – особливий вид промислових виробів, призначений для укладання та упакування різних вантажів. У тарі вантажі передаються до перевезення транспортним організаціям та зберігаються у ній при транспортуванні й зберіганні на складах.

Основне призначення тари:

- 1) запобігання пошкодженням від механічних дій (ударів, трясіння, бою), забрудненню та псуванню вантажів від впливів атмосферних опадів,

температури, тобто збереження фізико-хімічних якостей вантажів та їх кількості при переміщенні й складуванні;

2) створення відповідних умов для виконання вантажно-розвантажувальних та транспортних операцій на усіх видах транспорту;

3) збереження зручностей при укладанні та збереженні вантажів на складах;

4) краще використання складських об'ємів приміщень, вантажопідйомності транспортних засобів та збільшення їх продуктивності;

5) полегшення умов праці складських робітників.

Упаковка – засіб чи комплекс засобів, що забезпечують захист продукції від пошкоджень, втрат, а зовнішнє середовище - від забруднень.

Упаковка сприяє раціональній організації процесу зберігання, реалізації та транспортування продукції. Крім функціонального призначення упаковки, є й інший бік, значно прийнятніший покупцеві, і який він сприймає як знак марки. Упаковка має підтримувати ринкові позиції ринкової марки. Тому мають значення форма, розміри, кольорова гама, конструкція, шрифт, екологічність та ін.

На практиці використовують різні види тари та упаковки. Їх можна поділити на три основні групи:

- а) зовнішня тара;
- б) внутрішня (споживча) або первісна;
- в) цехова (обігова) тара.

Зовнішня тара призначена для транспортування або зберігання у процесі переміщення вантажів від виробника до споживача. До неї відноситься більшість видів дерев'яних, металевих, пластмасових та картонних ящиків, бочок, барабанів, пляшок тощо.

Внутрішня, або так звана споживча, тара чи упаковка переходить з розміщенням у ній товаром у повну власність споживача. До цього виду тари відносяться різні паперові обгортки, картонні коробки, ящики, банки, пляшки та ін. В основі розподілення тари на зовнішню та внутрішню лежить і така

економічна ознака, як перенесення вартості тари на виготовлений продукт. Вартість внутрішньої тари разом із розміщеним у ній продуктом переходить на вартість виготовленого продукту.

Цехова тара використовується для транспортування товарів до робочих місць, доставки і збереження сировини, матеріалів, напівфабрикатів і готової продукції. В якості цехової тари застосовують дерев'яні суцільні й ґратчасті ящики, металеві та пластмасові ящики, піддони, а також коробки з гофрованого картону.

Україна запозичила чималий *досвід в управлінні логістичними запасами*, зокрема досвід будівництва *металевих сховищ*: виробництвом металевих сховищ для зерна займаються в Миколаєві (підприємство «Проект Контакт Сервіс», фірма «Лорд», «Нібулон»), на Полтавщині (ВАТ «Карлівський машинобудівний завод»), у м. Обухові Київської області (фірма «ЮК-Постачання») тощо. Широкого використання набули металеві сховища зарубіжних підприємств: компанія Mfs/York/Stormor – одна з найвідоміших виробників металевих сховищ в США – побудувала сховища для ПМТО «Агро-Союз» Дніпропетровської області, для фірми «КиївАтлантик» Київської області. Розпочато використання зарубіжного досвіду *зберігання зерна в мішках-рукавах*. Технологію зберігання зерна в мішках-рукавах розробила аргентинська фірма «Акрон». Дану технологію зі зберігання зерна використовують провідні країни світу, серед яких США та Канада. Досвід зберігання зерна згідно з цією технологією існує і в Україні (в Кіровоградській, Херсонській та Хмельницькій областях). У Кіровоградській області діє канадсько-український проект із вивчення досвіду зберігання зерна в спеціальних мішках-рукавах. Зауважимо, що в Україні активно здійснюється будівництво складських приміщень високої якості, впроваджуються проекти з будівництва складських приміщень для зберігання сільськогосподарської продукції за участю іноземних технологій та інвесторів. Так, наприклад, ООО Поняття, мета і завдання інформаційної логістики.

У сучасних умовах через сферу виробництва та обігу у напрямку до кінцевого споживача просуваються потужні потоки продукції, що має речову форму. Номенклатура продукції рік від року стає все ширше. Вимоги до якості процесів її просування робляться все жорсткіше: процеси повинні бути швидше, точніше, економніше. У діях механізму, що забезпечує рух матеріальних потоків, повинний виникати вищий ступінь узгодженості окремих ланок (гармонія), подібна гармонії, на яку здатний лише живий організм. Необхідною умовою виникнення даної узгодженості є наявність інформаційних систем, які, подібно центральній нервовій системі, в стані швидко та економно підвести потрібний сигнал до потрібної точки в потрібний момент.

Під *виробничими запасами* розуміють активи, які використовуються для подальшого продажу, споживання під час виробництва продукції, виконання робіт і надання послуг, а також управління підприємством. У процесі використання матеріальні ресурси переходять з одного стану в інший, що знайшло відображення у класифікації запасів. Як правило, запаси надходять на підприємство у вигляді сировини, матеріалів і комплектуючих виробів, призначених для виробництва, а також товарів, придбаних для перепродажу. Потрапляючи у виробничий процес, вони переходять до категорії незавершеного виробництва, після чого стають готовою продукцією. Крім того, для забезпечення виробництва підприємство утворює запаси малоцінних і швидкозношуваних предметів. Для забезпечення надходження товарно-матеріальних цінностей до споживача, тобто постачання певного товару необхідної якості у необхідній кількості в певне місце своєчасно та з мінімальними витратами, бухгалтер повинен володіти логістикою. Логістичне управління - це процес формування стратегії, планування, керування та контролю за переміщенням і складуванням сировини, матеріалів, виробничих запасів, готової продукції та формування даних від пункту виникнення до пункту споживання для найбільш ефективного задоволення потреб клієнта. Класифікація виробничих запасів. До виробничих запасів відносяться предмети праці, призначені для використання у виробництві продукції (виконанні робіт,

наданні послуг) і господарських потреб, придбані для подальшого продажу або використовуються для обслуговування виробництва (виконання робіт, надання послуг), а також для потреб управління. Класифікація виробничих запасів необхідна для раціональної організації складського господарства, ведення аналітичного обліку, а також для нормування, планування, обліку, аналізу, управління запасами та інших потреб підприємства. Зупинимося детальніше на найбільш типовій класифікації виробничих запасів, яка пропонується переважною більшістю авторів. Сировина – це добути, вироблені власними силами або придбані на стороні оборотні ресурси, які на момент придбання не пройшли жодної стадії промислової обробки та призначені для споживання власним виробництвом як необхідний компонент майбутнього продукту виробництва.

Матеріали – придбані на стороні оборотні ресурси, призначені для використання у власному виробництві як необхідний компонент майбутнього продукту виробництва або для обслуговування технологічного процесу й управління. Матеріали за способом включення до собівартості продукції (робіт, послуг) умовно поділяють на основні та допоміжні.

Основні матеріали – це матеріали, які становлять основу продукту виробництва. Допоміжні матеріали – матеріали, які використовуються для обслуговування процесу виробництва та управління.

До групи допоміжних матеріалів, у зв'язку з особливістю їх використання, відносяться паливо, тара і тарні матеріали, запасні частини.

Паливо виділяють в окрему групу запасів з огляду на його економічне значення та специфіку споживання. Паливо поділяють на технологічне, моторне (пальне) та господарське (на опалення). Тара – оборотні матеріальні активи, призначені для транспортування, зберігання і продажу продукції.

Тарні матеріали - оборотні матеріальні активи, призначені для виготовлення і ремонту тари. До тари і тарних матеріалів належать предмети, які використовуються для пакування, транспортування.

Запасні частини – оборотні матеріальні активи, призначені для використання під час проведення ремонту, реконструкції, модернізації обладнання та машин у тому числі транспортних засобів), ремонту обладнання та машин за сторонніх осіб і для використання з метою гарантійного ремонту таких засобів.

Будівельні матеріали - матеріальні активи, призначені для використання у капітальному будівництві об'єктів, що зводять господарським або підрядним способом. Матеріали, передані у переробку, - оборотні матеріальні активи тимчасово передані на безоплатній основі підприємством-власником суб'єктам-переробникам для доведення їх до стану, придатного для використання підприємством-власником у запланованих цілях.

Матеріали сільськогосподарського призначення – виробничі запаси сільськогосподарського підприємства або підприємства, що займає вирощуванням сільськогосподарської продукції у межах своєї звичайної діяльності.

Число ознак, за якими класифікується сировина й матеріали може доповнюватися головним бухгалтером залежно візі інформаційних потреб апарату управління. Так, проф. М. С. Пушкар, окрім і наведених вище ознак, пропонує наступну класифікацію: за групами матеріалів – лісові, текстильні, чорні метали, кольорові метали, електротовари, лаки й фарби тощо; за вартістю – дорогоцінні, високої, середньої та низької вартості; за – масові, часто - й маловикористовувані.

Напівфабрикати – це сировина і матеріали, які пройшли певні стадії обробки але ще не є готовою продукцією. У виготовленні продукції вони виконують таку ж роль, як і основні матеріали, тобто утворюють її матеріальну основу.

Купівельні напівфабрикати та комплектуючі вироби - придбані щ стороні оборотні матеріальні активи, призначені для використання у власному виробництві як матеріальна основа або необхідний додаток до матеріальної складової майбутнього продукту цього виробництва

Цей поділ має умовний характер і часто залежить лише від кількості матеріалу, використаного на виробництво різних видів продукції.

В окрему групу виділяють оборотні малоцінні та швидкозношувані предмети, які використовуються протягом не більше одного року або нормального операційного циклу, якщо він більше одного року.

Важливим аспектом діяльності логістичної системи є підтримка розмірів матеріальних запасів на такому рівні, щоб забезпечити безперебійне постачання всіх підрозділів необхідними матеріальними ресурсами за умови дотримання вимог економічності всього процесу переміщення матеріального потоку. Вирішення цього завдання досягається за допомогою формування системи управління запасами.

Витрати на утримання запасів продукції складаються з вартості виконання замовлення та вартості зберігання запасів.

Витрати на формування і зберігання запасів-витрати підприємства, пов'язані з відволіканням обігових коштів у запаси продукції.

Витрати на зберігання запасів-витрати, пов'язані із зберіганням запасів на складі, їх навантаженням і розвантаженням, страхуванням, збитками від дрібних крадіжок, псування, застаріння, виплати податків. Також враховуються альтернативна вартість капіталу, пов'язаного запасами або вкладеного в них, витрати на страхування, заробітну плату складського персоналу понад нормативний кількості, відсоток на капітал та ін

Витрати, пов'язані із зберіганням одиниці запасу:

- 1) складські витрати (плата за площу, енергопостачання, опалення, воду, каналізацію);
- 2) заробітна плата складського персоналу;
- 3) податки та страхові внески, що залежать від вартості запасу;
- 4) плата за виробничі фонди;
- 5) втрати від іммобілізації засобів в запасах;

6) витрати внаслідок псування продукції, погіршення якості, уцінки, списання, природного убутку від усушки, утруски, морального старіння, крадіжки;

7) витрати на регламентні роботи, що проводяться з збереженої продукцією;

8) оплата персоналу, пов'язаного з інвентаризацією, профілактикою, оглядом і прибиранням складу;

9) витрати на реєстрацію вступників вимог (заявок та замовлень);

10) витрати на підготовку кадрів;

11) витрати на комплектацію продукції та її упаковку.

Витрати, пов'язані з дефіцитом запасів, мають місце тоді, коли немає наявності необхідних видів продукції. Наприклад, недоотримані надходження від збуту, додаткові витрати, викликані затримками у виробництві продукції, штрафи, що накладаються за зрив термінів постачання продукції замовникам.

Додаткові витрати при дефіциті запасів:

1) витрати у зв'язку з невиконанням замовлення (затримкою відправки замовленої продукції) – додаткові витрати на просування і відправку того замовлення, яке не можна виконати за рахунок наявних запасів продукції;

2) витрати у зв'язку з втратою збуту – мають місце тоді, коли постійний замовник звертається за даною покупкою на інше підприємство (такі витрати вимірюються в показниках виручки, втраченої з-за нездійснення торгової угоди);

3) витрати у зв'язку з втратою замовника – виникають у випадках, коли відсутність запасів продукції обертається не тільки втратою тієї чи іншої торгової угоди, а й тим, що замовник починає шукати інші постійні джерела постачання. Такі витрати вимірюються в показниках загальної виручки, яку можна було б отримати від реалізації всіх потенційних угод замовника з підприємством.

Способи мінімізації сумарних витрат на зберігання запасу:

1) знизити до мінімально можливого рівня постійні витрати на кожне поповнення запасу (що дозволить знизити середні рівні запасів з відповідним

зниженням альтернативних витрат капіталу, вкладеного в запаси);

2) за певних постійних витратах на кожне поповнення оптимізувати середній рівень зберігання запасів, щоб мінімізувати сумарні витрати на зберігання запасів за певний період (сумарні витрати на поповнення плюс альтернативні витрати капіталу).

Система управління запасами – сукупність правил і показників, які визначають момент часу та обсяг закупівлі продукції для поповнення запасів.

У логістиці застосовуються такі основні системи управління запасами:

1. Система управління запасами з фіксованим розміром замовлення;
2. Система управління запасами з фіксованою періодичністю замовлення;
3. Система зі встановленою періодичністю поповнення запасів до встановленого рівня;
4. Система «мінімум – максимум».

Система управління запасами з фіксованою величиною замовлення наступна. У даній системі розмір замовлення на поповнення запасу є постійною величиною. Замовлення на постачання продукції здійснюється за умови зменшення наявного на складах запасу до встановленого мінімального критичного рівня, який називають «точкою замовлення».

У процесі функціонування даної системи інтервали постачання можуть бути різними залежно від інтенсивності витрат (споживання) матеріальних ресурсів у логістичній системі. У вітчизняній практиці найчастіше виникає ситуація, коли розмір замовлення визначається на основі якихось окремих організаційних міркувань. Наприклад, зручність транспортування або можливість повного завантаження складських приміщень.

Регулюючими параметрами даної системи є: потреба у продукті, оптимальний розмір замовлення, час поставки, можливе затримання поставки.

Величину замовлення чітко зафіксовано і вона не змінюється ні за яких умов роботи системи. Основними розрахунковими параметрами даної системи є: страховий (гарантійний) запас, граничний рівень запасу, максимально бажаний запас.

Страховий (гарантійний) запас дозволяє забезпечувати потребу в ресурсі на час передбачуваної затримки поставки. Відтворення гарантійного страхового запасу проводиться під час наступних поставок через використання іншого розрахункового параметру даної системи - *граничного рівня запасу*.

Граничний рівень запасу визначає рівень запасу, при досягненні якого здійснюється наступне замовлення. Величина граничного рівня розраховується таким чином, що надходження замовлення на склад відбувається в момент зниження поточного запасу до гарантійного рівня.

Максимально бажаний запас - визначається для контролю за повним завантаженням площ із точки зору критерію мінімуму сукупних затрат.

Графічну ілюстрацію функціонування системи з фіксованим розміром замовлення наведено на рис. 1.9.

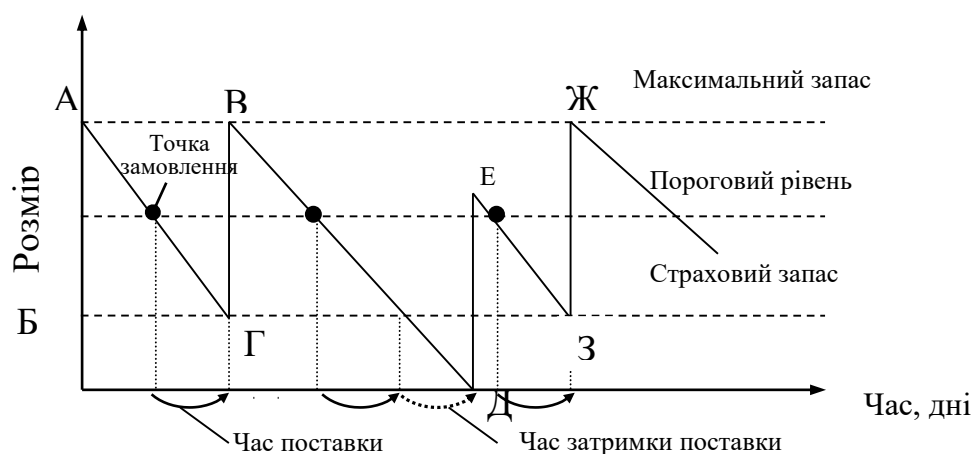


Рис. 1.9. Рух запасів у системі управління запасами з фіксованим розміром замовлення

За умови досягнення запасом нижньої критичної межі та організації чергового замовлення на постачання необхідних матеріальних ресурсів рівень запасу на момент замовлення повинен бути достатнім для безперебійної роботи в період логістичного циклу. При цьому страховий запас повинен залишитися недоторканим. У деяких випадках застосовують плаваючу (таку, що коливається) точку замовлення. Вона не фіксується заздалегідь, а момент подачі замовлення визначається з урахуванням виконання постачальником своїх

зобов'язань або з урахуванням коливань попиту на вироблену продукцію.

Система з фіксованим розміром замовлення іноді ще називається «двобункерною», оскільки в даному випадку передбачається, що запас зберігається ніби у двох бункерах.

З першого бункера матеріальні ресурси витрачаються з моменту надходження чергової партії до моменту подачі замовлення, а з другого бункера – у період між подачею замовлення і його виконанням, тобто до моменту постачання.

$$AB = BG = ED = JZ = \text{розмір замовлення (const)}.$$

Таким чином, дана система контролю передбачає захист підприємства від утворення дефіциту. На практиці система управління запасами з фіксованим розміром замовлення застосовується переважно в таких випадках: великі втрати внаслідок відсутності запасу; високі витрати на зберігання запасів; висока вартість товару, що замовляється; високий ступінь невизначеності попиту; наявність знижки з ціни залежно від кількості, що замовляється; накладання постачальником обмеження на мінімальний розмір партії постачання.

Істотним недоліком цієї системи є те, що вона передбачає безперервний облік залишків матеріальних ресурсів на складах логістичної системи, - щоб не пропустити момент досягнення «точки замовлення». За наявності широкої номенклатури матеріалів (або асортименту - для торгового підприємства) необхідною умовою застосування даної системи є використання технології автоматизованої ідентифікації штрихових кодів.

Система управління запасами з фіксованим інтервалом часу між замовленнями має наступні відмінності.

Цю систему в економічній літературі називають ще *системою «періодичного поповнення»*. Замовлення здійснюються в чітко визначений час, між якими утворюються рівні інтервали, наприклад, 1 раз на місяць, 1 раз на тиждень, 1 раз у 14 днів т. ін. Період, що розділяє два замовлення на виготовлення або придбання, чітко встановлено, а обсяг замовлення є змінним. Визначити інтервал між замовленнями можна з урахуванням оптимального

розміру замовлення. Розрахунок інтервалу часу між замовленнями можна зробити за формулою:

$$I = N \cdot S / Q_{opt}, \quad (1.7)$$

де N – кількість робочих днів у році, дні; S – потреба в продукті, який замовляють, шт.; Q_{opt} – оптимальний обсяг замовлення, шт.

Отриманий результат часу може бути скоригований на основі експертних оцінок. Наприклад, при отриманому розрахунковому результаті чотири дні можливо використати п'ять днів, щоб проводити замовлення один раз на тиждень.

Величина замовлення в системі з фіксованим інтервалом часу між замовленнями розраховується за формулою:

$$PЗ = МБЗ - ПЗ + ОС, \quad (1.8)$$

де $PЗ$ – величина замовлення, шт.; $МБЗ$ – максимально бажане замовлення, шт.; $ПЗ$ – поточне замовлення, шт.; $ОС$ – очікуване споживання за час поставки, шт.

Графічна ілюстрація функціонування системи з фіксованим інтервалом часу між замовленнями наведена на рис. 1.10.

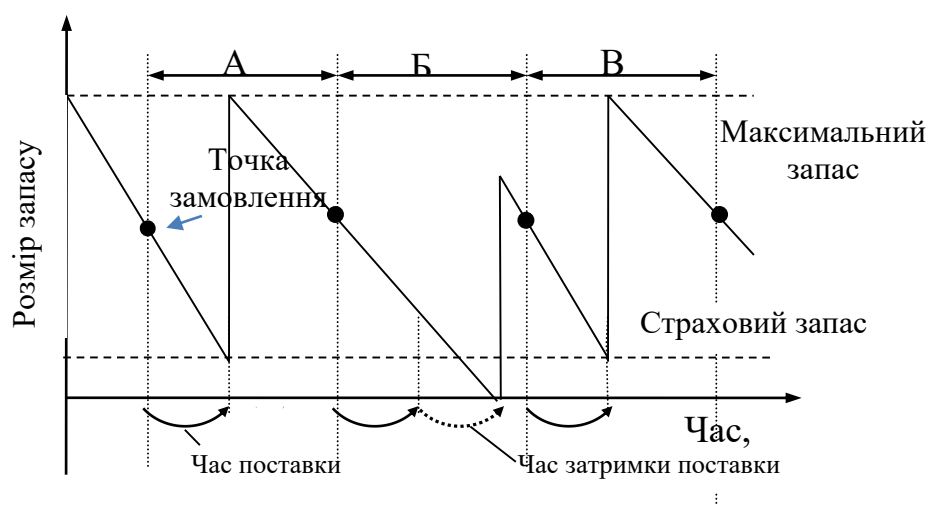


Рис. 1.10. Рух запасів у системі управління запасами з фіксованим інтервалом часу між замовленнями

Перевагою даної системи є відсутність потреби вести систематичний облік запасів на складах логістичної системи. Недолік полягає в необхідності робити

замовлення іноді на незначну кількість матеріальних ресурсів, а за умови прискорення інтенсивності споживання матеріалів (наприклад, через зростання попиту на готову продукцію) виникає небезпека використання запасу до настання моменту чергового замовлення, тобто виникнення дефіциту.

Система управління запасами з фіксованою періодичністю замовлення застосовується у випадках, якщо:

- умови постачання дозволяють варіювати розмір замовлення;
- витрати на замовлення й доставку порівняно невеликі;
- втрати від можливого дефіциту порівняно невеликі.

На практиці за даною системою можна замовляти один із багатьох товарів в одного і того ж постачальника, товари, на які рівень попиту відносно сталий, малоцінні товари тощо.

Розглянуті вище основні системи управління запасами ґрунтуються на фіксації одного з двох можливих параметрів - розміру замовлення або інтервалу часу між замовленнями. За відсутності відхилень від запланованих показників та рівномірного споживання запасів, для яких розроблені основні системи, такий підхід є цілком достатнім.

Однак на практиці частіше зустрічаються інші, більш складні ситуації. Зокрема, при значних коливаннях попиту основні системи управління запасами не можуть забезпечити безперебійне постачання споживача без значного завищення обсягу запасів. За наявності систематичних збоїв у постачанні та споживанні основні системи управління запасами стають неефективними. Для таких випадків розробляються інші системи управління запасами, які будуть розглянуті нижче.

Система із заданою періодичністю поповнення запасів до встановленого рівня відрізняється від попередніх у наступному.

У цій системі вхідним параметром є період часу між замовленнями. На відміну від основної системи, вона зорієнтована на роботу за умови значних коливань споживання. Щоб запобігти завищенню обсягів запасів, що знаходяться на складі, або їхньому дефіциту, замовлення подаються не тільки у

встановлені моменти часу, а й за умови досягнення запасом граничного рівня. Розглянута система містить елемент системи з фіксованим інтервалом часу між замовленнями (встановлену періодичність замовлення) та елемент системи з фіксованим розміром замовлення (відстеження граничного рівня запасів, тобто «точки замовлення»).

Таким чином, рівень матеріального запасу регулюється як зверху, так і знизу. У тому випадку, якщо розмір запасу знижується до мінімального рівня раніше настання терміну подачі чергового замовлення, робиться позачергове замовлення. В інший час дана система функціонує як система з фіксованою періодичністю замовлення.

Відмінністю системи є те, що замовлення поділяються на дві категорії: планові та додаткові. Планові замовлення роблять через задані інтервали часу. Можливі додаткові замовлення, якщо наявність запасів на складі досягає граничного рівня. Очевидно, що необхідність додаткових замовлень може з'явитися тільки за умови відхилення темпів споживання від запланованих.

Як і в системі з фіксованим інтервалом часу між замовленнями, обчислення розміру замовлення ґрунтується на прогнозованому рівні споживання до моменту надходження замовлення на склад підприємства.

Перевагою даної системи є повне виключення недостачі матеріальних ресурсів для потреб системи. Однак при цьому виникають додаткові витрати на організацію постійного спостереження за величиною запасів.

Система «мінімум-максимум»

Як і в системі з фіксованим інтервалом часу між замовленнями у даному випадку використовується сталий інтервал часу між замовленнями. Система мінімум-максимум зорієнтована на ситуацію, коли витрати на облік запасів і витрати на оформлення замовлення настільки значні, що стають порівняними зі втратами від дефіциту запасів. Тому в даній системі замовлення роблять не через задані інтервали часу, а тільки за умови, що запаси на складі в цей момент виявилися рівними або меншими встановленого мінімального рівня. У випадку видачі замовлення його розмір розраховується так, щоб постачання поповнило

запаси до максимального рівня. Таким чином, дана система працює лише з двома рівнями запасів - мінімальним і максимальним, чим і зумовлюється її назва.

1.4. Закупівельна логістика

Сучасне розуміння логістики пов'язане з реалізацією наступних функцій:

- координація попиту та пропозиції на конкретний товар при мінімізації витрат обігу;
- підтримка на належному рівні взаємин фірми з конкретними постачальниками й клієнтами.

Таким чином, логістику не можна розуміти тільки як процес переміщення фізичних об'єктів, вона так само містить у собі способи й методи координації взаємостосунків компанії з її постачальниками й клієнтами в конкурентному середовищі.

Система (сукупність) економічних, організаційних і правових взаємовідносин, що виникають між підприємствами (організаціями) - постачальниками і споживачами в логістичному процесі називається **комерційними зв'язками**.

Мета формування тієї чи іншої системи взаємозв'язків – мінімізація витрат (витрат) обігу та одержання максимального прибутку. «Пропонуючи послугу клієнтові, фірма майже завжди діє у своїх інтересах. Надання додаткової послуги є умовою укладання й успішного виконання угоди, так само як і виробництво основного товару», - стверджує знаний фахівець у сфері логістики Т. Левітт.

Однією з найважливіших форм комерційних зв'язків є надання логістичних послуг. Це пов'язано з усвідомленням багатьох компаній необхідності орієнтації у своїй діяльності на кінцевого споживача, який вимагає не тільки своєчасності та точності, а й диктує умови, визначаючи склад та рівень якості послуг, що надаються йому в постачально-збутовому процесі.

Узагальнено *послуга* означає чийось дію, що приносить користь, допомогу іншому, а робота з надання послуг, тобто задоволення чийось потреб, називається *сервісом*.

У сучасній практиці господарювання для визначення концепції обслуговування клієнтів використовують термін «логістичний сервіс».

Логістичний сервіс – це сукупність функцій і видів діяльності всіх підсистем підприємства, що забезпечують зв'язок «підприємство-споживач» у розрізі кожного матеріального та інформаційного потоку за показниками номенклатури, якості, кількості, ціни, місця і часу постачання продукції відповідно до вимог ринку.

Головною метою логістичного сервісу є забезпечення необхідного рівня задоволення вимог клієнта за якнайнижчих сукупних витрат, що передбачає гарантоване отримання ним продукту відповідної якості, кількості та асортименту у визначеному місці, у визначений час та за визначеною ціною.

Залежно від етапу обслуговування виділяють такі види логістичних послуг:

- передпродажні (допродажні) логістичні послуги – включають визначення та планування політики виробника товарів у сфері формування системи логістичного сервісу;

- логістичні послуги під час продажу товарів – передбачають наявність товарних запасів на складі, виконання замовлень (у т. ч. підбір асортименту, пакування, формування вантажних одиниць та інші операції), забезпечення надійності доставки, надання інформації про пересування вантажів;

- післяпродажні логістичні послуги – охоплюють гарантійне обслуговування, зобов'язання розглянути претензії покупців, проведення ремонтних робіт, підготовку ремонтного персоналу, постачання запасних частин, інфраструктуру сервісу, утилізацію старої продукції.

За сферою використання розрізняють також:

- сервіс споживчого попиту, який включає послуги, що надаються на всіх етапах, і визначають термін поставки, комплектність, якість, обсяг, готовність і

частоту поставки, навантаження і розвантаження, безвідмовність та своєчасність, спосіб замовлення;

– виробничий сервіс, який передбачає надання послуг, спрямованих на ефективне використання продукції та виявлення її можливостей (доробка та модифікація, усунення помилок, випробування, монтаж і наладка, організація експлуатації, навчання персоналу);

– сервіс інформаційного обслуговування, який визначається обсягом та різноманітністю інформації, що надається потенційному споживачеві про продукцію фірми та її сервісне обслуговування (рекламна діяльність, каталоги та прейскуранти, технічна документація, правила гарантії, експлуатаційна документація);

– фінансово-кредитний сервіс, який полягає у наданні покупцеві різноманітних варіантів оплати товару (оплата за фактом, у розстрочку, варіантність системи знижок і пільг, можливість банківських, комерційних, товарних та інших форм кредиту).

Класифікація логістичних послуг здійснюється і за функціональними ознаками: транспортні, експедиційні, пакувальні та інші.

Етапи формування системи логістичного сервісу на підприємствах:

1. Сегментація споживчого ринку (поділ споживачів на групи залежно від виду логістичних послуг);
2. Визначення переліку найбільш значущих послуг шляхом проведення опитування клієнтів;
3. Ранжування послуг, що увійшли до переліку за значенням;
4. Визначення стандартів послуг для окремих сегментів ринку;
5. Оцінка логістичних послуг за рівнем сервісу та витрат;
6. Встановлення зворотного зв'язку з клієнтами.

Закупівельна логістика – це управління матеріальними потоками у процесі забезпечення підприємства матеріальними ресурсами, товарами.

Основна мета закупівельної логістики полягає у задоволенні потреб виробництва у матеріальних ресурсах з максимально можливою ефективністю.

Основними завданнями закупівельної логістики є такі:

- 1) визначати необхідний обсяг, асортимент та раціональні режими постачання матеріальних ресурсів на підприємство, а також гранично допустимі ціни й інші витрати щодо закупівлі та постачанню продукції;
- 2) вибирати, виходячи з цього, найбільш прийнятних постачальників, узгоджувати з ними всі умови постачання та укладати угоди, що фіксують досягнуту домовленість;
- 3) дотримувати обґрунтовані терміни закупівлі ресурсів;
- 4) забезпечувати точне співвідношення між кількістю поставок та потребами в них;
- 5) організовувати ефективне постачання ресурсами робочих місць;
- 7) контролювати економічні параметри процесу постачання та шукати нові можливості зі зниження витрат, що пов'язані з рухом вхідних матеріальних потоків і використанням матеріальних ресурсів.

Реалізація поставленої мети та завдань закупівельної логістики досягається шляхом виконання ряду **функцій**:

1. Організація пошуку та закупівля необхідних матеріальних ресурсів відповідної якості й за мінімальними цінами.

Успішне здійснення закупівель передбачає наявність вичерпної інформації про стан ринків. Результати досліджень повинні визначити структуру ринку, його організацію (балансування попиту та пропозиції). Інструментом дослідження ринку закупівлі товарів виробничого призначення є запити потенційних споживачів.

Існують оптові та регулярні закупівлі дрібними партіями, закупівлі в міру необхідності та інші комбінації перелічених методів.

Найбільш часто використовується закупівля товарної партії, тобто поставка великою партією за один раз (*оптові закупівлі*). Для неї характерні простота оформлення документів, гарантія поставки всієї партії, значні торговельні знижки. Однак така закупівля вимагає наявності великих складських приміщень та уповільнює обіг капіталу.

Ресурси, потреба в яких виникає непередбачено і які не вимагають тривалого зберігання, закупаються, як правило, в терміни, наближені до строків їх реалізації. Ресурси разового і постійного споживання, що потрібні у певний момент, купуються на умовах договірної поставання, що обумовлюють точний час підвезення. Внаслідок такого способу поставання обсяг запасів ресурсів на підприємстві скорочується, а пов'язані з цим витрати зменшуються.

2. Аналіз закупівельної ціни.

Аналіз цін враховує також і додаткові роботи та послуги (проведення консультацій, підготовку документації, пакування, мито, транспортування тощо).

3. Дослідження транспортних витрат.

При цьому до уваги береться не тільки відстань перевезень, а й вид транспорту, швидкість доставки, партійність вантажів, спосіб їх пакування.

4. Організація руху матеріальних ресурсів з ринку закупівель до складів підприємства.

Для ефективного функціонування заготівельної логістики необхідно скласти план закупівель, який забезпечував би узгодженість дій усіх відділів і відповідальних осіб підприємства щодо вирішення основних завдань закупівельної логістики.

Основні шляхи вибору постачальника

Вибір постачальника може здійснюватися шляхом конкурсних торгів чи письмових переговорів між постачальниками та споживачами. Досить поширеною формою пошуку потенційних постачальників є ***конкурсні торги (тендери)***. Вони проводяться у тому випадку, якщо передбачається налагоджування довгострокових зв'язків між постачальником і споживачем та вигідні для обох сторін угоди. Постачальник одержує чітке уявлення про умови роботи зі споживачем, споживач, у свою чергу, не тільки вирішує проблему одержання пропозиції, що відповідає його вимогам, а й обирає найкращого постачальника.

Організація конкурсних торгів є складною та багатоплановою роботою.

Для цього треба провести відповідну рекламну кампанію, розробити тендерну документацію, прийняти пропозиції, оцінити їх тощо.

Переможцем конкурсних торгів визнається учасник, який представив найбільш вигідну тендерну пропозицію, що відповідає кваліфікаційним вимогам.

Інший варіант процедури одержання пропозиції від потенційних постачальників – **письмові подання**. Ініціативу може також узяти на себе споживач. Якщо ініціатором є постачальник, він розсилає потенційним покупцям своєї продукції пропозиції на постачання товару. Пропозиції, або оферти, можуть бути твердими і вільними.

Тверді оферти відсилаються тільки одному покупцеві із зазначенням терміну дії оферти, протягом якого продавець не може змінити свої умови. Неотримання відповіді упродовж цього часу рівноцінне відмові покупця від постачання і звільняє продавця від зробленої пропозиції. Якщо покупець приймає пропозицію, то він направляє продавцеві у межах терміну дії оферти підтвердження про прийняття пропозиції. Продавець може одержати і контрумови покупця. Якщо контрагенти не досягають згоди протягом терміну дії пропозиції, переговори продовжуються без урахування зобов'язань продавця, що були їм узяті за умов твердої оферти.

Вільна оферта не включає жодних зобов'язань продавця стосовно покупця. Вона може відсилатися необмеженій кількості потенційних споживачів. За умов вільної оферти ініціатором переговорів виступає покупець. Він розсилає потенційним постачальникам комерційний лист чи запит, головною метою якого є одержання пропозиції (оферти). Запит містить усі необхідні реквізити (найменування товару, якість, яка вимагається, умови та терміни поставки, платежу тощо), крім ціни, що обумовлюється у відповіді-пропозиції.

Основним критерієм для відбору пропозицій мають бути вища якість і мінімальна ціна. Іншими критеріями, що впливають на вибір постачальника, є його знаходження на тій чи іншій відстані від споживача, час виконання замовлень, наявність у постачальника резервних потужностей, його

кредитоспроможність, фінансовий стан тощо.

Для прийняття рішення про вибір постачальника у відповідності з переліченими критеріями необхідно зібрати відповідну інформацію.

Відбираючи джерела інформації, якими можуть бути власні дослідження, консультації юридичних осіб (банків, фінансових інститутів, торговельних асоціацій, інформаційних агентств), слід керуватися такими правилами:

- 1) не можна обмежуватися одним джерелом інформації;
- 2) як мінімум одне з використовуваних джерел має бути незалежним, тобто незацікавленим у можливих наслідках використання наданої інформації.

У західної комерційній практиці вироблений ряд «правил» або рекомендацій, які не тільки істотно полегшують взаємини з постачальниками та клієнтами, а й усталюють стан виробництва, створюють умови для виживання в конкурентній боротьбі. Це є своєрідним кодексом, що характеризує етичні норми партнерства.

Він може бути сформульований так: в основі успішної підготовки й виробництва продукції за інших рівних умов, лежать гарні відносини між підприємцями, з однієї сторони, та кредиторами, постачальниками й клієнтами - з іншої.

Принципи, що покладені в основу кодексу партнерства:

1. Вести себе з постачальниками так само, як із клієнтами фірми.
2. Не забувати демонструвати справами спільність інтересів.
3. Знайомити постачальників і клієнтів зі своїми завданнями й бути в курсі їхніх ділових операцій.
4. Проявляти готовність допомогти у випадку виникнення проблем у партнерів.
5. Дотримуватися взятих зобов'язань.
6. Ураховувати в діловій практиці інтереси партнерів.
7. Підтримувати стабільні контакти в діловому світі.

1.5. Збутова логістика

Збутова діяльність – процес просування готової продукції на ринок та організація товарного обміну з метою одержання підприємницького прибутку.

Збутова або розподільча логістика – невід’ємна частина логістичної діяльності, що пов’язана з організацією ефективного розподілу готової продукції.

Вона охоплює весь ланцюжок системи розподілу: маркетинг, транспортування, складування тощо.

Основні функції збутової логістики можна поєднати у три групи:

- 1) функції планування;
- 2) функції організації;
- 3) функції контролю та регулювання.

Функції планування:

- розробка перспективних та оперативних планів продажів;
- аналіз та оцінка кон’юнктури ринку;
- формування асортиментного плану виробництва на замовлення покупців;
- вибір каналів розподілу та товароруху;
- планування рекламних кампаній і розроблення заходів зі стимулювання збуту;
- складання кошторисів витрат для цілей збуту та їх оптимізації.

Функції організації збуту:

- організація складського і тарного господарства для готової продукції;
- організація продажу і доставки продукції споживачам;
- організація допродажного і післяпродажного обслуговування споживачів;
- організація каналів товароруху й розподільчих мереж;
- організація рекламних кампаній та заходів зі стимулювання збуту;
- організація підготовки торговельного персоналу та управління

діяльністю торговельних представництв;

– організація взаємодії всіх підрозділів підприємства для досягнення цілей збуту.

Функції контролю та регулювання:

– оцінка результатів збутової діяльності;

– контроль за виконанням планів збуту;

– оперативне регулювання збутовою діяльністю підприємства з урахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх чинників;

– оцінка і стимулювання діяльності збутового апарату;

– статистичний, бухгалтерський та оперативний облік збутової діяльності.

Основними завданнями збутової логістики є наступні:

- 1) максимізація прибутку підприємства за більш повного задоволення попиту споживачів;
- 2) ефективне використання виробничого апарату підприємства за рахунок оптимального завантаження виробничих потужностей замовленнями споживачів;
- 3) раціональна поведінка на ринку з урахуванням його постійно змінної кон'юнктури.

Цілі, завдання та функції збутової логістики вимагають певних форм організації процесу збуту готової продукції.

Організація збутової логістики включає:

- 1) організацію процесу збуту готової продукції з урахуванням принципів та методів логістики;
- 2) організацію управління збутом як сукупністю логістичних операцій, логістичних ланцюгів і логістичних систем;
- 3) організацію взаємодії учасників збутової діяльності, тобто суб'єктів збутової логістики.

Збутова логістика як сукупність взаємопов'язаних логістичних операцій може описуватися у часових межах операційних систем.

Операційна система збутової (розподільчої) логістики складається з трьох підсистем:

- 1) переробної підсистеми;
- 2) підсистеми забезпечення;
- 3) підсистеми планування й контролю.

Задоволення попиту споживачів є результатом взаємодії всіх перелічених підсистем (рис. 1.11).

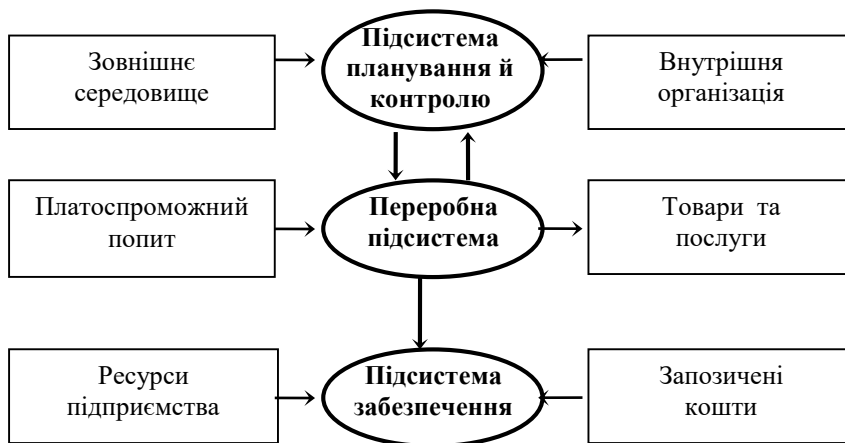


Рис. 1.11. Операційна система збутової (розподільчої) логістики

Переробна підсистема безпосередньо виконує збутову роботу, перетворюючи сигнали ринку про платоспроможний попит споживачів (вхід системи) на необхідні ринку товари та послуги (вихід системи). Збутовий перетворювач (транслятор попиту) виконує операції з асортиментного завантаження виробництва, кількісного та якісного приймання готової продукції, організації її зберігання і підготовки до споживання, просування товарів на ринок каналами розподілу й товароруху, допродажного та післяпродажного обслуговування споживачів.

Підсистема забезпечення створює матеріально-речові й фінансово-трудові умови для нормального функціонування переробної підсистеми. Вона містить: виробниче забезпечення збуту, включаючи виробництво товарів і послуг на замовлення споживачів, матеріально-технічне забезпечення збутової діяльності з урахуванням створення складів, транспортних, торговельних та

інших комунікацій; фінансове забезпечення виробництва і реалізації продукції, зокрема фінансування рекламних кампаній; кадрове забезпечення збутових служб підприємств, включаючи професійне навчання торговельного персоналу.

Підсистема планування і контролю може бути визначена як управлінська підсистема в кібернетичній моделі збутової логістики. Вона формує відповідні управлінські рішення (плани, завдання), одержує інформацію про реакцію на них від виконавців (зворотний зв'язок) і коригує поведінку учасників збутової діяльності відповідно до прийнятих цілей та завдань. Вироблення та ухвалення управлінського рішення у даній підсистемі здійснюються під активним впливом зовнішнього середовища (економічного, правового, політичного) і з урахуванням внутрішньої організації збутової діяльності підприємства (склад служби збуту, склад і розподіл функцій у підрозділах підприємства).

Виділення збутової логістики як обособленого бізнес-процесу є штучним.

1.5. Інформаційна логістика

Логістична система на макро- і мікрорівні розгалужується на ряд структур, які можна представити у вигляді горизонтальних підсистем, що забезпечують організацію руху матеріального потоку: підприємство – посередницькі структури – споживач; закупівлі – виробництво – збут. У рамках цих підсистем перебувають структурні елементи функціонального характеру – складське господарство, транспорт, виробництво, послуги, інформація. Окремі структурні елементи об'єднуються за допомогою логістики в систему з єдиними цілями та завданнями. Потоки інформації є тими зв'язувальними «нитками», на які нанизуються всі елементи логістичної системи.

Інформаційний потік – упорядкована множина повідомлень, що циркулюють у логістичній системі, між логістичною системою та зовнішнім середовищем, яка необхідна для управління потоковим процесом. Існує в різних формах (мовній, на паперових або магнітних носіях тощо).

Інформаційна логістика організовує потік інформації, що супроводжує матеріальний потік, і є тією для підприємства ланкою, котра пов'язує постачання, виробництво і збут.

Треба відмітити, що елемент «інформація» при детальному розгляді сам розгортається в складну систему, що складається із окремих підсистем.

Інформаційна логістична система підприємства, як і будь-яка інша система, повинна мати деяку сукупність інтегральних якостей і складатися зі злагоджено зв'язаних елементів.

Інформаційні логістичні системи складаються із двох підсистем: *функціональної і забезпечення*.

Функціональна підсистема пов'язана з вирішенням функціональних завдань: управління запасами, планування, управління транспортом тощо.

Підсистема забезпечення, у свою чергу, містить у собі наступні елементи: технічне забезпечення, інформаційне забезпечення, математичне забезпечення.

Логістичні інформаційні системи повинні забезпечувати всебічну інтеграцію всіх елементів управління матеріальним потоком, їх оперативну і надійну взаємодію.

Логістичні інформаційні системи підрозділяють на три групи: планові; диспозитивні (або диспетчерські); виконавчі (або оперативні).

Ці групи різняться як своїми функціональними, так і підсистемами забезпечення. Їх функціональні підсистеми відрізняються складом поставлених завдань. Підсистеми забезпечення можуть відрізнятися всіма своїми елементами, тобто технічним, інформаційним і математичним забезпеченням.

Планові інформаційні системи. Ці системи створюються на адміністративному рівні управління й слугують для прийняття довгострокових рішень стратегічного характеру. Серед таких завдань можуть бути наступні:

- створення й оптимізація окремих ланок логістичного ланцюга;
- управління (загальне) запасами;
- планування матеріально-технічного забезпечення;
- управління резервами й інші завдання.

Диспозитивні інформаційні системи. Ці системи створюються на рівні управління окремим підрозділом (складом або цехом) і слугують для забезпечення налагодженої роботи логістичних систем. Тут можуть вирішуватися наступні завдання:

- детальне управління запасами (місцями складування),
- розпорядження транспортом;
- відбір вантажів по замовленнях та їх комплектування, облік вантажів,

що відправляються, й інші завдання.

Виконавчі інформаційні системи. Створюються на рівні адміністративного або оперативного управління.

У планових інформаційних системах використовується, здебільшого, стандартне програмне забезпечення.

У диспозитивних інформаційних системах можливість пристосовувати стандартний пакет програм нижча. Це викликано низкою причин, наприклад:

- виробничий процес на підприємствах складається історично й важко піддається істотним змінам при стандартизації;
- структура оброблюваних даних істотно різниться в різних користувачів.

У виконавчих інформаційних системах на оперативному рівні управління застосовують, як правило, індивідуальне програмне забезпечення.

Інформаційні логістичні системи повинні бути взаємно інтегрованими на основі *вертикальної та горизонтальної інтеграції*.

Вертикальна інтеграція – забезпечення зв'язків між плановою, диспозитивною та виконавчою системами.

Горизонтальна – забезпечення зв'язків між окремими комплексами завдань у диспозитивній і виконавчій системах за допомогою горизонтальних інформаційних потоків.

Переваги інтегрованих інформаційних систем: зростає швидкість обміну інформацією; зменшується кількість помилок в обліку; зменшується обсяг

проробленої «паперової роботи»; сполучаються раніше розрізнені інформаційні блоки.

Інформаційна інфраструктура. Нові завдання, які постають перед організаторами та керівниками виробництва при втіленні у життя логістичних принципів, спонукають їх до створення інформаційної інфраструктури, що дає змогу збирати, обробляти і трансформувати інформацію виходячи з конкретних потреб. Успішний процес функціонування передбачає ідентифікацію й стандартизацію джерел інформації, її обробку та передавання. Досягти цього можна шляхом створення комп'ютерної мережі виробництва.

Інформаційна система має бути інтегрованою та охоплювати всі процеси виробництва, розподілу та задоволення попиту споживачів. За результатами аналізу структури та географії матеріальних (товарних) та інформаційних потоків будується багаторівнева система, при цьому передбачаються альтернативні варіанти управління - *децентралізоване, централізоване, комбіноване*. На верхньому рівні управління розміщується центральна ЕОМ, що вирішує стратегічні завдання; на середньому рівні – АСУ підприємства (АСУТП). На нижньому рівні функціонують АСУ (або модулі АСУ) технологічними процесами виробництва (АСУТП), складськими комплексами, залізничними станціями та транспортними вузлами. У процесі функціонування такої системи інформаційні потоки супроводжують матеріальні. Обидва потоки мають бути оперативно керованими у реальному масштабі часу в режимі «on line».

Інформаційне забезпечення логістики потребує й відповідного програмного забезпечення, за допомогою якого вся логістична система, починаючи з рівня субсистем і закінчуючи фірмою в цілому, працювала б як одне ціле. При побудові логістичних інформаційних систем на базі ЕОМ необхідно дотримуватися таких принципів:

1. Принцип використання апаратних і програмних модулів. Під апаратним модулем розуміють уніфікований функціональний вузол радіоелектронної апаратури, виконаний у вигляді самостійного виробу. Модулем програмного

забезпечення можна вважати уніфікований, деякою мірою самостійний, програмний елемент, що виконує певну функцію у програмному забезпеченні. Дотримання принципу використання програмних і апаратних модулів дозволяє: забезпечити сумісність обчислювальної техніки й програмного забезпечення на різних рівнях управління; підвищити ефективність функціонування логістичних інформаційних систем; знизити їх вартість; прискорити їх побудову;

2. Принцип поетапного створення й розвитку системи;

3. Принцип чіткого встановлення місць стику.

У місцях стику матеріальний та інформаційний потік переходить через межі правочинності й відповідальності окремих підрозділів підприємства або через межі самостійних організацій;

4. Принцип гнучкості системи з огляду на специфічні вимоги конкретного застосування;

5. Принцип прийнятності системи для користувача в діалозі «людина – машина».

Слід відмітити, що інформаційна інфраструктура, що формується на основі сучасних, швидкодіючих ЕОМ та відповідного програмного забезпечення, перетворює інформацію з допоміжного (обслуговуючого) фактору в самостійну продуктивну силу, яка здатна за короткий термін підвищити продуктивність праці та мінімізувати непродуктивні витрати виробництва.

Інформаційна логістика на агрохолдингу

У сучасних умовах через сферу виробництва та обігу у напрямку до кінцевого споживача просуваються потужні потоки продукції, що має речову форму. Номенклатура продукції рік від року стає все ширше. Вимоги до якості процесів її просування робляться все жорсткіше: процеси повинні бути швидше, точніше, економічніше. У діях механізму, що забезпечує рух матеріальних потоків, повинний виникати вищий ступінь узгодженості окремих ланок – гармонія, подібна гармонії, на яку здатний лише живий організм. Необхідною умовою виникнення даної узгодженості є наявність інформаційних систем, які,

подібно центральній нервовій системі, в стані швидко та економно підвести потрібний сигнал до потрібної точки в потрібний момент.

Особливості побудови й функціонування інформаційних систем, що забезпечують функціонування логістичних систем, є предметом вивчення інформаційної логістики.

Мета інформаційної логістики визначається спільною метою логістики: потрібний продукт, в потрібному місці, в потрібний час з мінімальними витратами. Очевидно, що для виконання цих правил в потрібному місці, в потрібний час повинна виявитися й потрібна інформація. Кількість і якість цієї інформації має відповідати пропонованим вимогам, витрати, пов'язані з її просуванням, повинні бути мінімальними.

Таким чином, метою інформаційної логістики є наявність: потрібної інформації (для управління матеріальним потоком); в потрібному місці; в потрібний час; з мінімальними витратами. Засоби інформаційної логістики повинні дозволяти планувати матеріальні потоки, управляти ними й контролювати їх. Отже, основними завданнями інформаційної логістики є: планування логістичних потреб; аналіз рішень, пов'язаних з просуванням матеріальних потоків; інтеграція учасників логістичного ланцюжка. Вчені різних країн сходяться на думці, що сучасний розвиток логістика отримала в основному завдяки появі та розвитку засобів передачі та обробки даних.

Інформаційні потоки в логістиці. Одним з ключових понять логістики є поняття інформаційного потоку. У логістиці виділяють наступні види інформаційних потоків: залежно від виду носія інформації – паперові, електронні, змішані; в залежності від виду – зовнішній і внутрішній; в залежності від напрямку по відношенню до логістичної системи – вхідний і вихідний; залежно від щільності – малоінтенсивне, середнеінтенсивне, високоінтенсивні; залежно від періодичності - регулярні, оперативні, випадкові, on-line.

Інформаційний потік може випереджати матеріальний, слідувати одночасно з ним або після нього. При цьому інформаційний потік може бути направлений як в одну сторону з матеріальним, так і в протилежну:

випереджаючий інформаційний потік у зустрічному напрямку містить, як правило, відомості про замовлення; випереджаючий інформаційний потік у прямому напрямку – це попередні повідомлення про майбутнє прибуття вантажу, а також про кількісні та якісні параметри матеріального потоку; слідом за матеріальним потоком в зустрічному напрямку може проходити інформація про результати приймання вантажу за кількістю або за якістю, різноманітні претензії, підтвердження.

Шлях, яким рухається інформаційний потік, у загальному випадку може не збігатися з маршрутом руху матеріального потоку (їх напрямки, як правило, протилежні). Інформаційний потік характеризується наступними показниками: джерело виникнення; напрямок руху потоку; швидкість передачі й прийому; інтенсивність потоку та ін.

Формування інформаційних систем неможливо без дослідження потоків у розрізі певних показників. Наприклад, вирішити задачу оснащення певного робочого місця обчислювальною технікою неможливо без знання обсягів інформації, що проходить через це робоче місце, а також без визначення необхідної швидкості її обробки. Керувати інформаційним потоком можна наступним чином: змінюючи напрямок потоку; обмежуючи швидкість передачі до відповідної швидкості прийому; обмежуючи обсяг потоку до величини пропускної здатності окремого вузла або ділянки шляху. Вимірюється інформаційний потік кількістю оброблюваної або переданої інформації за одиницю часу: кілобайт, мегабайт і гігабайт. У практиці господарської діяльності інформація може вимірюватися також: кількістю оброблюваних або переданих документів; сумарною кількістю документострок в оброблюваних або переданих документах.

Штучність виділення інформаційної логістики, як самостійного бізнес-процесу, може ускладнювати розуміння результативного управління підприємством з метою забезпечення його конкурентоспроможності. Прикладом може бути ситуація з телефонною компанією у США, де підрозділи з відривом

від побажань клієнтів створювали власні інформаційні показники ефективності роботи. Послуги склалися з відновлення працездатності телефонного зв'язку: 1 підрозділ (прийняття дзвінків від клієнтів) керувався показником мінімізації часу розмови, що негативно із-за відсутності інформації відбивалося на якості ремонтів; 2 підрозділ (направлення на виклик мобільних бригад) додержувався показника мінімізації переїздів, що вело до накопичення машин у певній частині міста й їх відсутності в інших його районах, де клієнти чекали ремонту місяцями; 3 підрозділ (ремонтні бригади) керувалися показником мінімізації часу ремонтів, що знижувало якість останніх. Масовий розрив контрактів із клієнтами привів компанію на межу ліквідації. Ситуацію виправили, коли власник встановив для усіх підрозділів компанії єдиний показник: після дзвідка клієнта через 0,5 години його телефонний зв'язок повинний бути якісно відремонтований. Нове логістичне управління інформацією полягало у наступному: телефоністки записували на диктофон інформацію про поломку й прокручували її ремонтникам, коли ті 10 хв. їхали на визов; для швидкого реагування мобільні бригади були рівномірно розподілені між районами міста; інформаційно підготовлена бригада за 20 хв. робила якісний ремонт телефонного зв'язку. Компанія стала лідером на ринку послуг телефонного зв'язку у США.

Ще одним негативним прикладом застосування інформаційної логістики є використання бухгалтерських показників, наприклад, ліквідності в оперативному управлінні підприємством. Масове застосування товарного кредиту робить супермаркети дуже неліквідними, що ніяк не відбивається на їх рентабельності й конкурентоспроможності.

Інформаційні показники повинні враховувати інтереси споживача, підприємця, працівника й розробника стандартів. Неефективність показника «прибуток на 1 га ріллі» полягає в тому, що враховує інтереси тільки підприємця. Це веде, як правило, до неконкурентоспроможності й ліквідації підприємств. У даному випадку не враховуються інтереси ринку, найманої праці й держави.

Алгоритм інформаційного забезпечення системи логістичного управління бізнес-процесами представлений у наступному розділі посібника.

Контрольні питання й завдання

1. Дайте визначення логістики.
2. Що таке система управління матеріальними та інформаційними потоками ?
3. Охарактеризуйте суб'єктів системи логістичного управління.
4. Які суб'єкти системи логістичного управління зацікавлені в її ефективності?
5. Поясніть, як забезпечити конкурентоспроможність системи логістичного управління матеріальними та інформаційними потоками на підприємствах.
6. Яким чином вирішуються питання мотивації зацікавлених сторін в побудові системи логістичного управління матеріальними та інформаційними потоками на підприємствах?
7. Перерахуйте вимоги до методів логістичного управління матеріальними та інформаційними потоками на підприємствах.

Список рекомендованої літератури

1. Бажин И. И. Логистика: Компакт-учебник. Харьков: Консум, 2003. 181 с.
2. Кальченко А. Г. Логистика: Підручник. Київ : КНЕУ, 2003. 284 с.
3. Кислий В. М. Логистика: конспект лекцій. Суми : Вид-во СумДУ, 2007. 105 с.
4. Крикавський Є.М. Логистика підприємства: Навч. посібник. Львів : Львівська політехніка, 1996. 160 с.
5. Фирон Х., Линдерс М. Управление снабжением и запасами. Логистика. Пер. с англ. Санкт-Петербург : Полигон, 1999. 769 с.
6. Харрісон Алан, Ван Хоук Ремко. Управління логістикою: Розробка стратегій логістичних операцій. Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2007. 368 с.

2. ЛОГІСТИКА Й МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В АГРОБІЗНЕСІ

2.1. Логістичний оптимізаційно-потоківий підхід до системного управління конкурентоспроможністю підприємств агробізнесу

Логістика – це загальний метод управління життєзабезпеченням людини й суб'єкта господарювання в інформаційному світі. Складається даний метод з управління матеріальними й нематеріальними потоками для поповнення запасів. До нематеріального запасу відноситься знання, яке у теперішніх умовах існування людини необхідно регулярно поповнювати новою інформацією.

У сфері економіки логістика використовується для досягнення конкурентоспроможності, яка є вищою ланкою економічної ефективності (рис. 2.1).

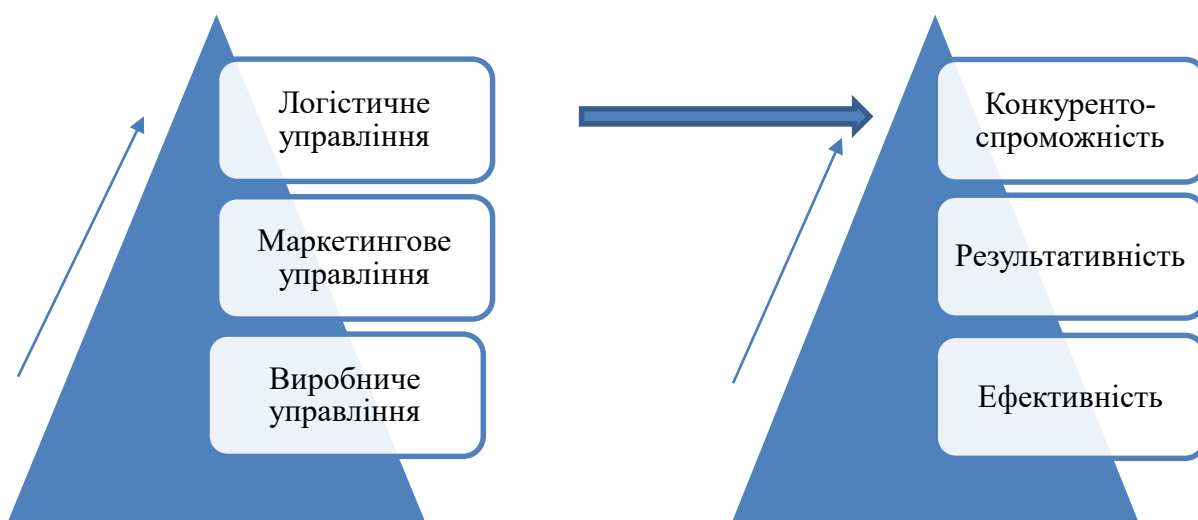


Рис. 2.1. Мета логістики

Акцент на управлінні поточковими процесами виділяє її серед інших методів для прийняття управлінських рішень в умовах швидкоплинних ринкових ситуацій. У словниках і науковій літературі логістика визначається як метод управління:

- поточковими процесами (матеріальними й інформаційними);
- процесом прийняття управлінського рішення (інформаційна логістика).

Оскільки метою логістики є таке результативне явище, як конкурентоспроможність суб'єкта господарювання, то її треба застосовувати системно й послідовно у залежності від функцій за ланками ланцюга додавання продукту споживчої цінності (рис. 2.2).

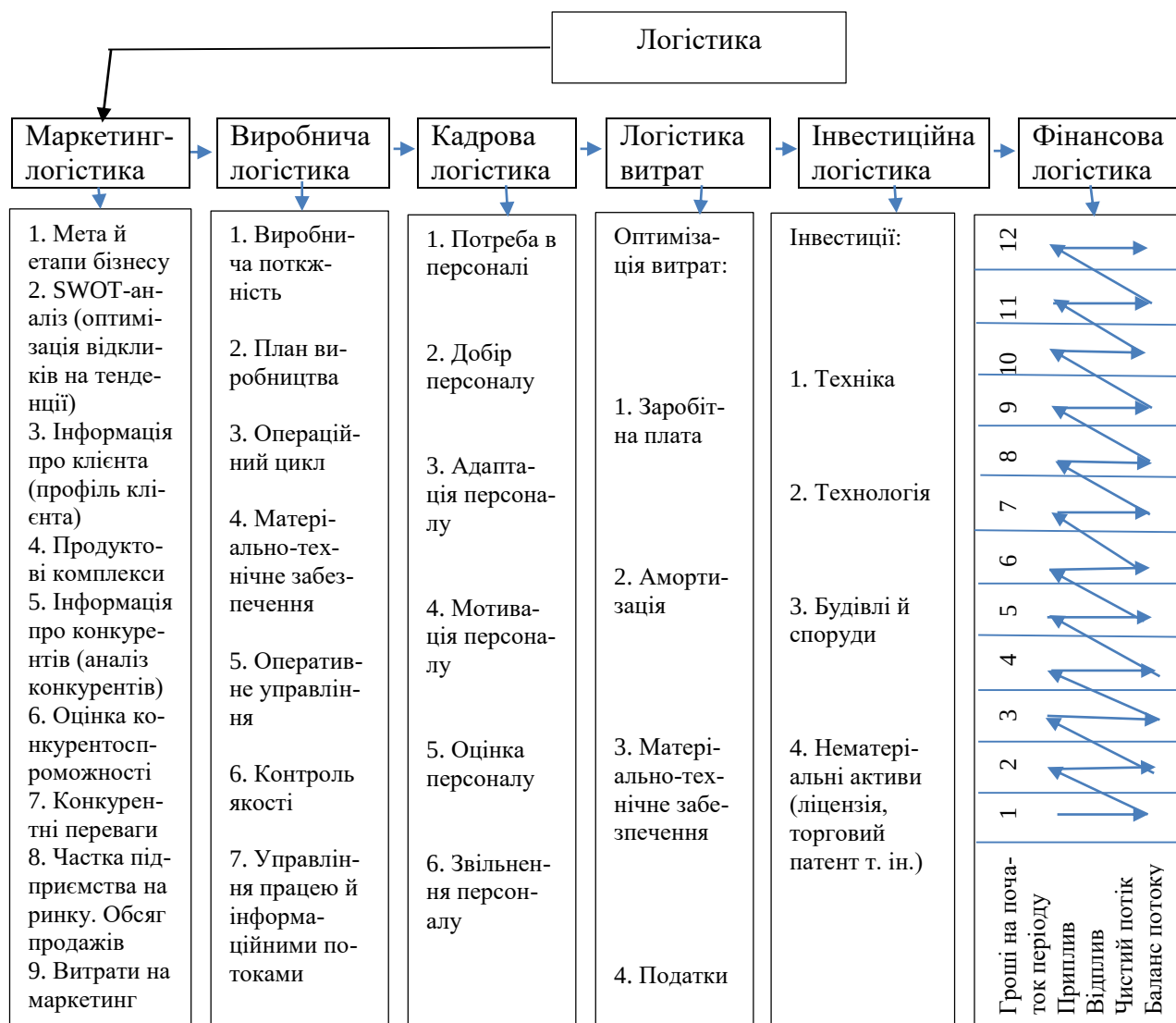


Рис. 2.2. Алгоритм формування логістичної системи підприємства

Головна функція логістики — забезпечення цільового рівня обслуговування споживачів при мінімальних загальних витратах. Вона реалізується за допомогою шести функціональних видів діяльності (маркетинг, виробництво, управління персоналом, витратами, інвестування й фінансування). Кожний вид діяльності супроводжують як інформаційні, так і матеріальні

потоки. Наприклад, у маркетингу це інформація про головну потребу клієнтів, політичні, економічні, законодавчі й галузеві тенденції, клієнта, конкурентів, обсяг ринку (інформаційні потоки), а матеріальні потоки представлені товарними комплексами для кожного цільового сегменту ринку, витратами на маркетингові заходи, обсягами продажів по місяцях року.

Оптимізація потоків у межах інших функціональних видів діяльності здійснюється із врахуванням результатів маркетингу. Даний вид функціональної діяльності відіграє функцію *інформаційного запасу*, на поповнення й підтримання якого націлені усі інші види діяльності:

виробництво задовольняє потреби цільових сегментів ринку товарами;

кадрова служба – якістю праці персоналу;

служба з аудиту бюджету – мінімізацією непродуктивних витрат;

інвестиційний підрозділ – новою технікою й технологією виробництва;

фінансовий відділ – фінансуванням й іміджем стійкого підприємства.

Завдання логістики полягає у тому, щоб усі перелічені логістичні операції виконувалися швидко й з мінімальними витратами.

Традиційний підхід до управління запасами в логістиці розглядає *запас* як кількість матеріальних цінностей, необхідну для забезпечення безперервності процесу виконання певних господарських операцій. *Інноваційний логістичний підхід* під запасами окрім матеріальних розуміє нематеріальні цінності, а саме – рівень конкурентної стійкості й стан конкурентоспроможності підприємства.

Між статистичними величинами запасів і динамічними характеристиками потоків існує тісний взаємозв'язок: *потік характеризує процес зміни запасу, тоді як запас відображає результат зміни і накопичення потоку*.

Запаси й потоки безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємств. Наведемо теоретико-методологічні засади управління підвищенням конкурентоспроможності суб'єктів господарювання у сфері 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 із позицій логістичного підходу передбачає пошук 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. 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, логістичний, інформаційний людиноцентричний підхід до управління конкурентоспроможністю. Перший враховує інтереси підприємців, а другий – учасників конкурентного процесу.

Результатом такої трансформації є розробка моделі управління конкурентоспроможністю, нові елементи якої є напрямками удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур агробізнесу. Такими напрямками є логістичний людиноцентричний підхід і комплекс основних споживчих властивостей товару, а також пов'язані з ними: форми прояву специфічних економічних законів, базові конкурентні стратегії, логістичні (оптимізаційні) методи управління підвищенням конкурентоспроможності, складові механізмів оцінки, відновлення й розвитку конкурентоспроможності та переведення підприємницьких структур агробізнесу в атрактор стійкого розвитку, процеси управління конкурентоспроможністю, концепції логістичного 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.

У навчальному посібнику читача залучають до проектування усього переліченого з метою глибокого розуміння й придбання навичок самостійного упровадження його на конкретних підприємствах в умовах ринкових ситуацій.

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), «мінімізації витрат» (Ф. Кене), «зниження ціни через збільшення продуктивності праці при її розділенні» (А. Сміт), «зниження витрат через економію від експлуатації основного капіталу» (К. Маркс), «ефективного заміщення ресурсів» (А. Маршалл), «максимізації частки ринку» (Ф. Візер), «інноваційної комбінації факторів виробництва» (Й. Шумпетер), «диференціації продукту» і «нецінової конкуренції» (Е. Чемберлін).

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), (Р. Шулер) 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). У цей час почали розвиватися теорії «ключових компетенцій», «динамічних здатностей», «переваг, оснований на знаннях», «співконкуренції» (Г. Хемел, К. Прахалад), «системи збалансованих показників» (Р. Каплан, Д. Нортон) 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 логістичний (оптимізаційно-потоковий) 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.

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. 2.3.

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 (сільське господарство разом з просторовою, збутовою й ресурсною базою його функціонування). Аграрний бізнес відрізняється від підприємництва врахуванням інтересів не тільки підприємця, але й усіх учасників ринкової економіки (споживач, підприємець, працівник, розробник стандартів).

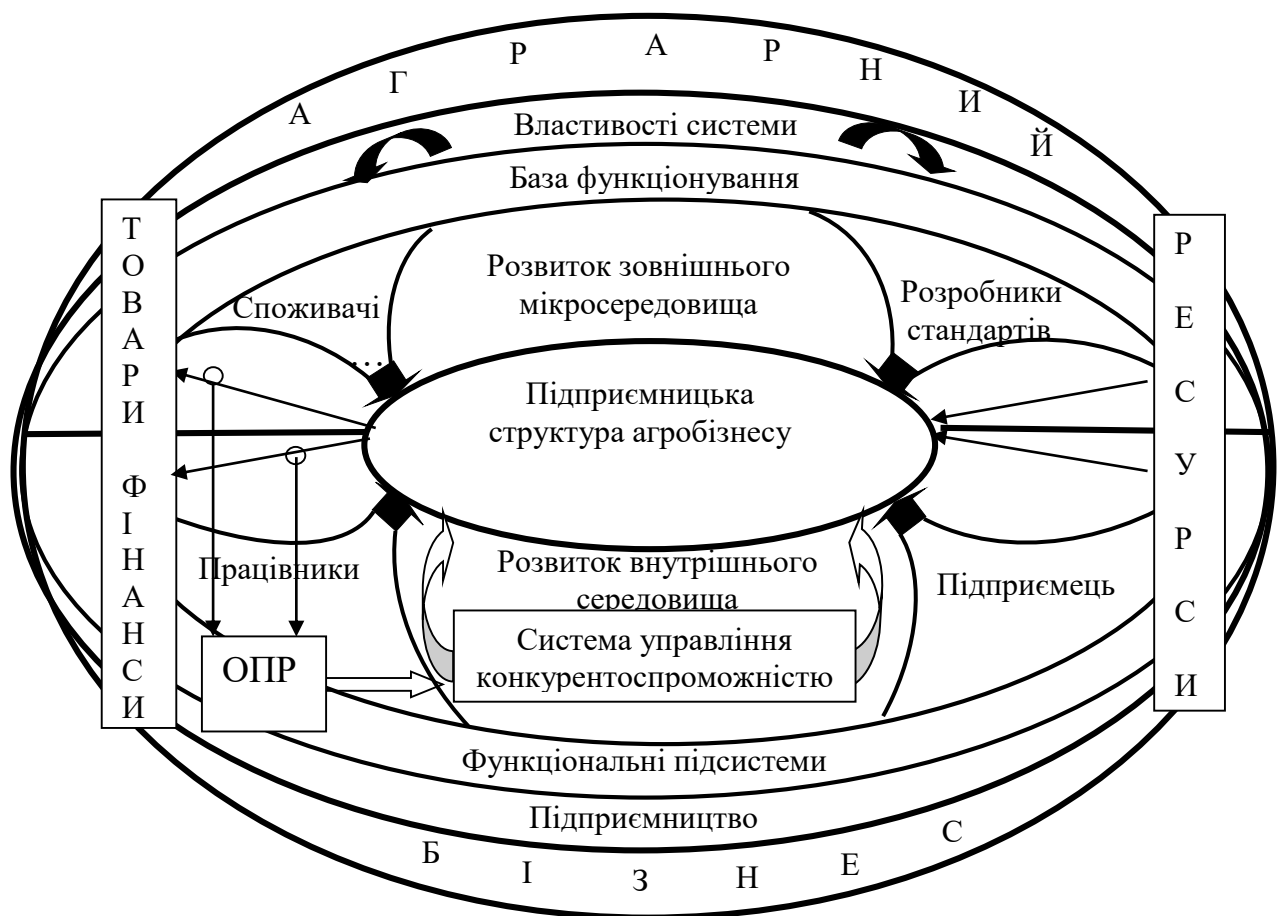


Рис.2.3. Схема процесу управління конкурентоспроможністю підприємницької структури агробізнесу

Формується конкурентоспроможність в зовнішньому й внутрішньому середовищі підприємницької структури агробізнесу за допомогою стейкхолдер-менеджменту. 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 %).

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).

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 стандартизацією.

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; 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 мікосередовище): 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.

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. 2.1).

Таблиця 2.1

Використання в працях класиків менеджменту властивостей системного управління конкурентоспроможністю підприємства

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			

В результаті дослідження властивостей динамічного системного управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських і тих, що забезпечують їх діяльність підприємств, виділено основні з них за групами (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Властивості динамічного системного управління підвищенням конкурентоспроможності сільськогосподарських та пов'язаних з ними підприємств агробізнесу

Обґрунтуємо сутність переведення в площину бізнесу на сільськогосподарському 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 — 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»: 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, молодняку, сировини, матеріалів, палива, енергії, фінансово-кредитні організації в аграрному секторі т. ін.). 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., Безтелесна Л.І., Судомир С.В. й автори моделі економіки креативного сільського господарства. 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. 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; набути, розширювати та оновлювати знання; мати доступ до засобів існування, що забезпечує гідний рівень життя.

Формування високорозвинутої благополучної людини є метою, а забезпечення її добробуту повинно розглядатися як кінцеве й єдине завдання розвитку.

В аграрному секторі економіки домінуючими є концепції стейкхолдер менеджменту та розвитку людини у межах сільських місцевих дестинацій з елементами креативного сільського господарства. 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.

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. 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.

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

Враховувався вплив на конкурентоспроможність підприємства агробізнесу факторів зовнішнього й внутрішнього середовища (рис. 2.5). 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.

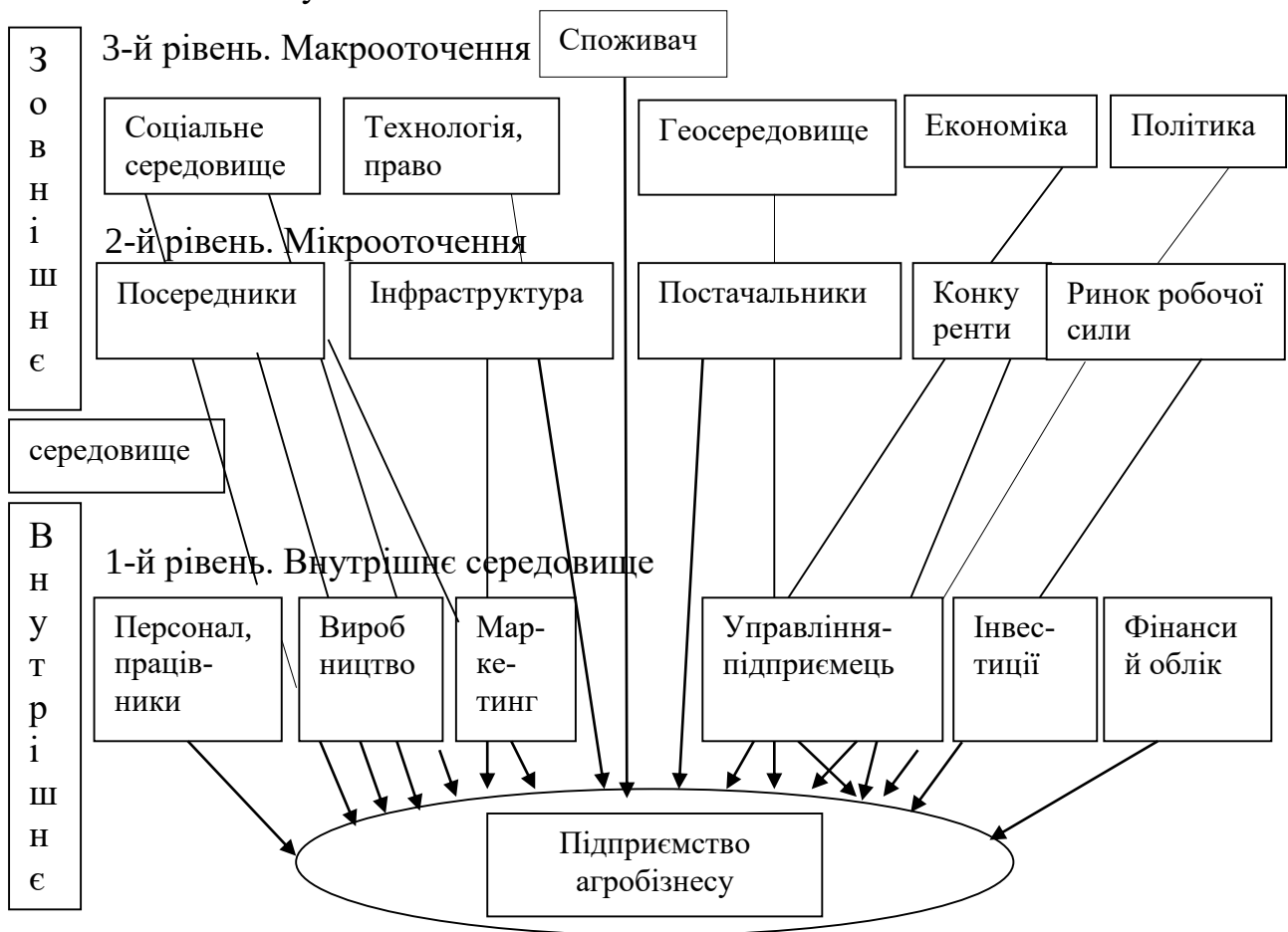


Рис. 2.5. Види впливу на підприємство агробізнесу

Встановлено, що основний вплив на підприємство агробізнесу та його систему управління чинить споживач. 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.

2.2. Логістичні 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 систему вимог до маркетингових та операційних методів логістичного управління процесом підвищення конкурентоспроможності підприємств агробізнесу на основі аналізу праць класиків менеджменту.

Першими до аналізу були прийняті роботи у сфері маркетингу.

Дж. М. Кейнс указав на обмежену можливість застосування в реальних ситуаціях апарату теорії ймовірностей («Трактат про ймовірності»), 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», 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», 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. 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. М. Портер досліджував особливості міжнародної конкуренції («Конкурентні переваги», «Міжнародна конкуренція»). Автор пропонує руйнувати старі переваги шляхом створення нових. 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. 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. 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. М. Мінцберг досліджував тактику вироблення ефективних конкурентоспроможних рішень («Стратегічний процес»). 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. 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». 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»). 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. Ф. Котлер наводить результати досліджень маркетингу, як функції менеджменту, у виданні «Маркетинг менеджмент: аналіз, планування, впровадження й контроль». 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. 2.6. 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.

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». Ще одним найсуттєвішим недоліком поглядів М. Портера є те, що він не виділив сферу застосування базових конкурентних стратегій підприємств.



Рис. 2.6. Класики у сфері маркетингу та їхні висновки щодо базових конкурентних стратегій підприємства

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. 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.

Наведемо результати критичного аналізу 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. Однак в його роботах не називаються основні складові даної орієнтації. Уточняючи 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, «економного» стандартизованого й якісного товару.

Доповнюючи підходи вчених, наведемо вимоги до методів підвищення конкурентоспроможності у сфері рекламування, коли використовуються різноспрямовані основні базові конкурентні стратегії підприємства: «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. 2.7). 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.

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. 2.7. Класики операційного менеджменту та їхні висновки щодо ефективності методів підвищення конкурентоспроможності підприємства

Вивчення даної проблеми у рамках написання посібника дозволило встановити наступне: до основних типів розміщення виробничих потужностей належать: розміщення виробу, розміщення технологічного процесу, фіксоване розташування. 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. 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 посібнику 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 технології.

Приведемо результати дослідження щодо вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності у сфері матеріально-технічного забезпечення. Т. Оно досліджував 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». 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 посібника 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 написання посібника 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 (програмісти, 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»). 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.

2.3. Функціональне забезпечення конкурентоспроможності підприємств з позиції логістичного підходу

Системно-функціональне управління забезпеченням 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.2.8).



Рис. 2.8. Класики персонал – менеджменту й напрями їх праць щодо ефективності методів управління процесом підвищення конкурентоспроможності підприємства

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. 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 посібника 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». 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. 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. 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. 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 розміщенням 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. 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. 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. Доцільними методами забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства у сфері управління людьми вважає ті, що позбавлені шкільної логіки безапелючного 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. 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»). Перспективними можна вважати методи забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства у сфері управління розміщенням персоналу, що припускають не заміну, а навчання лідерів поведінці 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. 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. Ісикава – 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». 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. 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). Т. Веблен викладає свою точку зору на ефективність управління в працях «Теорія підприємства бізнесу», «Чому економіка не є еволюційною наукою?». Р. Акофф результати своїх досліджень висвітлив у виданні «Керівництво менеджера з дослідження операцій». 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. На думку Ф. Тейлора («Управління цехом») на підприємстві повинна бути гармонія інтересів власників і працівників. А. Маслоу досліджував мотивацію людей («Маслоу про менеджмент»). Він визначив, що функція мотивації працівників залежить від ієрархії потреб людей. І. Уєно виклав свої погляди на ефективність управління в праці «Психологія ефективних дій людей і підприємств». У. Оучі виклав свій

погляд на управління компанією в праці «Організація типу Z: стабільність в умовах мобільності».

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. 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.

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 злодійства, 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»).

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. 2.9).

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

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.

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.

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. 2.10). Аналіз праць класиків менеджменту показав, що прибуток доцільно планувати за допомогою абсолютних й відносних показників.

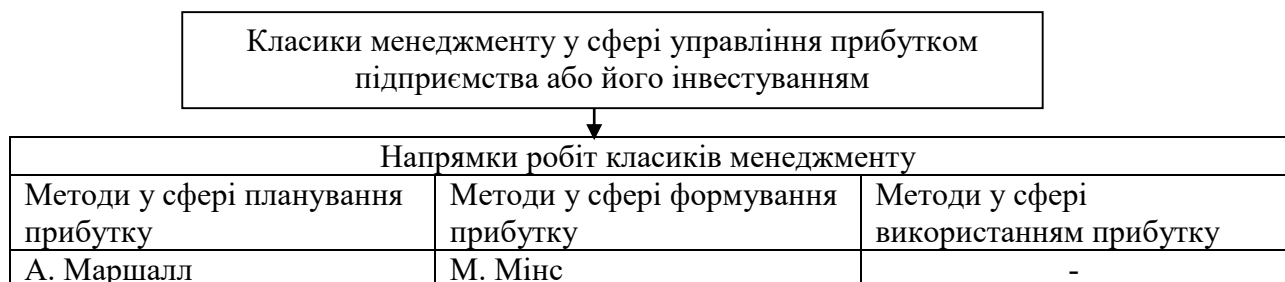


Рис. 2.10. Класики менеджменту у сфері управління прибутком

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. 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.

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. 2.11).

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

Класики менеджменту у сфері управління фінансами



Напрями фінансового менеджменту		
Методи підвищення конкурентоспроможності підприємства у сфері планування фінансових потоків	Методи підвищення конкурентоспроможності підприємства у сфері вибору джерела фінансування	Методи підвищення конкурентоспроможності підприємства у сфері обліку фінансових операцій
У.Пейтон, О.Шмаленбах	Т. Лімпберг	М. Бенсон

Рис. 2.11. Класики менеджменту у сфері управління фінансами

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.

Логістичний підхід у сфері функціонального забезпечення конкурентоспроможності підприємств полягає у тому, що потоки інформації (методи управління) сприяють накопиченню запасів конкурентної стійкості й стану конкурентоспроможності підприємницьких структур з мінімальними витратами.

2.4. 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.2.12).

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. 2.12. Критерії класифікації методів управління процесом підвищення конкурентоспроможності підприємства

Розширений опис груп методів представимо у табл. 2.2. 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 були проведені спеціальні дослідження.

Таблиця 2.2

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
Координування	Методи адміністративних і функціональних нарад
Контроль	Методи аналізу, метод елімінування, діагностичний метод, методи письмової й усної звітності, Дельфі й ін.

Конкурентоспроможність підприємства складається з конкурентоспроможності його видів діяльності. В Методичних рекомендаціях Міністерства економіки України щодо складання типових бізнес-планів – це такі види діяльності, як маркетингова, виробнича, кадрова, бюджетно-економічна, інвестиційна й фінансова. Отже, складовими конкурентоспроможності підприємства в посібнику 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. 2.13), а на другому – формувалася система цілей для оцінки їх ефективності.



Рис. 2.13. Групування методів управління процесом підвищенням конкурентоспроможності підприємств

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. 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. 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 (рис. 2.14).

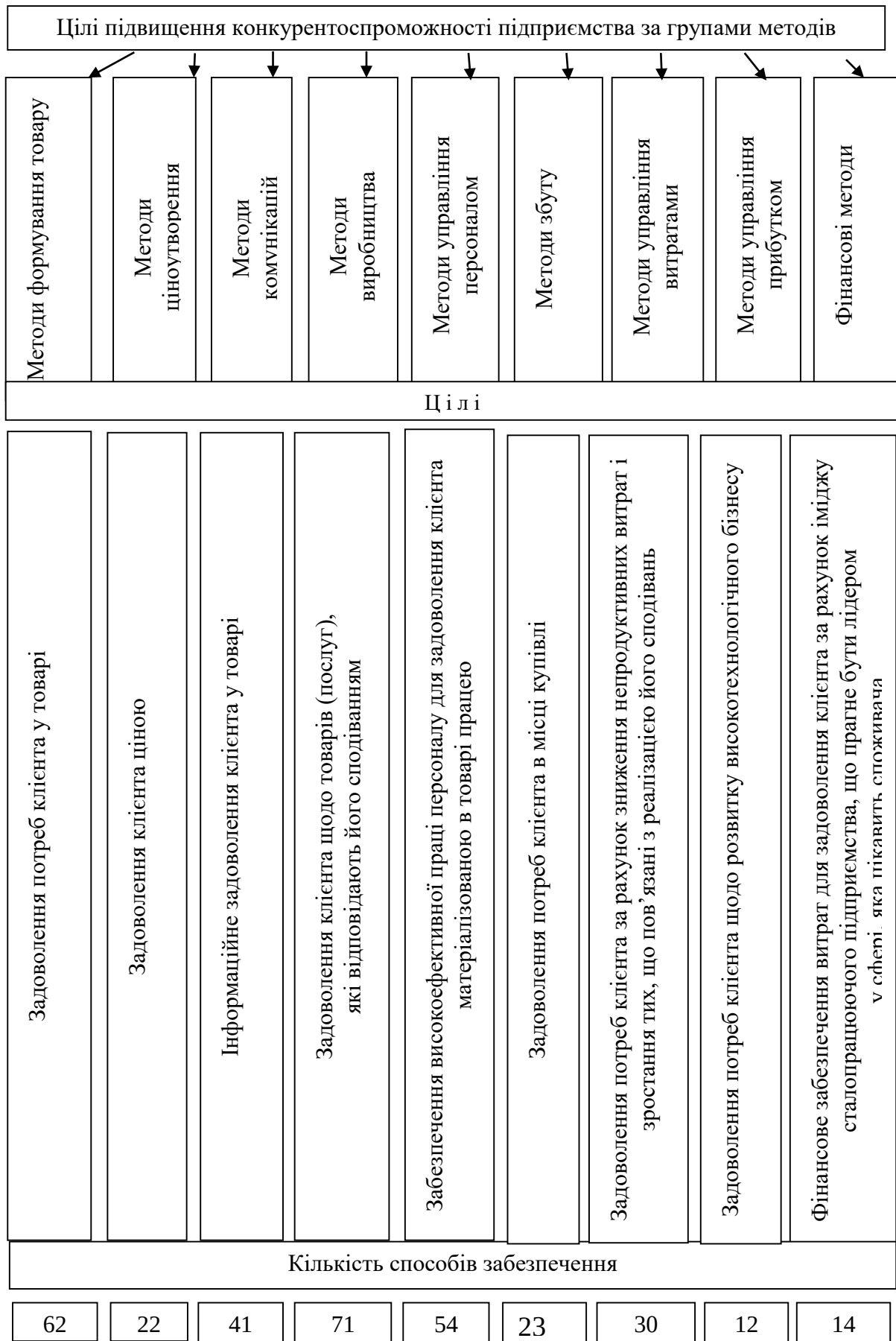


Рис. 2.14. Цілі управління процесом підвищення конкурентоспроможності підприємства

На рис. 2.14 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. 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 сформувати 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. 2.15–2.18.

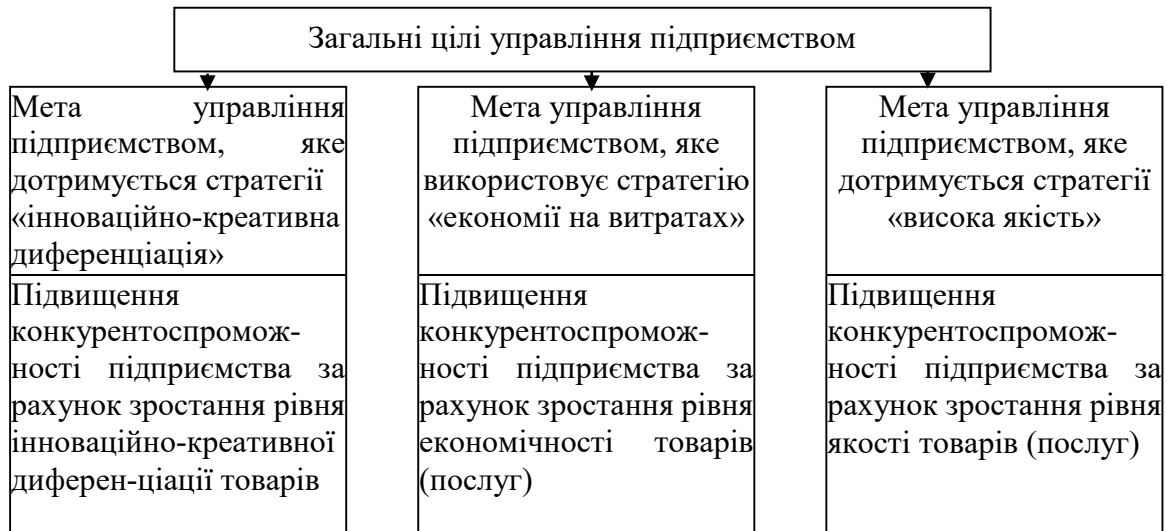


Рис. 2.15. Загальні цілі управління підприємством агробізнесу залежно від виду його базової конкурентної стратегії

Розглянемо особливості 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. 2.16.

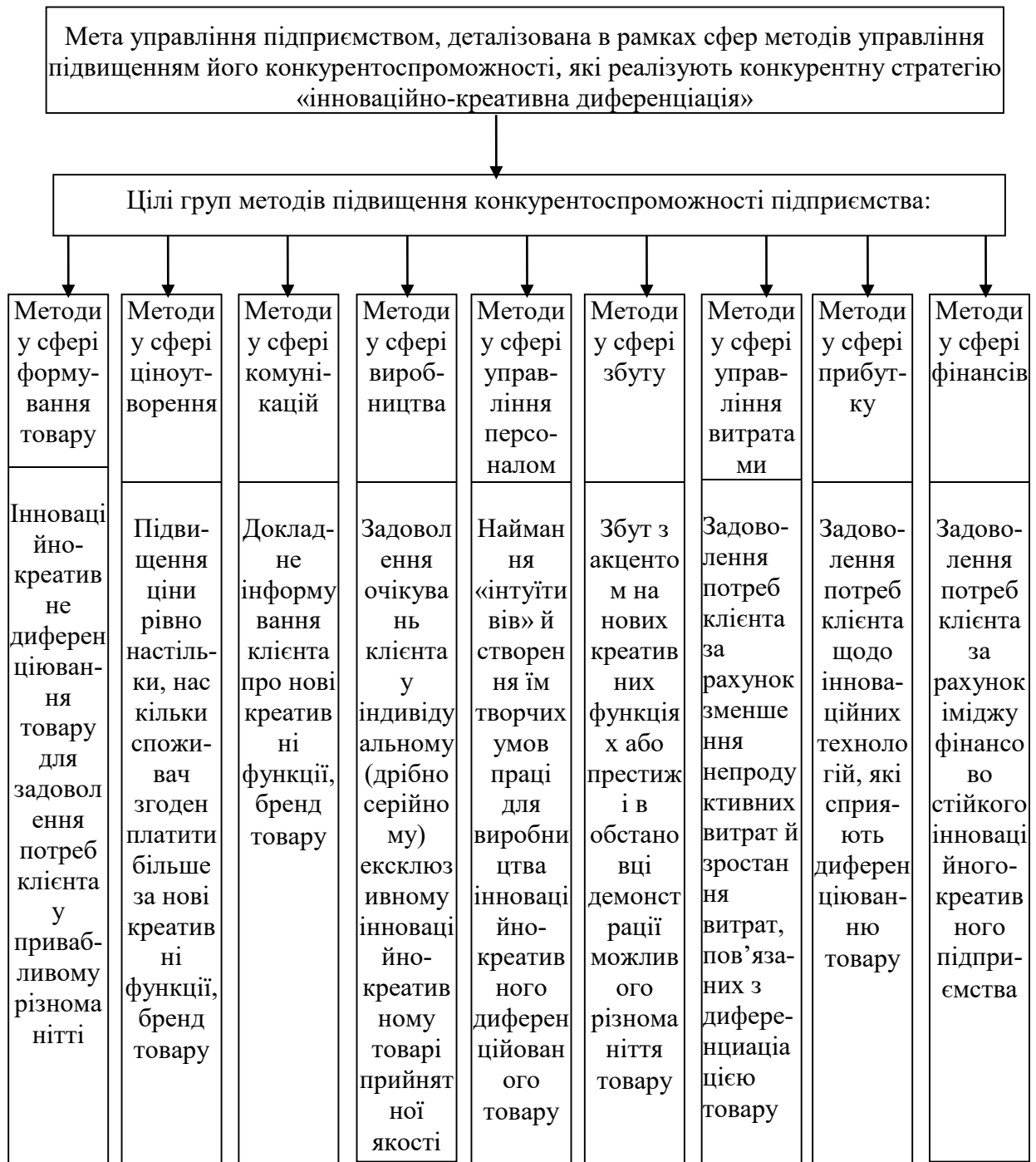


Рис. 2.16. Цілі управління підприємством агробізнесу, деталізовані в рамках сфер дії методів управління підвищенням його конкурентоспроможності, які реалізують базову конкурентну стратегію «інноваційно-креативна диференціація»

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. 2.17).

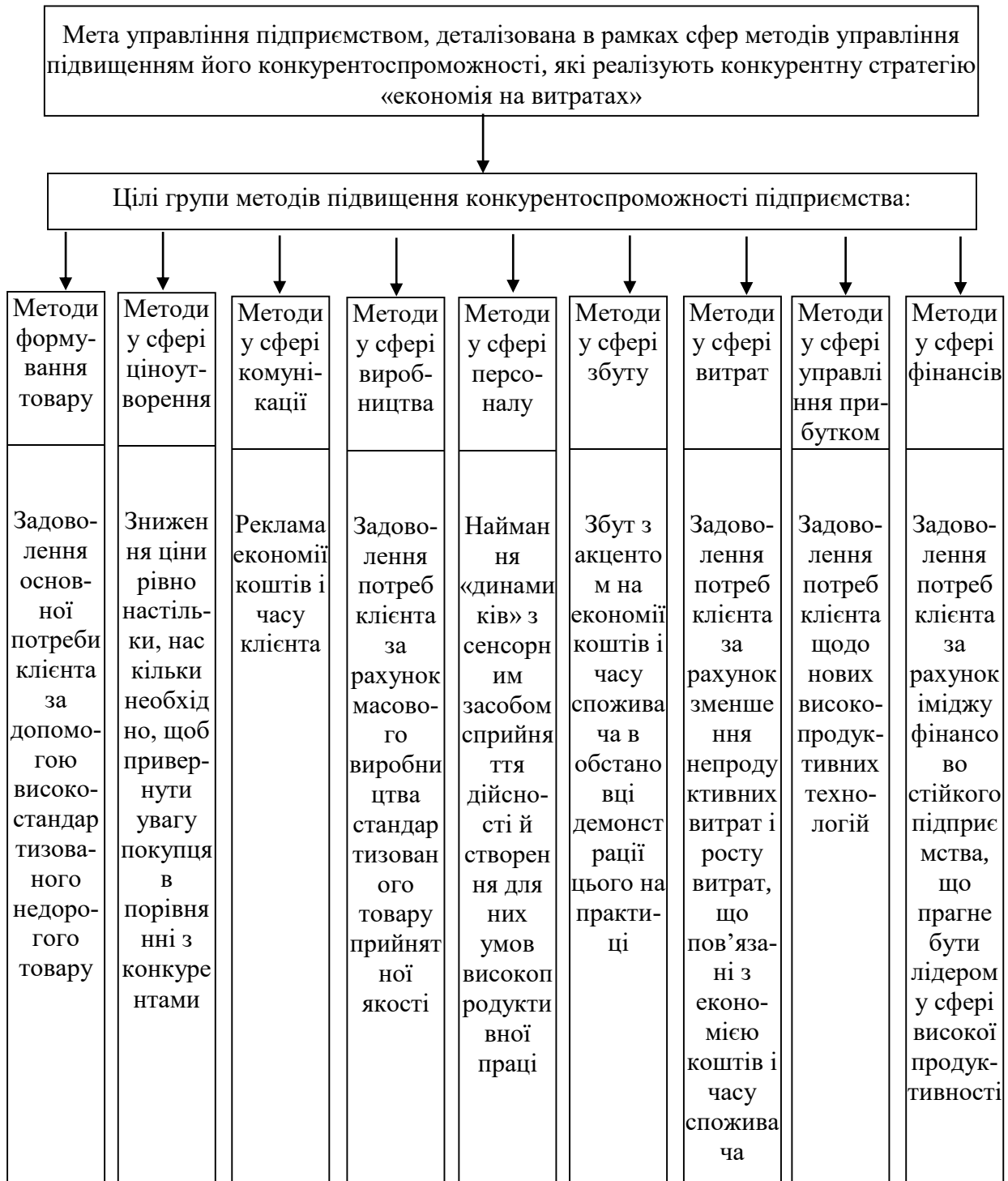


Рис. 2.17. Цілі управління підприємством агробізнесу, деталізовані в рамках сфер дії методів управління підвищенням конкурентоспроможності, які реалізують базову конкурентну стратегію «економія на витратах»

Цілі методів управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства, яке використовує конкурентну стратегію «висока якість», спрямовані на задоволення основної потреби клієнтів у високій якості товару (рис. 2.18).

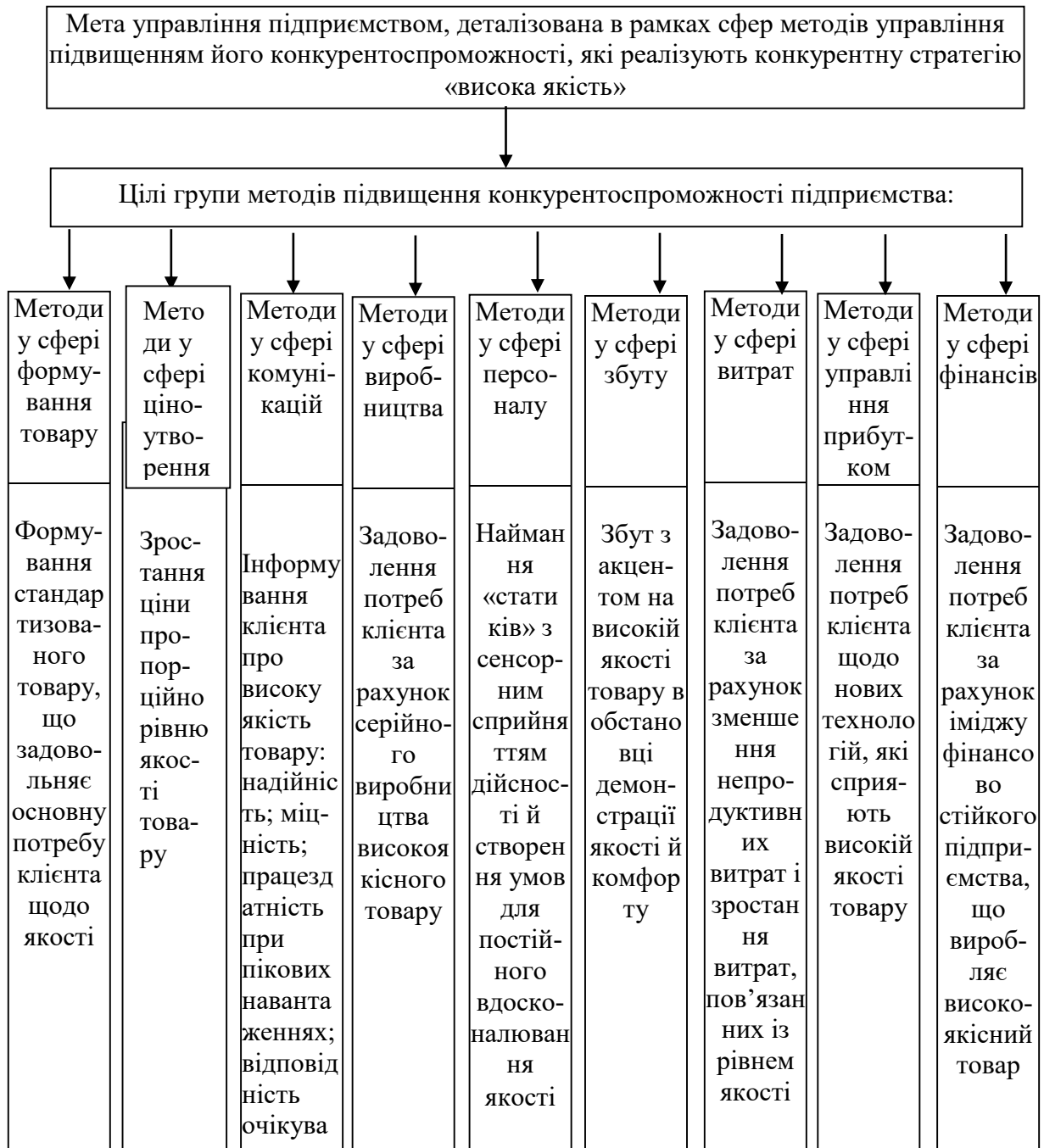


Рис. 2.18. Цілі управління підприємством агробізнесу, деталізовані в рамках сфер методів управління підвищенням конкурентоспроможності, які реалізують базову конкурентну стратегію «висока якість»

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.2.3).

Таблиця 2.3

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			

Приведемо результати дослідження щодо опису підцілей управління окремими видами такої комплексної діяльності, як управління виробництвом, персоналом, витратами, прибутком і фінансами (див. нумерацію табл. 2.3).

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». Підділями 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.

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 ґносеологічне 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. ґносеологічна 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.

2.5. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур агробізнесу з позицій логістичного підходу

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.

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 самостійної руйнації людської особистості та руйнівним тенденціям зовнішнього середовища (аграрний бізнес); 2) створення умов для гармонізації відкритих самостійно 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). Наведемо особливості парадигми розвитку конкурентоспроможності підприємств агробізнесу в умовах глобалізації (табл. 2.4). 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.

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.

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.

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.

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

Традиційний підхід (Тейлор, Файоль, Мейо)	Ситуаційний підхід – Друкер, Ансофф, Сіренко Н.М., Євчук Л.Н., Тарнавська Н., Кирилов	Інноваційно-креативний логістичний 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. Рационально 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 другою 4. Головне джерело 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 логістичний 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

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

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).

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. 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.

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, конкурентоспроможного 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 оснований 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 детальніше це описано у 5 розділі посібника. Об'єднуючим фактором виступає потреба людини інформаційної (глобальної) епохи до самовираження (самоактуалізації). Ця обставина покладена в керівний принцип управління конкурентоспроможністю 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.

Наведемо 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. 2.19.

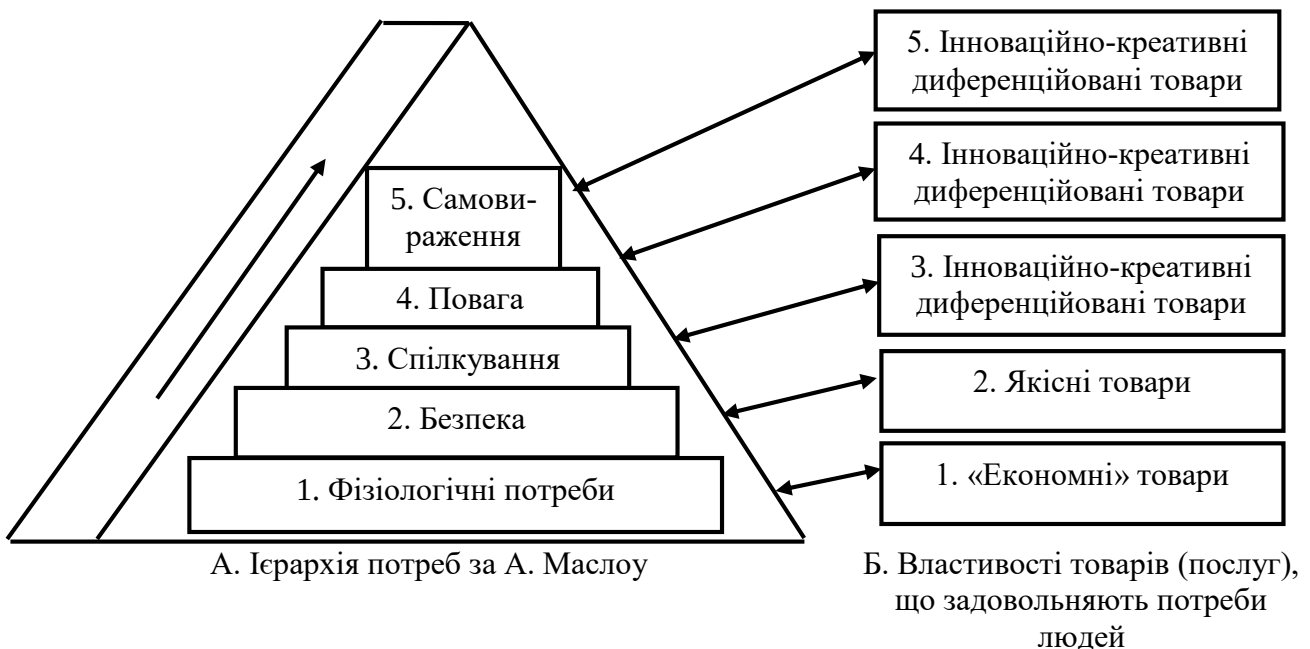


Рис. 2.19. Взаємозв'язок основних споживчих властивостей товарів і потреб споживачів

Аналіз досліджень дозволив сформулювати нове уявлення про поведінку споживача. Якщо за часів А. Маслоу людей, що самовизначилися (самоактуалізованих), було менше 1 %, 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.

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.

Приведемо результати дослідження щодо опису усвідомленого аспекту самоактуалізації. А. Маслоу виділив загальні характерні якості інноваційно-креативних самоактуалізованих людей: більш ефективно 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. 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 недосконалість 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. 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.

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 посібнику розроблена пам'ятка організатору сакрального (такого, який не тільки сприяє рекреації фізичного стану туриста, але й націленого на його внутрішній саморозвиток) аграрного туризму. 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 витратити 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.

Різне 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);

3. Конкурентоспроможність товару в сучасній економіці залежить від того, наскільки він сприяє досягненню успіху споживача в самоактуалізації.

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

Проблему вибору базових конкурентних стратегій окрім М. Портера вирішували Р. Шулер, М. Хаммер, 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 варіант базових конкурентних стратегій підприємства, які відповідають динамічній конкурентній перевазі споживача до товару (рис. 2.20).

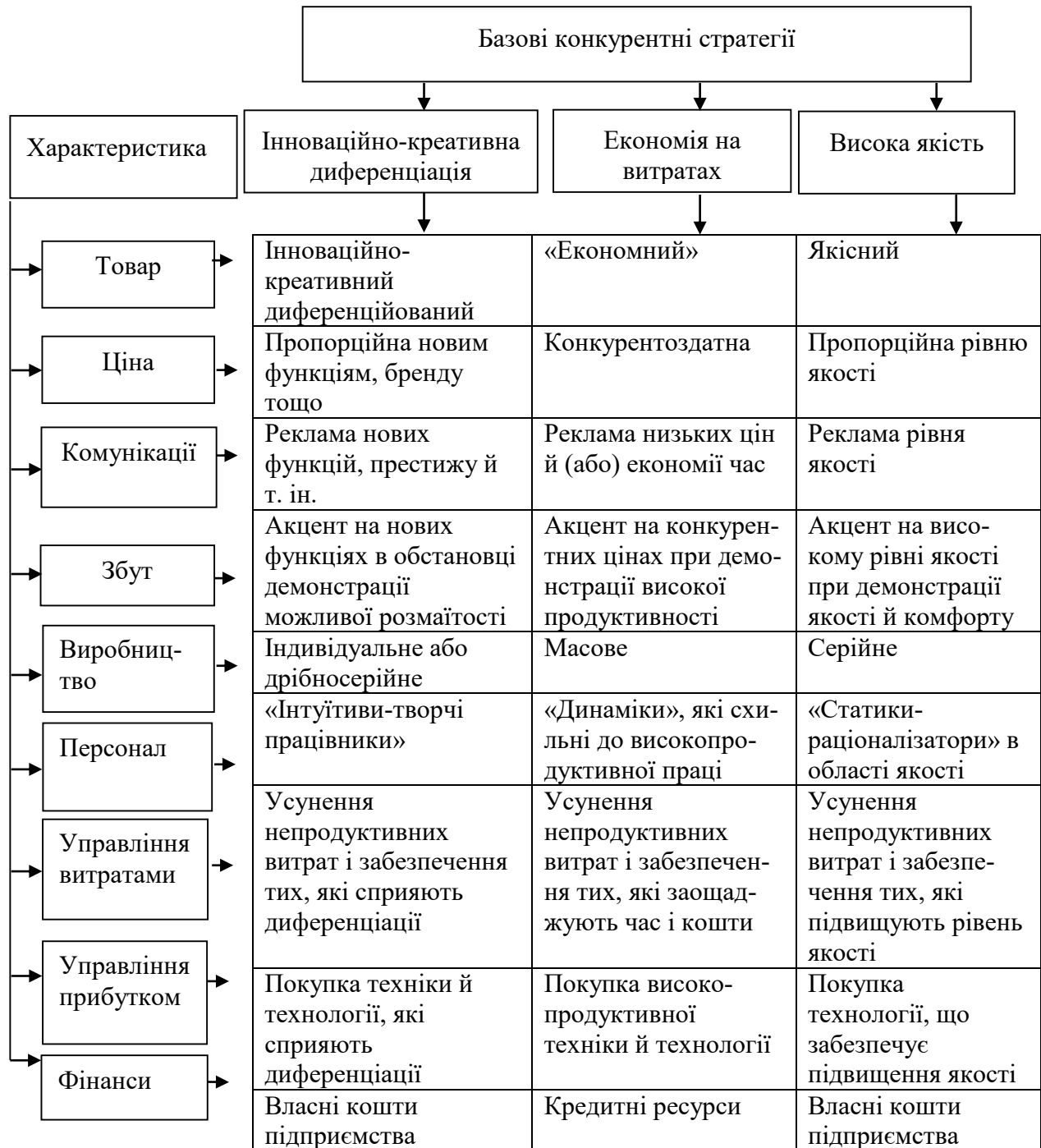


Рис. 2.20. Рекомендації з формування базових конкурентних стратегій підприємницьких структур агробізнесу

Вибір конкретного варіанту основної базової конкурентної стратегії рекомендується здійснювати за допомогою алгоритму (рис. 2.21).

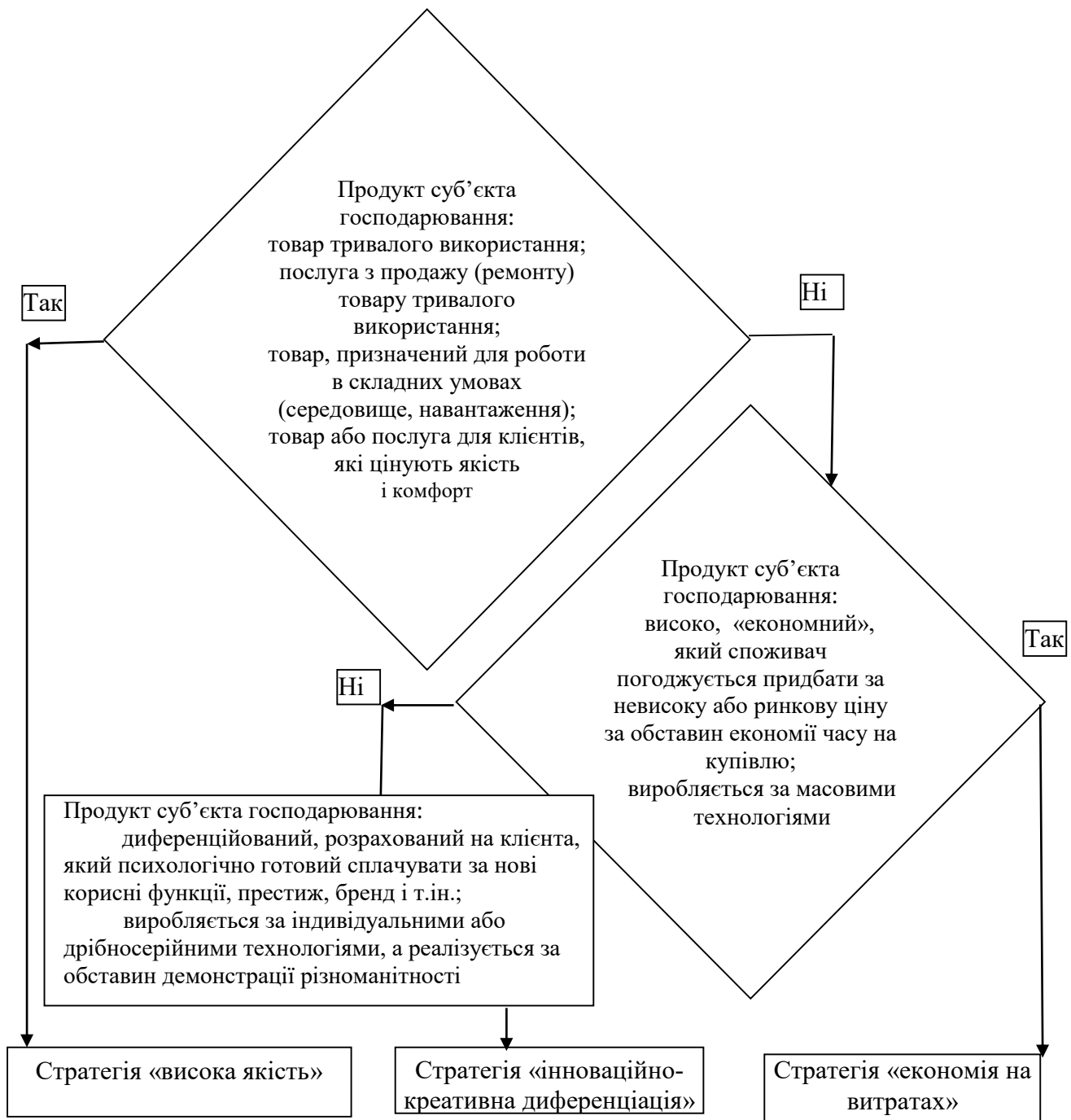


Рис. 2. 21. Алгоритм ідентифікації основної базової конкурентної стратегії підприємницької структури агробізнесу

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 логістичний 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.

Контрольні питання та завдання

1. Дайте визначення понять «логістика», «конкурентоспроможність», «логістична система», «логістична функція».
2. Що таке система управління матеріальними та інформаційними потоками ?
3. Охарактеризуйте суб'єктів системи логістичного управління.
4. Які суб'єкти системи логістичного управління зацікавлені в її ефективності, а які ні?
5. Поясніте, як забезпечити конкурентоспроможність системи логістичного управління матеріальними та інформаційними потоками на підприємствах аграрної сфери.
6. Яким чином вирішуються питання мотивації зацікавлених сторін в побудові системи логістичного управління матеріальними та інформаційними потоками на підприємствах аграрної сфери?
7. Перерахуйте вимоги до методів логістичного управління матеріальними та інформаційними потоками на підприємствах аграрної сфери.
8. Сформулювати етапи розвитку бізнесу, потреби клієнтів, мету (заповнити Бізнес форму (БФ) 1 п. А, Б, Г, додаток) [6].
9. Провести SWOT – аналіз тенденцій у сфері бізнесу (БФ 2).
10. Вибрати джерела інформації про клієнта (БФ 3).
11. Побудувати профіль клієнта (БФ 4).
12. Вивчити можливість задоволення потреб споживача (БФ 5).
13. Сформувати перелік основних й допоміжних виробів і послуг для задоволення комплексів потреб споживачів кожного цільового сегменту (БФ 5).

14. Вибрати найближчих конкурентів підприємства (БФ 6).

15. Провести аналіз конкурентів (БФ 7).

16. Оцінити підприємство на конкурентоспроможність (БФ 9) по співвідношенню «привабливість споживчих якостей/ціна кінцевого продукту».

17. Сформулювати переваги, які може запропонувати підприємство на ринку (БФ 1 п.В).

18. Прийняти рішення по комплексності пропозиції (продукт, ціна, реклама, збут) (БФ 8).

10. Розрахувати місткість ринку, частки на ньому підприємства та скласти план річного обсягу продажів і витрат на маркетингові заходи (БФ 10).

Список рекомендованої літератури

1. Бажин И. И. Логистика: Компакт-учебник. Харьков: Консум, 2003. 181 с.

2. Жигулін О. А. Логістика у механізації виробничих процесів як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур агробізнесу. Соціально-економічні проблеми аграрного розвитку регіонів: збірник наукових праць Ніжинського агротехнічного інституту. Ніжин, 2018. С. 92-95.

3. Залманова М. Е. Сбытовая логистика: учебное пособие по курсу «Логистика». Саратов : Саратовский государственный технический университет, 1993. 63 с.

4. Кальченко А. Г. Логістика: Підручник. Київ : КНЕУ, 2003. 284 с.

5. Кислий В. М. Логістика: конспект лекцій. Суми : Вид-во СумДУ, 2007. 105 с.

6. Жигулін О. А. Ефективність методів управління підприємством у ринковій економіці: монографія. Донецьк: ТОВ «Східний видавничий дім», 2009. 301 с.

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

3. КОНТРОЛІНГ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДХОДУ

3.1. Моделювання конкурентоспроможності підприємств

Конкурентоспроможність розглядається як здатність підприємства створювати, виробляти й продавати товари, цінові та нецінові якості яких привабливіші, ніж у конкурентів. 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. 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).

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.

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.

Наведемо результати досліджень концепцій з цього питання (рис. 3.1). Оцінка визначається як думка, міркування, висновок про якість, характер, значення об'єкта. 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 $I_p = f \{ \text{результативні показники} \}$ → регресійна модель нормування	Кириліна А. [141, с. 30]. Показник попиту на продукцію $\Pi = f \{ \text{репутація, надійність, економічність} \}$ → max
Николук О. [203, с. 254]. Ранг конкурентів $P = \{1, 2, \dots n\}$ за латентним показником	Кравченко В., Філіппишин І. [160, с. 118]. Коефіцієнт конкурентоспроможності $K = f \{ \text{обсяг реалізації, ціна, витрати, прибуток} \}$ → прийнятний рівень
Сумкіна Т. [294, с. 69]. Відношення числових характеристик переваг підприємства і конкурента	Гугль 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. 3.1. Результати аналізу процесів оцінки й моделювання конкурентоспроможності підприємства*

Примітка. *Розроблено авторами

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.

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. 3.2.

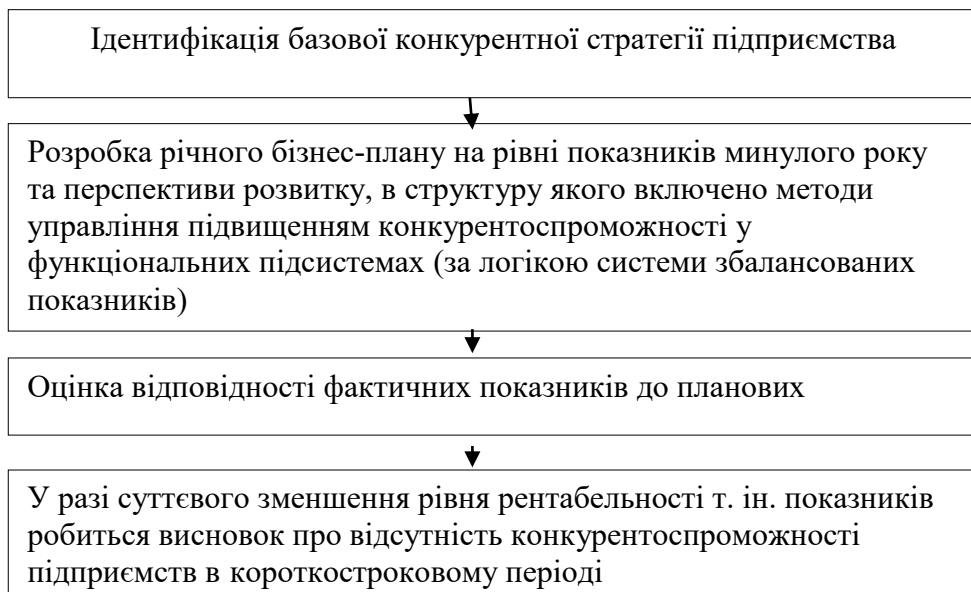


Рис. 3.2. Логіка оцінювання стану конкурентоспроможності підприємства*

Примітка. *Розроблено авторами

Логіка моделювання процесу управління відновленням конкурентоспроможності підприємства наведена на рис. 3.3.

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.

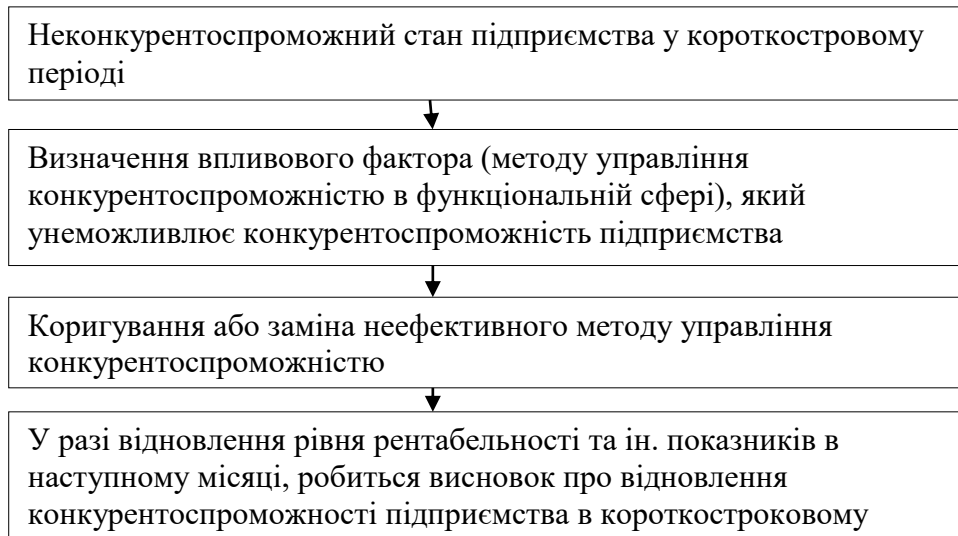


Рис. 3.3. Логіка моделювання процесу управління відновленням конкурентоспроможності підприємства*

Примітка. *Розроблено авторами

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. 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.

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.

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, який, на думку Л. Малхасяна не враховує вагу окремих факторів 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, $P_k = 0,15 E_{\Pi} + 0,29 \Phi_{\Pi} + 0,23 E_z + 0,33 K_T$, де P_k — показник конкурентоспроможності; E_{Π} — значення критерію ефективності виробничої діяльності; Φ_{Π} — значення критерію фінансового стану; E_z — значення критерію ефективності збуту й просування товару на ринок; K_T — значення критерію конкурентоспроможності товару).

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. 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. 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). 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.

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. 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.

Методи рейтингової оцінки конкурентоспроможності підприємств відрізняються від індексних методів доповненням переведення нормованих величин у рейтингові шкали. Збарський В., 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. Багатовимірні методи наведені на рис. 3.4.

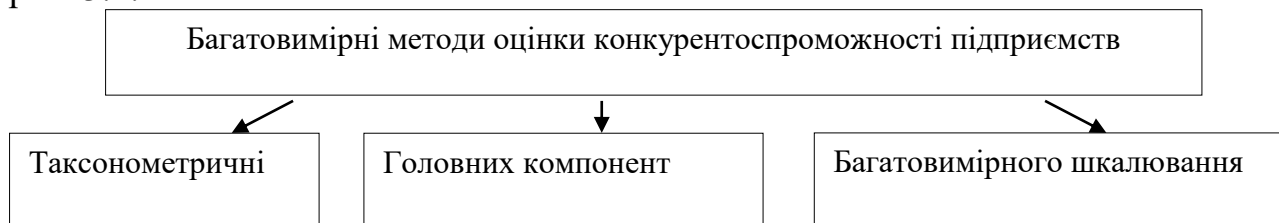


Рис. 3.4. Багатовимірні методи оцінки конкурентоспроможності підприємств

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

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). Радулов Д. рекомендує використовувати інші етапи:

- виділення та економічна інтерпретація головних компонент – змінних факторів конкурентоспроможності;
- обчислення інтегрального показника таксономії на базі головних компонент.

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.

Николук О. для сільськогосподарських підприємств пропонує наступний показник конкурентоспроможності:

$$\mu_i = 1 - d_i / (d_{cp.} + 2 * S) \quad (3.1)$$

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:

$$d_{cp.} = \frac{1}{m} \sum_i^m d_i, \quad (3.2)$$

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

$$S = \sqrt{\frac{1}{m} \sum_1^m (d_i - d_{cp.})^2} \quad (3.3)$$

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).

Розглянуті підходи до використання методів дослідження конкурентоспроможності підприємств дають підставу стверджувати, що в аграрному секторі економіки України найбільш ефективними є методи багатовимірного аналізу. До недоліків використання методів дослідження конкурентоспроможності сільськогосподарських і забезпечуючих їх просторовою й ресурсною базою функціонування підприємств аграрного сектору відноситься відсутність: методики врахування неврівноважених 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. 3.5):

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 невірноважених процесів ринкової економіки на основі обробки фінансово-економічних звітів підприємства за 9-12 років;

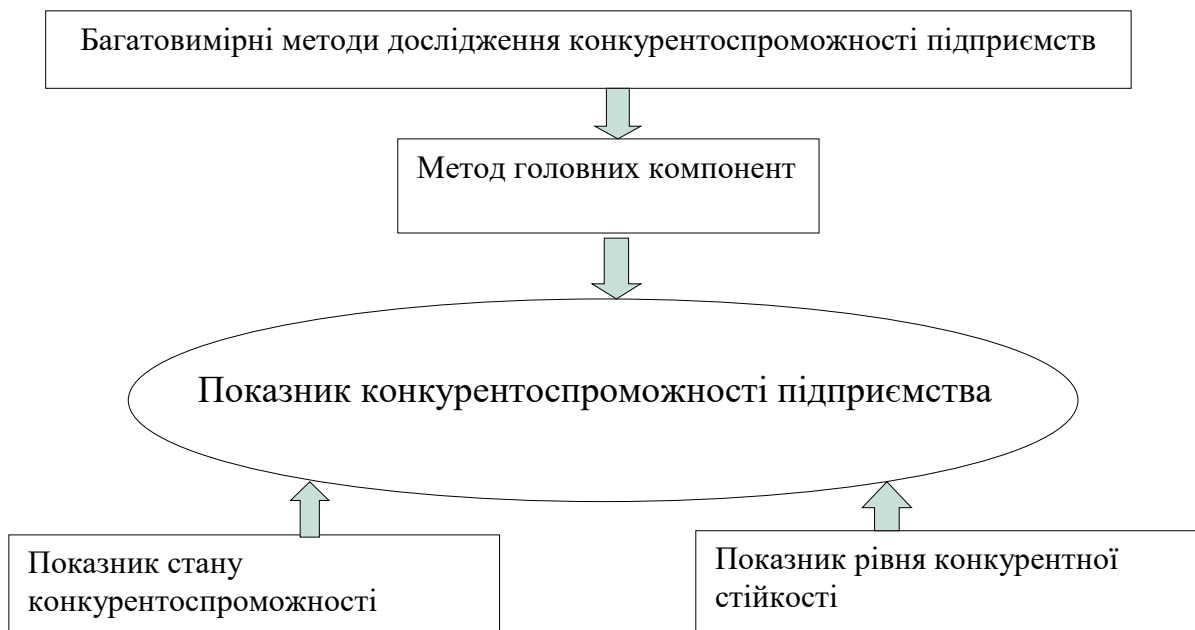


Рис. 3.5. Формування показника конкурентоспроможності підприємства

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 конкуренто-спроможності 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 конкурентно-спроможний 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 конкурентно-спроможності), 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 посібника.

3.2. Методичні підходи до контролінгу конкурентоспроможності підприємств агробізнесу в короткостроковому періоді за допомогою бізнес-проекування

Структура контролінгу (оцінки й реалізації) процесів управління конкурентоспроможністю підприємств наведена на рис.3. 6.

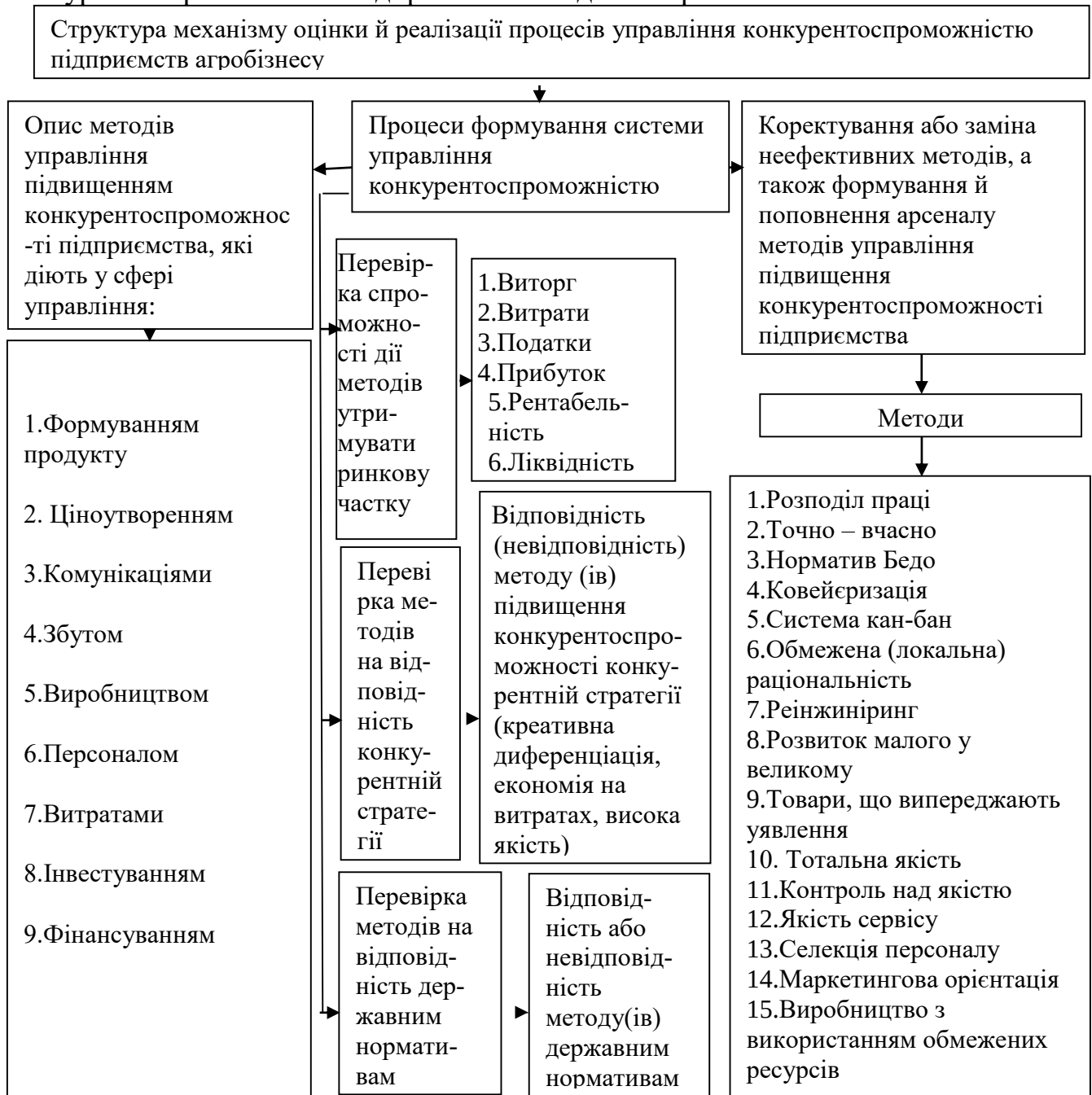


Рис. 3.6. Структура механізму контролінгу (оцінки й реалізації) процесів управління відновленням і розвитком конкурентоспроможності підприємства агробізнесу

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

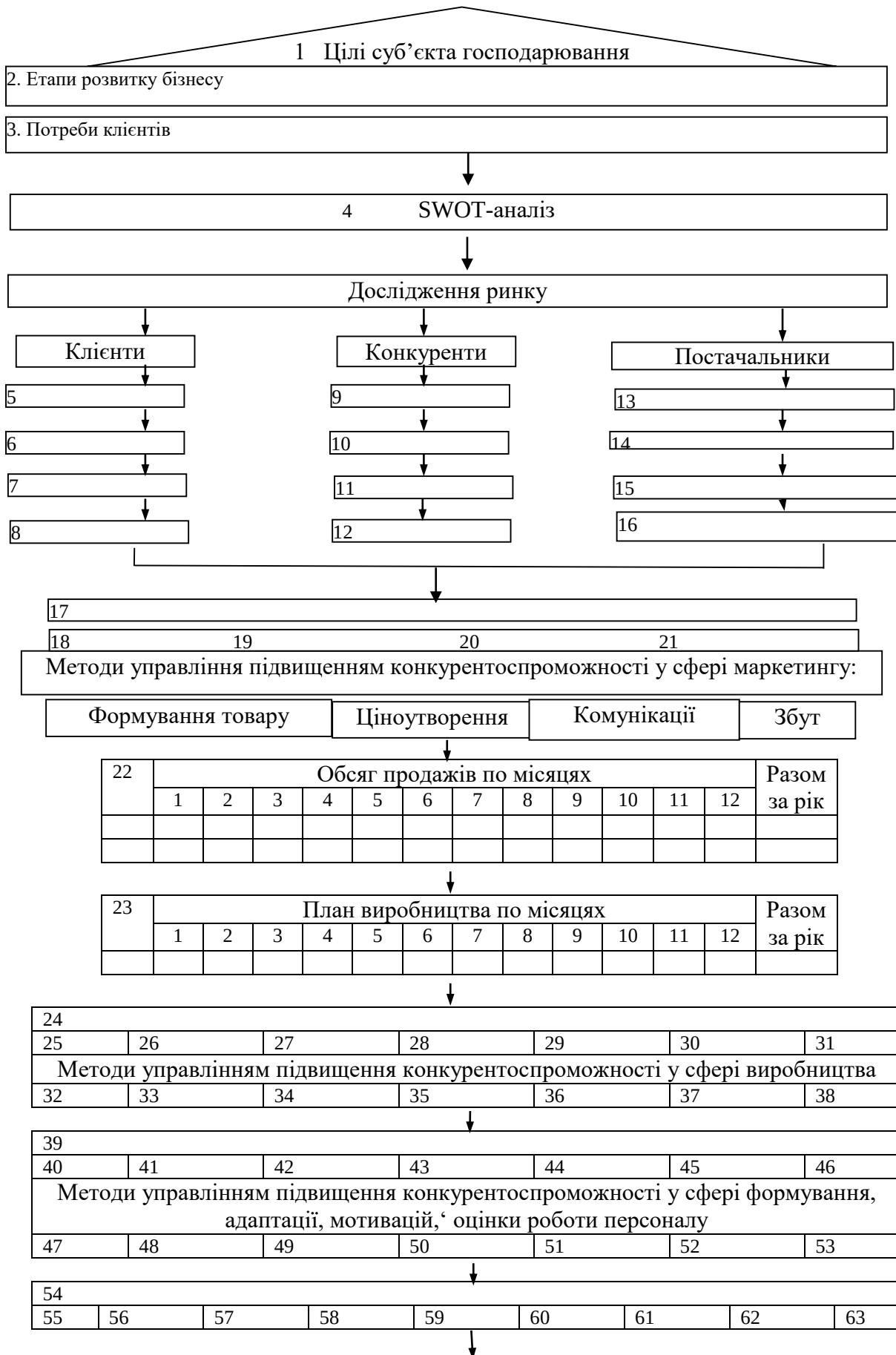
періоді (до одного року). Для досягнення мети передбачається: зіставлення методів з економічними показниками роботи підприємства; розробка методичної схеми забезпечення економічної складової конкурентоспроможності підприємства агробізнесу; розгляд прикладів використання методики в умовах різних ринкових 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 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, фінансами.

Зіставлення методів з економічними показниками роботи підприємства агробізнесу в укрупненому вигляді представлене на рис. 3.7.





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. 3.7. Взаємозв'язок методів управління процесом підвищення конкуренто-спроможності з економічними показниками роботи підприємства агробізнесу*

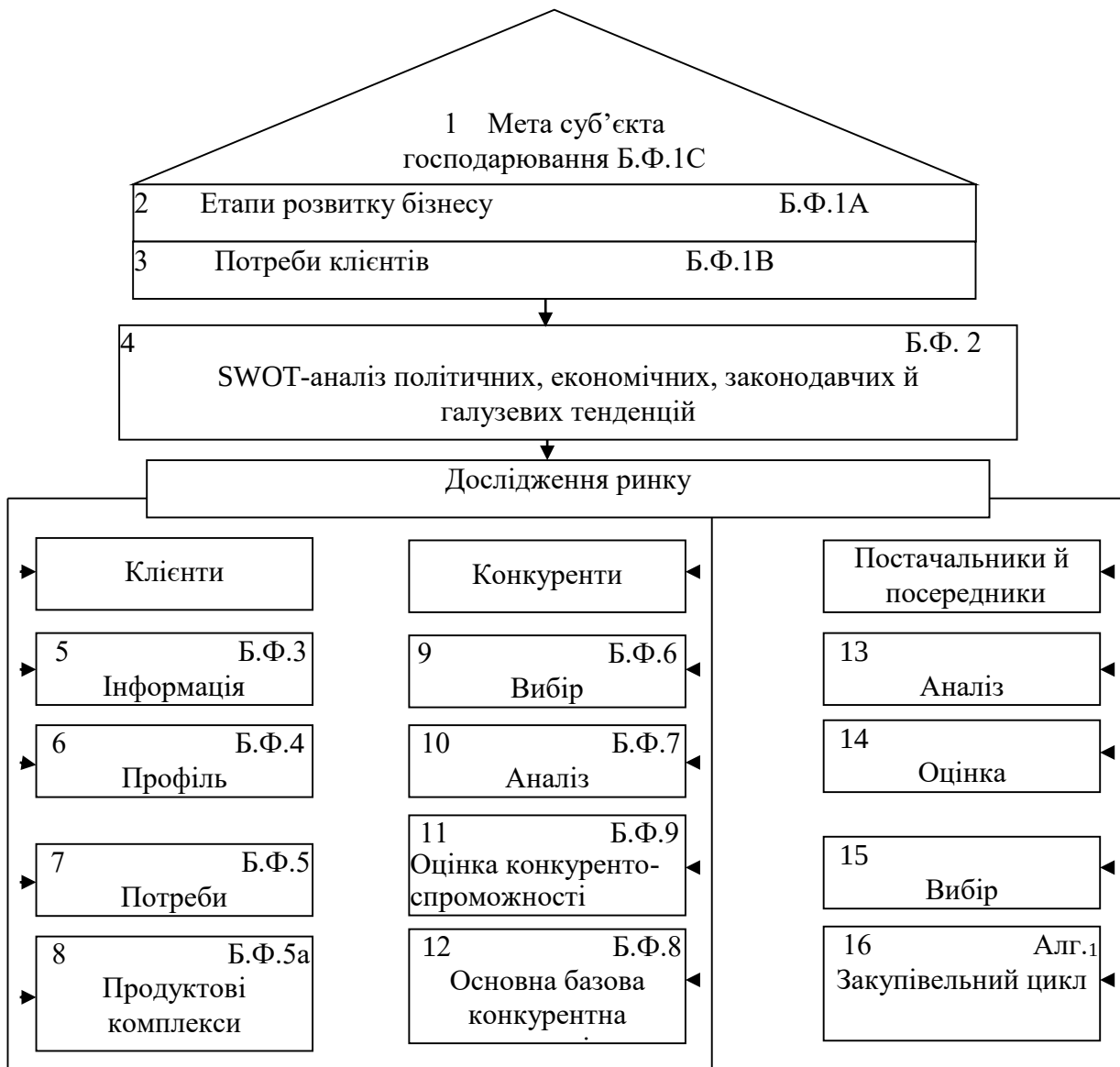
Примітка. *Розроблено авторами

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 конкуренто-спроможності 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. 3.7 зіставлення методів управління підвищенням конкуренто-спроможності 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. 3.8-3.12).

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



Позначення: Б.Ф. – бізнес-форма (Алг.↓ алгоритм)

Рис. 3.8. Блок «Стратегічна мета. Аналіз тенденцій. Дослідження ринку»*

Примітка. *Розроблено авторами

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. 3.9).

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. 3.9. Блок «Комплекс маркетингу. Обсяг продажів по місяцях. Витрати на маркетинг. План виробництва по місяцях»

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 Схеми 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 Витрати 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. 3.10. Блок «Операційний менеджмент. Методи управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства агробізнесу при управлінні виробництвом, персоналом, витратами. Розгорнута структура витрат»*

Примітка. *Розроблено авторами

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



69 Б.Ф.15	Прибутки або збитки по місяцях, грн.												За рік
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Прибуток													
Рівень рентабельності													



Методи управління підвищенням конкурентоспроможності у сфері інвестування		
70 Метод планування прибутку	71 Метод формування прибутку	72 Метод використання прибутку



73	Баланс грошових потоків по місяцях, грн.											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Гроші на початок періоду												
Надходження грошей												
Відплив грошей												
Чистий грошовий потік												
Баланс коштів												



Методи управління підвищенням конкурентоспроможності у сфері фінансів		
74 Метод розрахунку грошових потоків	75 Метод вибору джерел фінансування	76 Метод обліку фінансових операцій

Рис. 3.11. Блок «Прибутки або збитки. Методи управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства агробізнесу у сфері прибутку й фінансів. Баланс грошових потоків по місяцях»*

Примітка. *Розроблено авторами

Бізнес-форми й алгоритми, позначені на рис. 3.8–3.11, див. у додатку.

Методична схема оцінки й реалізації процесів управління відновленням й розвитком конкурентоспроможності підприємств агробізнесу в короткостроковому періоді представлена на рис. 3.12.

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



Рис. 3.12. Методична схема оцінки й реалізації процесів управління відновленням й розвитку конкурентоспроможності підприємства агробізнесу в короткостроковому періоді*

Примітка. *Розроблено авторами

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. 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.

3.3. Особливості методичного підходу до контролінгу 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.

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».

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 установа системуючих 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.

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 посібника.

Методична схема реалізації процесів управління відновленням і розвитком конкурентоспроможності підприємства агробізнесу за рахунок приведення його діяльності до вимог базової конкурентної стратегії наведена на рис. 3.13.

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 до навіть однієї з дев'яти цілей підприємства унеможлиблює 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. 3.13. Методична схема дослідження процесів управління відновленням і розвитком конкурентоспроможності підприємства агробізнесу за рахунок приведення його діяльності до вимог базової конкурентної стратегії*

Примітка. *Розроблено авторами

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

ефективного управління, вивчений автором; 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.

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, Де Джордж Ричард Т., А.К. Семенов, Е.Л. Маслова.

Найбільш цікавим з цього питання дослідженням є «Етика бізнесу. Глобальна управлінська перспектива» (Дейвид Фрітцше), у якому автор описує результати шістнадцятирічної роботи (1984-2002 рр.). Цінність праці полягає в доборі фактичного матеріалу зі сфери бізнесу, який наочно ілюструє наявність і спосіб 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, оподаткуванням); 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. 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 (ISO 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. 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. 3.15. На схемі відображений процес послідовної перевірки методів управління підвищенням конкурентоспроможності підприємств на відповідність нормативам.



Рис. 3.15. Схема (алгоритм) оцінки й реалізації процесів управління відновленням і розвитком конкурентоспроможності підприємства агробізнесу через приведення його діяльності до вимог державних нормативів*

Примітка. *Побудовано авторами

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 поведіння 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 унеможлиблює розвиток суб'єкта господарювання в часі та в просторі, є перешкодою в процесі будувannya 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.

3.4. 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 нестаціонарних 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.

Спроби вирішити проблему управління нестійкими соціально-економічними процесами за допомогою швидкодіючих комп'ютерів також зазнали невдачі. Автори-засновники кібернетики (Бір С., Вінер М. та ін.) визнали, що машина не може замінити інтелект людини.

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.

На рівні управління економікою підприємства вагомий внесок в опис нерівноважних процесів внесли Лукас Р., Сарджент Т., Расвнєва О.В. 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.).

Отримали, що економетрична модель даного процесу має вигляд:

$$Y_t = -19089,54 + 0,78 Y_{t-1} - 2,59 Y_{t-2} + 3,96 Y_{t-3} \quad (3.1)$$

де Y_t – чистий дохід підприємства, t – час.

Даному рівнянню відповідає характеристичне рівняння (третьй порядок):

$$\lambda^3 - 0,78\lambda^2 + 2,59\lambda - 3,96 = 0 \quad (3.2)$$

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:

$$Y_t = C_1 0,985^t + 1,13^t (C_2 \cos 2,022t + C_3 \sin 2,022t) \quad (3.3)$$

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 будемо враховувати таку підсумовуючу характеристику, як тренд розвитку.

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..

Нелінійність, неврівноваженість протікання процесів розвитку підприємств визначає існування спектра атракторів розвитку його конкурентоспроможності в рамках тенденції розвитку. Уточнюючи існуючі трактування поняття «атрактор», 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 конкуренто-спроможності 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. 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. 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 Раєвнєва О.В., Тарасевич В.М., Решетило В.П., Борщук Є.М., Хитра О.В., Лукас Р., Сарджент Т. та ін.

Найкращій результат отримала Раєвнєва 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).

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. 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. 3.7.

Відповідно до теорії циклів економіка проходить стадії: кризи, депресії, поживавлення, піднесення. 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 представлене в такий спосіб.

Таблиця 3.7

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

Ефективне або неефективне управління сприяє росту або скороченню результативності діяльності підприємства (рис. 3.16).

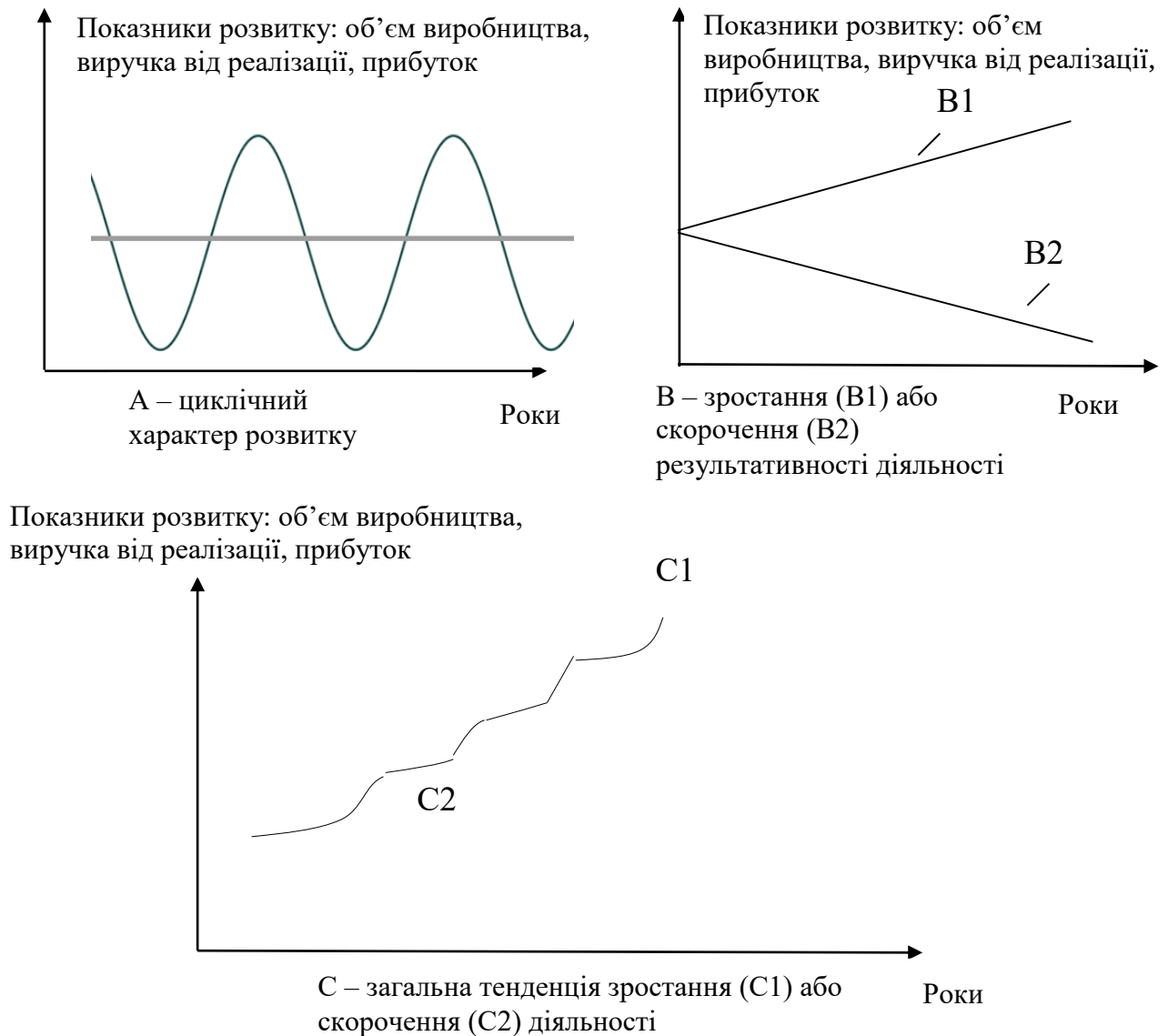


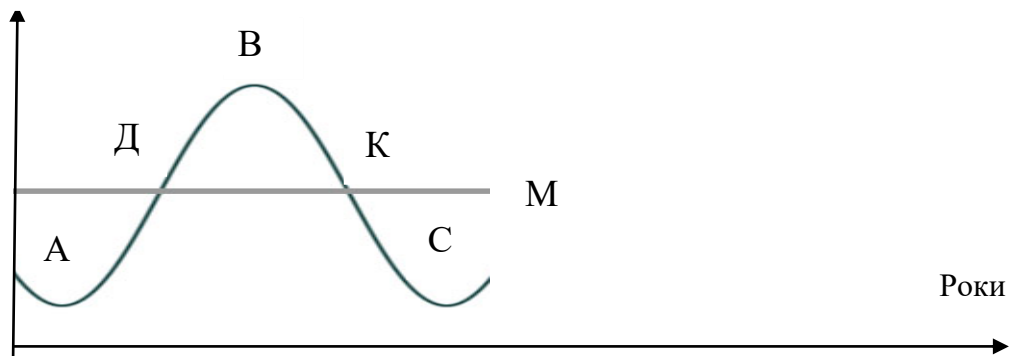
Рис.3.16. Характер розвитку підприємства на етапах свого життєвого циклу*

Примітка. *Розроблено автором

Підсумковий характер розвитку підприємства складається із двох складових: циклічної; односпрямованої (рис. 3.16 С). Розглянемо більш докладно один із циклів хвилеподібного підсумкового розвитку підприємства (рис.3.17).

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. 3.17. 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 уповільненого 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 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 3.18 та 3.19.

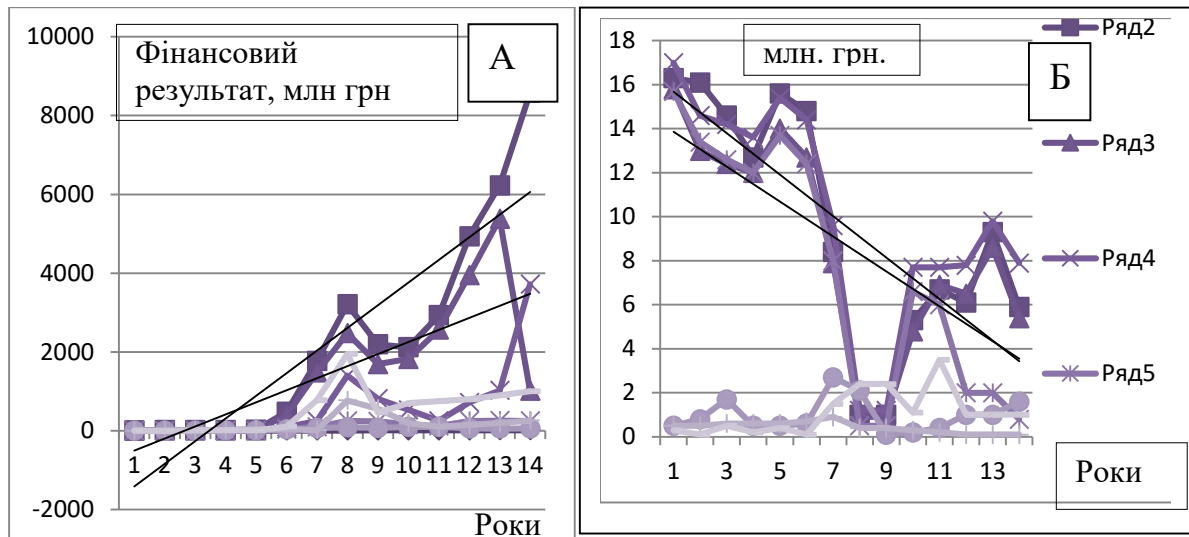


Рис. 3.18. Трендові лінії показників розвитку ПАТ «Компанія Райз» (А) та ПАТ «ЧМК» (Б) в період 2001-2018 рр. (лінійна апроксимація)

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

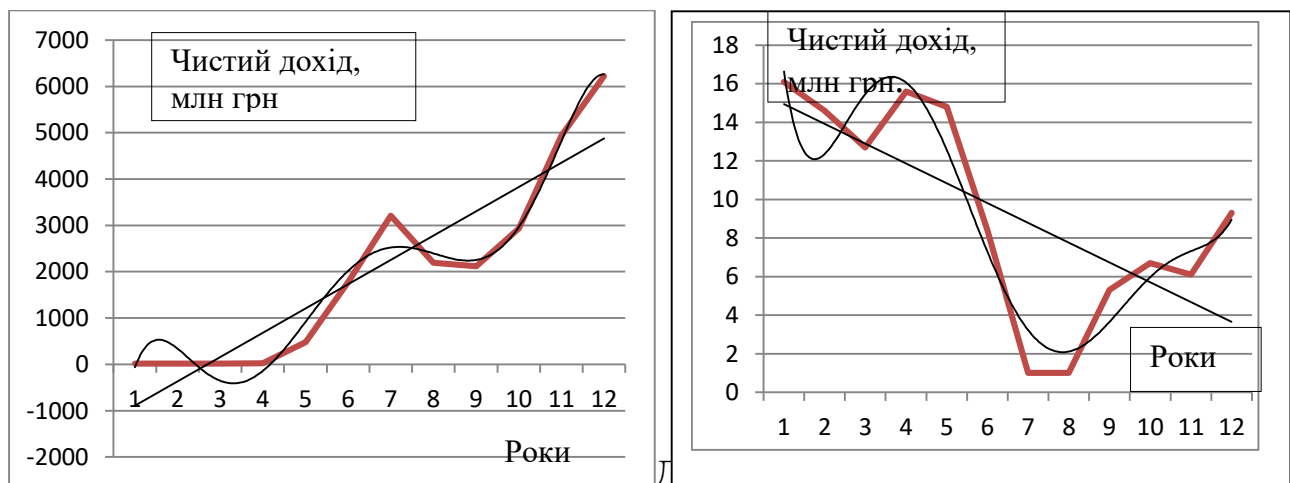


Рис. 3.19. Трендові лінії показників розвитку ПАТ «Компанія Райз» (А) та ПАТ «ЧМК» (Б) в період 2001-2018 рр. (поліноміальна апроксимація)

На рис. 3.18. представлені наступні часові ряди: 1 – роки (2001-2018); 2 – чистий дохід, млн. грн. (відображає результат управління конкуренто-

спроможністю підприємств агробізнесу в області реалізації привабливої для споживача продукції й послуг); 3 – собівартість (показує рівень витрат на забезпечення конкурентоспроможності 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. 3.18) 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. 3.8).

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.

Таблиця 3.8

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

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.

3.5. Контролінг логістичного управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур агробізнесу

Системність 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. 3.2, 3.3) 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 логістичного 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 логістичного управління конкурентоспроможністю – це цикл управління із зворотним зв'язком, що припускає «рух» інформації «зверху – вниз» і «знизу – вгору». 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).

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. 3.9. Аналіз точок зору показав, що для мети дослідження найбільш підходить збалансована система показників, як концепція 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 конкуренто-

спроможності в площину конкретних цілей, показників і завдань; надійний інструмент контролю показників майбутнього; система мотивації персоналу; система зворотного зв'язку, навчання й постійного розвитку.

Таблиця 3.9

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.)

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. 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.

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. 3.10. 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 переважає 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.

Таблиця 3.10

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. 3.10

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 авторами

Оцінка стану конкурентоспроможності сільськогосподарських та пов'язаних з ними підприємницьких структур агробізнесу наведена в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

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 відпо-відність 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 «-»

Як інструмент оцінки стану конкурентоспроможності підприємства в коротко-строковій 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.

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.

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 сільсько-господарського 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.

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 конкуренто-спроможності 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. 3.20).

Взаємозв'язок перерахованих етапів досліджень зображений на рис. 3.20.

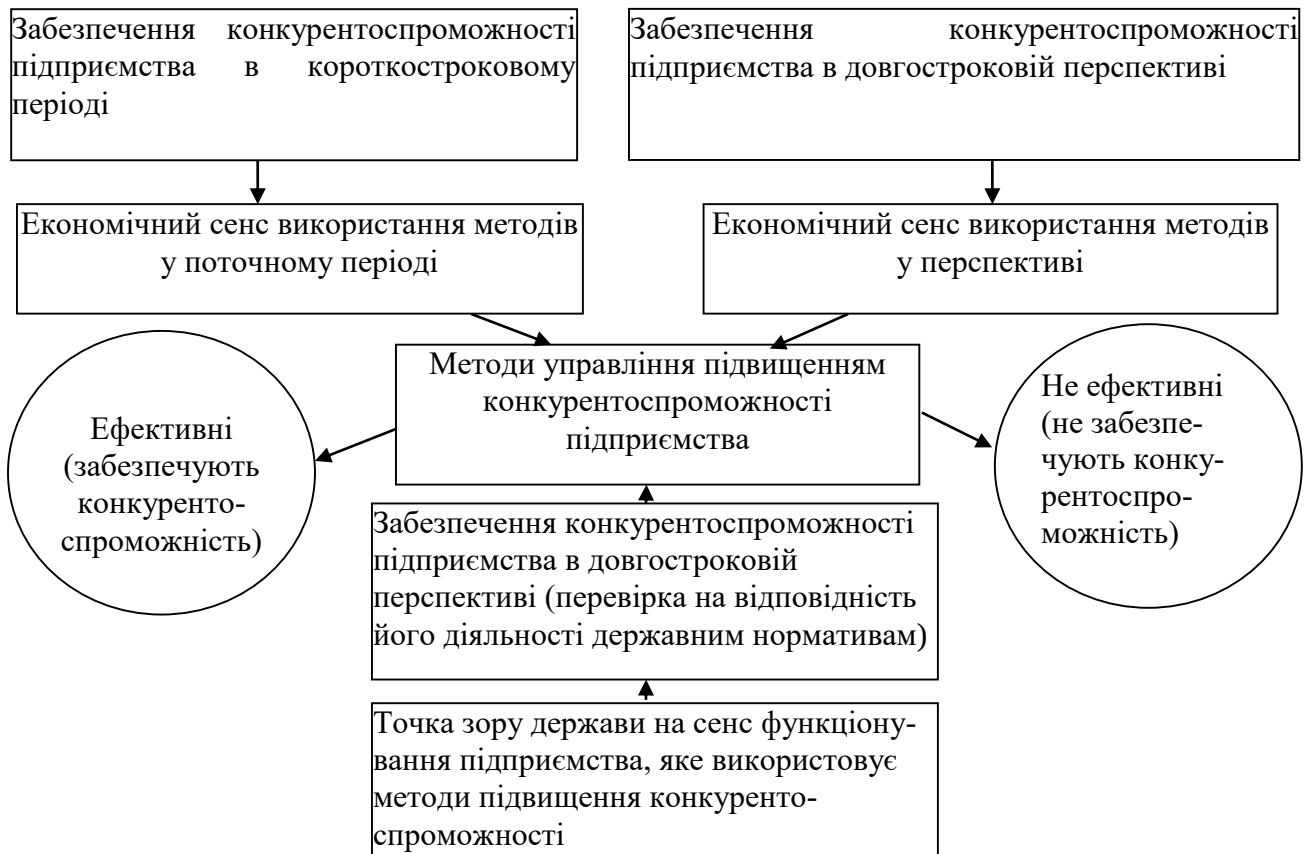


Рис. 3.20. Взаємозв'язок етапів дослідження та управління конкурентоспроможністю підприємства агробізнесу*

Примітка. *Розроблено авторами

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. 3.21.



Рис. 3.21. Механізм оцінки й реалізації процесів управління відновленням і розвитком конкурентоспроможності підприємницьких структур агробізнесу

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.

Приведемо 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. 3.12).

Таблиця 3.12

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 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 Неефективне виробництво 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	Зниження економічних показників, що зменшують розмір бази оподаткування Недостатній потенціал Наслідки нелегальної економіки Неуцтво. Економічні злочини Рейдерство. Крадіжки Несправедлива дискримінація в оплаті праці

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

Дані табл. 3.12 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. 3.13).

Таблиця 3.13

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 пла-тежу 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

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 особливість 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. 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 (iv) 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. 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. Р. Шулер доповнив положення М. Портера. Він розкрив основний чинник, який впливає на ефективність ідентифікації. 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. 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 відрізнятися (табл. 3.14).

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.

Таблиця 3.14

Взаємозв'язок розв'язуваних проблем на великому підприємстві

Галузі аграрного та забезпечуючих його секторів економіки України					
Агро-транспорт	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)

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.

Контрольні питання та завдання

1. Чим відрізняється оцінка конкурентоспроможності підприємства у коротко- й довгостроковій перспективі?
2. Побудувати операційний цикл підприємства.
3. Скласти планограму робіт (БФ 11, додаток).
4. Визначити потребу в обладнанні й персоналі (БФ 12).
5. Скласти штатний розклад (БФ 13).
6. Розрахувати прибутки й збитки підприємства по місяцях року (БФ 14).
7. Скласти план руху грошових потоків по місяцях року.
8. Як розраховується складова P_e показника стану конкурентоспроможності підприємства?
9. Сформулювати бізнес-ситуації, коли $P_e = 0$ із-за неефективності методу управління підсищенням конкурентоспроможності підприємства («фактор-мінімум») у сфері: маркетингу; виробництва; управління персоналом; управління витратами; інвестування; управління фінансовими потоками.
10. Пояснити оптимізаційний логістичний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємств у короткостроковому періоді.

Список рекомендованої літератури

1. Жигулін О. А. Ефективність методів управління підприємством у ринковій економіці: монографія. Донецьк: ТОВ «Східний видавничий дім», 2009. 301 с.
2. Жигулін О. А. Управління конкурентоспроможністю підприємств аграрної сфери: [монографія]. Ніжин, 2016. 328 с.

4. ЛОГІСТИЧНІ ПРОЦЕСИ УПРАВЛІННЯ ВІДНОВЛЕННЯМ І РОЗВИТКОМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТІВ АГРОБІЗНЕСУ УКРАЇНИ

4.1. Логістичні процеси управління в агробізнесі

У даному розділі посібника розширили 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). 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 (рослинництво, тваринництво) 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.

Незбалансована концентрація виробництва втратила статус джерела переваг в перспективі. Забезпечити конкурентні переваги сільсько-господарського 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.

Логістичними процесами управління конкурентоспроможністю суб'єктів агробізнесу України є процеси її відновлення й розвитку. Їх потоковий характер простежується у русі через виробничу систему матеріальних й інформаційних потоків. 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 співробітництво 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).

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. 4.1).

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.

Таблиця 4.1

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:	
Працебезпеченість, чол. на 1 тис. га	Опосередковано впливає на розвиток працівника та підприємця
Кількість тракторів на 100 га ріллі	
Енергобезпеченість, 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 авторами на основі роботи Николук О.

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 $a_{\text{чд}}$ та числа прийнятих до аналізу років t_p ($ЗКС = a_{\text{чд}} * t_p$). 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 $P_{ск}$ 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 $P_{ск} = P_1 * P_2 * P_3 = 0 * 0 * 1 = 0$). 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.

Алгоритм розрахунку P_p (другої складової показника Пск) 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 Пск) 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 Пск, як добуток 3-х складових. У разі, коли він дорівнюється 1, то показник $Пск = 1 * 1 * 1 = 1$, що свідчить про конкурентоспроможний стан підприємства. Якщо хоча б одна складова дорівнює 0, то робиться висновок про неконкурентоспроможний стан суб'єкта агробізнесу $Пск = 0$.

Наведемо результати порівняльного аналізу конкурентоспроможності суб'єктів агробізнесу за традиційними показниками та показниками стану конкурентоспроможності й рівня конкурентної стійкості (рис. 4.1).

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. 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 сільсько-господарського 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. 4.1. Результати порівняльного аналізу конкурентоспроможності суб'єктів агробізнесу за традиційними показниками й показниками стану конкурентоспроможності та рівня конкурентної стійкості

Через них реалізується оптимізаційно-технологічний, а не людиноцентричний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємницьких

структур агробізнесу. Недоліком використання показників є відсутність мотивації учасників конкурентного процесу в забезпеченні конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Відсутність мотивації унеможливорює 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 людино-центричний підхід й показники, які його враховують при управлінні конкурентоспроможністю підприємства, є єдиним виходом зі складної ситуації, у

У науковій літературі детально описаний процес формування конкурентоспроможності суб'єктів агробізнесу за допомогою методу багатовимірного аналізу й відповідного йому показника конкурентоспроможності. Останній вказує: як далеко певне підприємство знаходиться від еталону за складовими-координатами у сфері перерахованих в табл. 4.1 напрямів.

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.

Розробники рейтингу кращих суб'єктів агробізнесу за допомогою показника EBITDA вказують, що головною компонентою конкурентоспроможності є не розмір земельного фонду, а ефективність його використання.

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. 4.2).

Таблиця 4.2

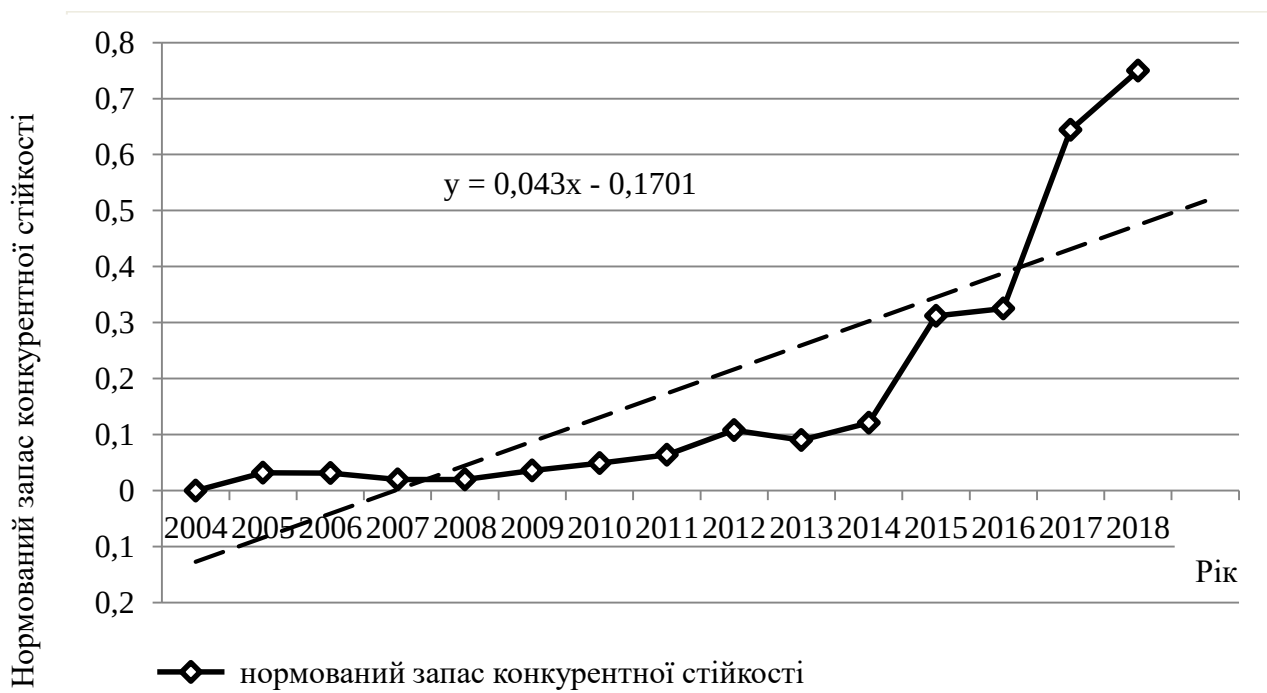
Рейтинг ефективних суб'єктів агробізнесу за показником EBITDA

Рейтинг	Суб'єкти аграрного сектору	EBITDA на гектар, \$	Рейтинг	Суб'єкти аграрного сектору	EBITDA на гектар, \$
1	«Сварог Вест Груп»	700	10	«Росток-Холдинг»	297
2	Grain Alliance («Баришівська зернова компанія»)	560	11	AgroGeneration & Harmelia	244
			12	«Укрпромінвест-Агро»	237
3	«Агроспецсервіс»	520	13	«Агропросперіс»	232
4	«Чиста криниця»	500	14	«Миронівський хлібопродукт»	231
5	«Індустріальна молочна компанія» (ІМК)	420	15	«Нібулон»	225
6	«Вінницька аграрно-промислова група»	347	16	KSG Agro	200
7	Trigon Agri	336	17	«АПК-Інвест»	190
8	UkrLandFarming	311	18	«Українські аграрні інвестиції»	179
9	«Агрейн»	300	19	«Агро Інвест Україна»	156
			20	«Астарта»	124

Дані табл. 4.2 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. 4.2. 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.



$k_c = 0,043$ (розраховується як коефіцієнт регресії динаміки нормованого запасу конкурентної стійкості)

Рис. 4.2. Розрахунок показника конкурентної стійкості ТОВ Баришівської зернової компанії

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). Остаточо за допомогою програми Microsoft Excel розраховують коефіцієнти регресії динаміки нормованого запасу конкурентної стійкості 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. 4.3).

Таблиця 4.3

**Оцінка процесів управління відновленням й
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 при рентабельній роботі «+» або ні «-»
1.ПнАТ 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	-	-

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. 4.4). 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. 4.4. Рівень рентабельності продажів ТОВ Баришівської зернової компанії (БЗК) та ПрАТ Міронівського хлібопродукту (МХП) за 2004-2018 рр.

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).

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 замітника 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);

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.

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. 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.

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.

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.

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.

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 конкуренто-спроможний 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). Визначається, що значення коефіцієнта зосередження товарного виробництва, який відображає рівень спеціалізації підприємства, 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.

У даних висновках простежується оптимізаційно-технологічний, а не людино-центричний 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 нітроти 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). 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». Автори концепції креативної економіки наводять приклади перенесення ефективних рішень із сфери мистецтва в сферу організації конкурентоспроможних бізнес-процесів.

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.

В Україні створені й за підтримки міністерства аграрної політики та продовольства розвиваються декілька сільських місцевих дестинацій за допомогою агрокластерів (табл. 4.4).

Розвиток сільських місцевих дестинації 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 «Соколинний» та «Мрія»	Фінансові ресурси фермерських господарств

Примітка. *Розраховано авторами на основі даних міністерства аграрної політики та продовольства України

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 конкурентоспроможним 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 іде 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).

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.

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. 4.4).

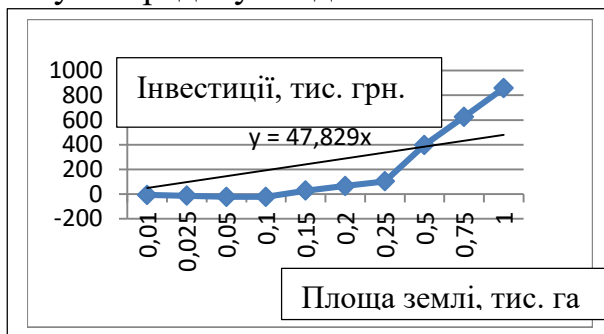


Рис. 4.4. Фінансово-економічний стан малого суб'єкта агробізнесу

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. 4.5;

Таблиця 4.5

Оптимізаційні дані власних та 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

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). 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. 4.4.

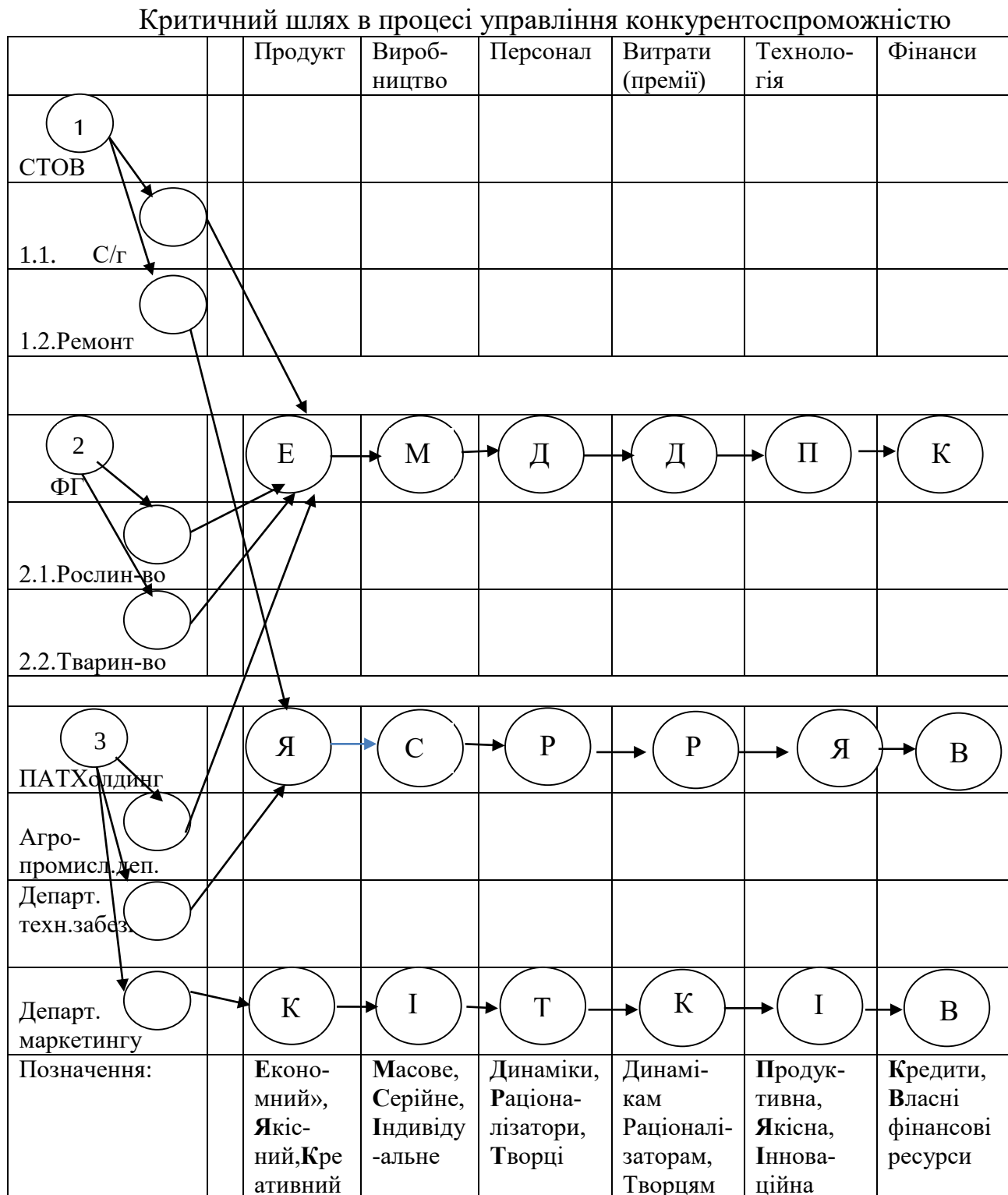


Рис. 4.4. Критичний шлях в процесі управління конкурентоспроможністю малих, середніх та великих суб'єктів агробізнесу

На рис. 4.4 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, рибицтво, надання послуг в рибицтві, 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).

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;

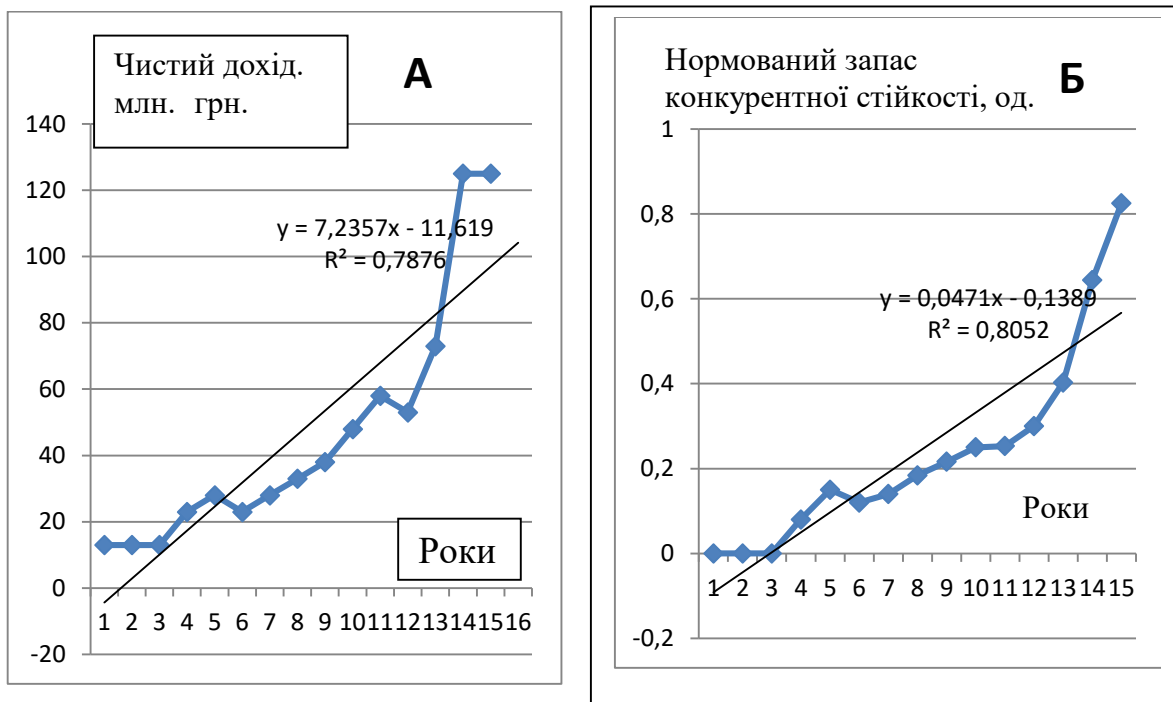
3) вертикальна диверсифікація «вперед» – охолодження молока, ковбасний цех, млин, пекарня, заготівля;

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 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.

Об'єднує перелічені середні суб'єкти агробізнесу достатньо високе значення показника рівня конкурентної стійкості, який в середньому складає

Пкс=0,045. Приклад розрахунку даного показника для ПАФ Єрчики наведений на рис. 4.3.



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. 4.3. Показник конкурентної стійкості ПАФ Єрчики

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. 4.6).

Таблица 4.6

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															

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. 4.4).

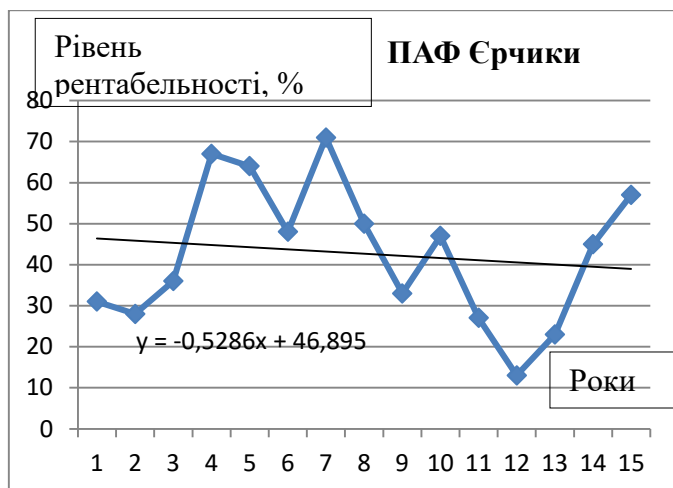


Рис. 4.4. Динаміка рентабельності продажів ПАФ Єрчики

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 $P_k = (P_{ск}, P_{кс})$ враховує інтереси:

- споживача (через оцінку результату при використанні орієнтованої на споживача системи методів управління підвищенням конкурентоспроможності в показнику $P_{ск}$, а також через позитивну динаміку запасу конкурентної стійкості в показнику $P_{кс}$);
- підприємця (через оцінку рентабельності витрат в показнику $P_{ск}$ й рентабельності продажів в показнику $P_{кс}$);
- 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 $P_{ск}$).

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.

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. 4.5).



Рис. 4.5. Напрями розвитку (базові конкурентні стратегії) суб'єктів господарювання в аграрному та забезпечуючих його секторах економіки

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 посібника.

4.3. Оцінка конкурентної стійкості суб'єктів агробізнесу

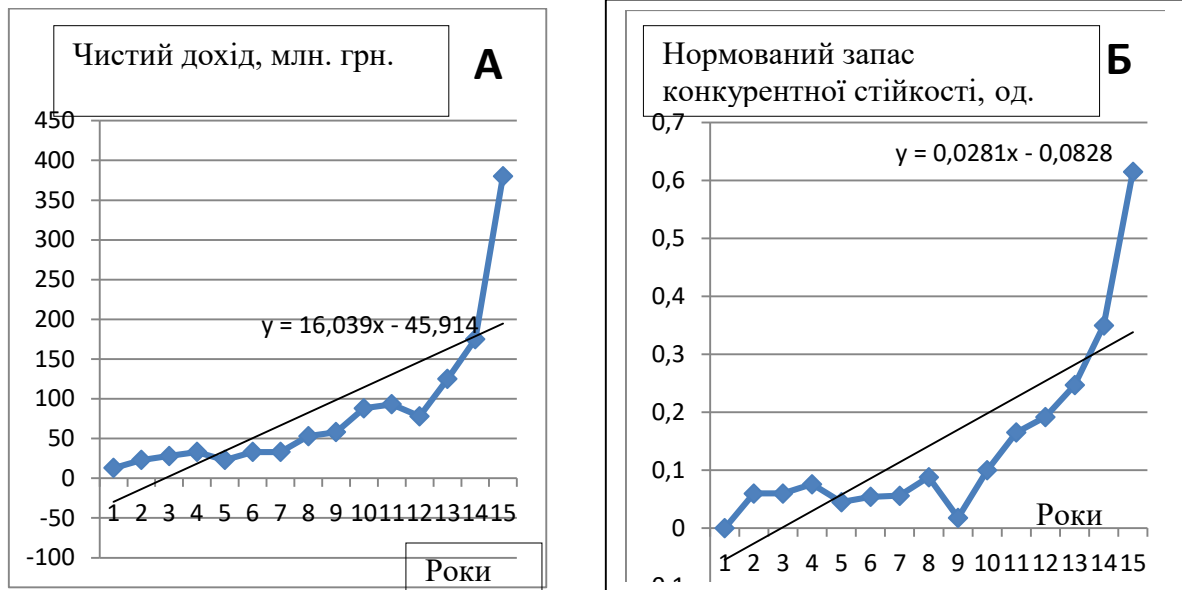
Наведемо результати оцінки конкурентної стійкості суб'єктів агробізнесу, які використовують базову конкурентну стратегію «економія на витратах». В попередніх дослідженнях встановили особливість управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання в сільському господарстві. Тепер перейдемо до переробної 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. 4.6, а Львівського жиркомбінату – на рис. 4.7. 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.

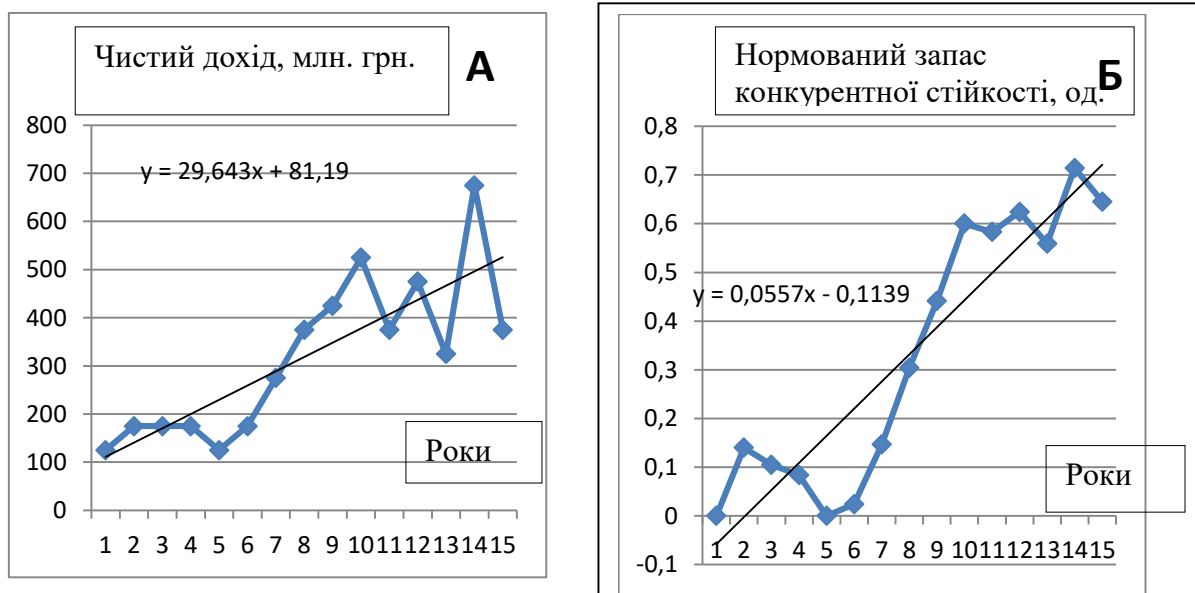
Ніжинському жиркомбінату необхідно знайти ресурс щодо усунення непродуктивних витрат (складські приміщення, їх опалення, охорона, обслуговування) для можливості продавати товар за конкурентоспроможними цінами.



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. 4.6. Показник конкурентної стійкості ПАТ Ніжинський жиркомбінат

Розрахунок рівня конкурентної стійкості Львівського жиркомбінату наведений на рис. 4.7.



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. 4.7. Показник конкурентної стійкості ПАТ Львівський жиркомбінат

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. 4.8).

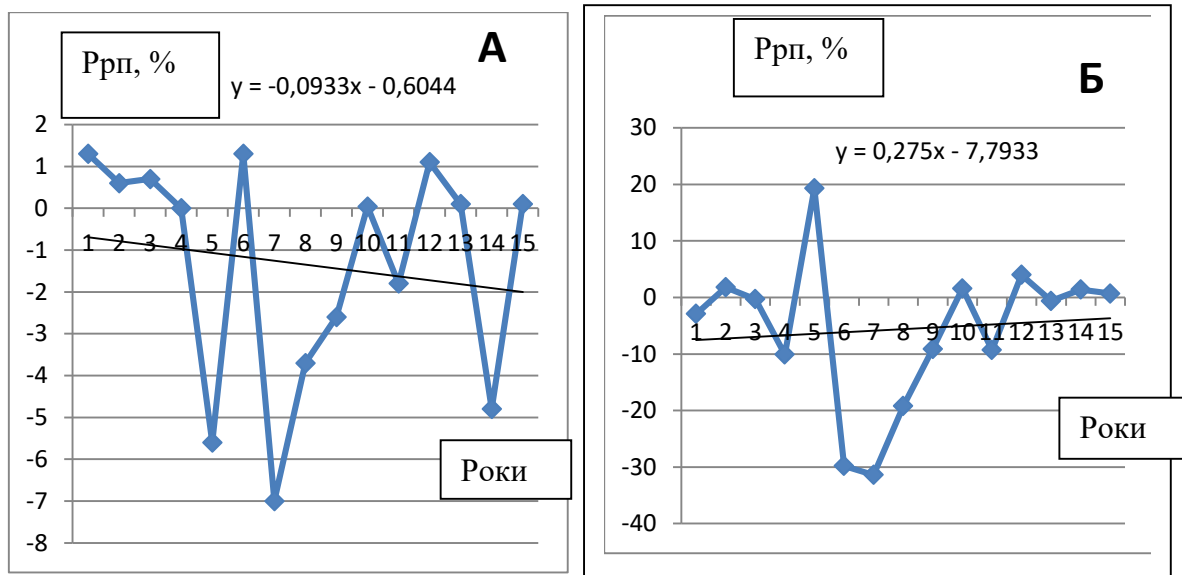


Рис. 4.8. Динаміка рівнів рентабельності продажів (Ррп) Ніжинського (А) та Львівського (Б) жиркомбінатів за 2002-2017 рр.

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. 4.9, В, Г, З) та Дніпропетровський м'ясокомбінати (рис. 4.9, А, Б, Д).

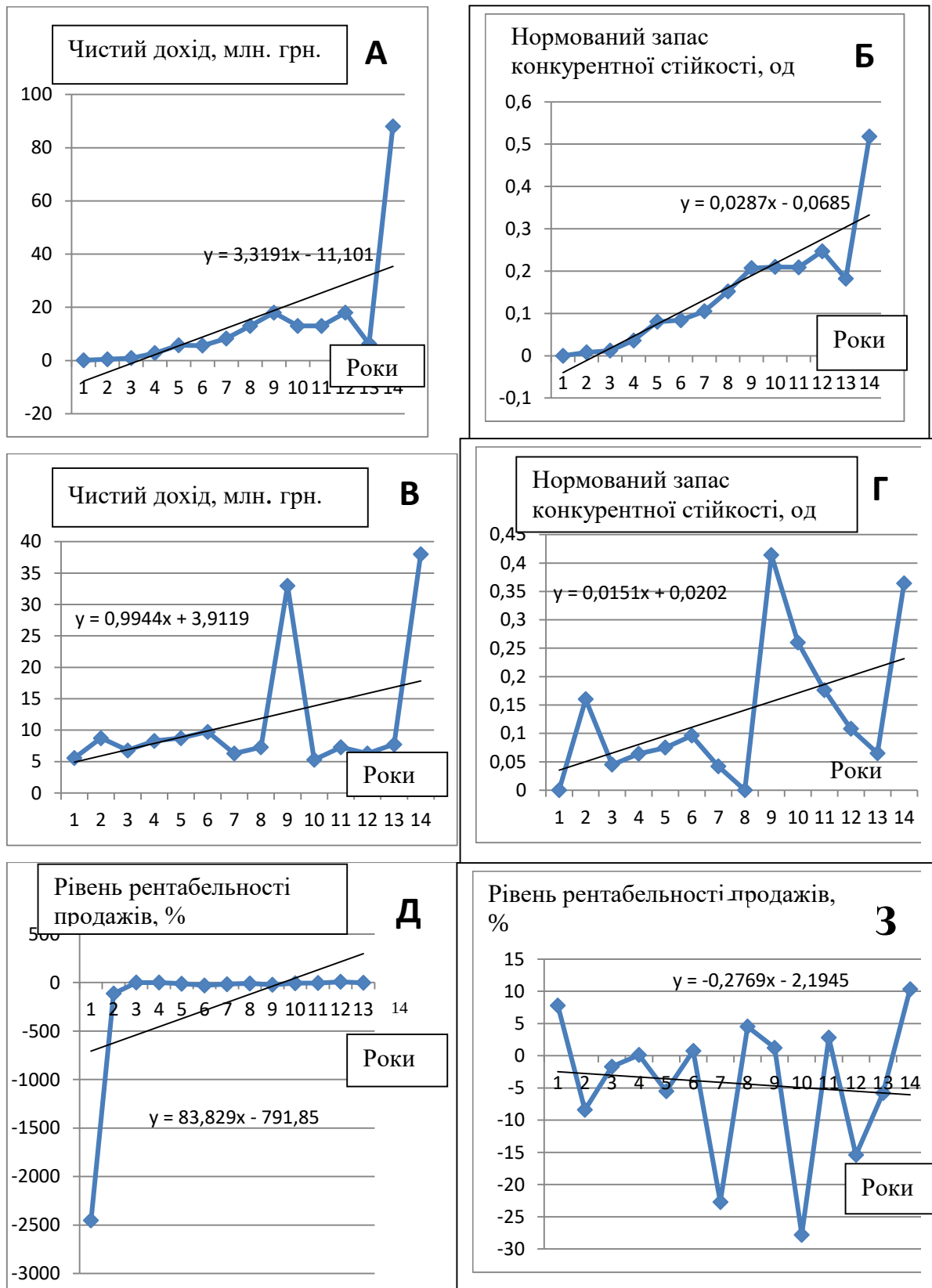


Рис. 3.9. Динаміка показників чистого доходу (А, В), запасу конкурентної стійкості (Б, Г) й рівня рентабельності продажів (Д, 3) Дніпропетровського та Прилуцького м'ясокомбінатів за 2003-2017 рр., відповідно

Данні рис. 4.9 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. 4.10).

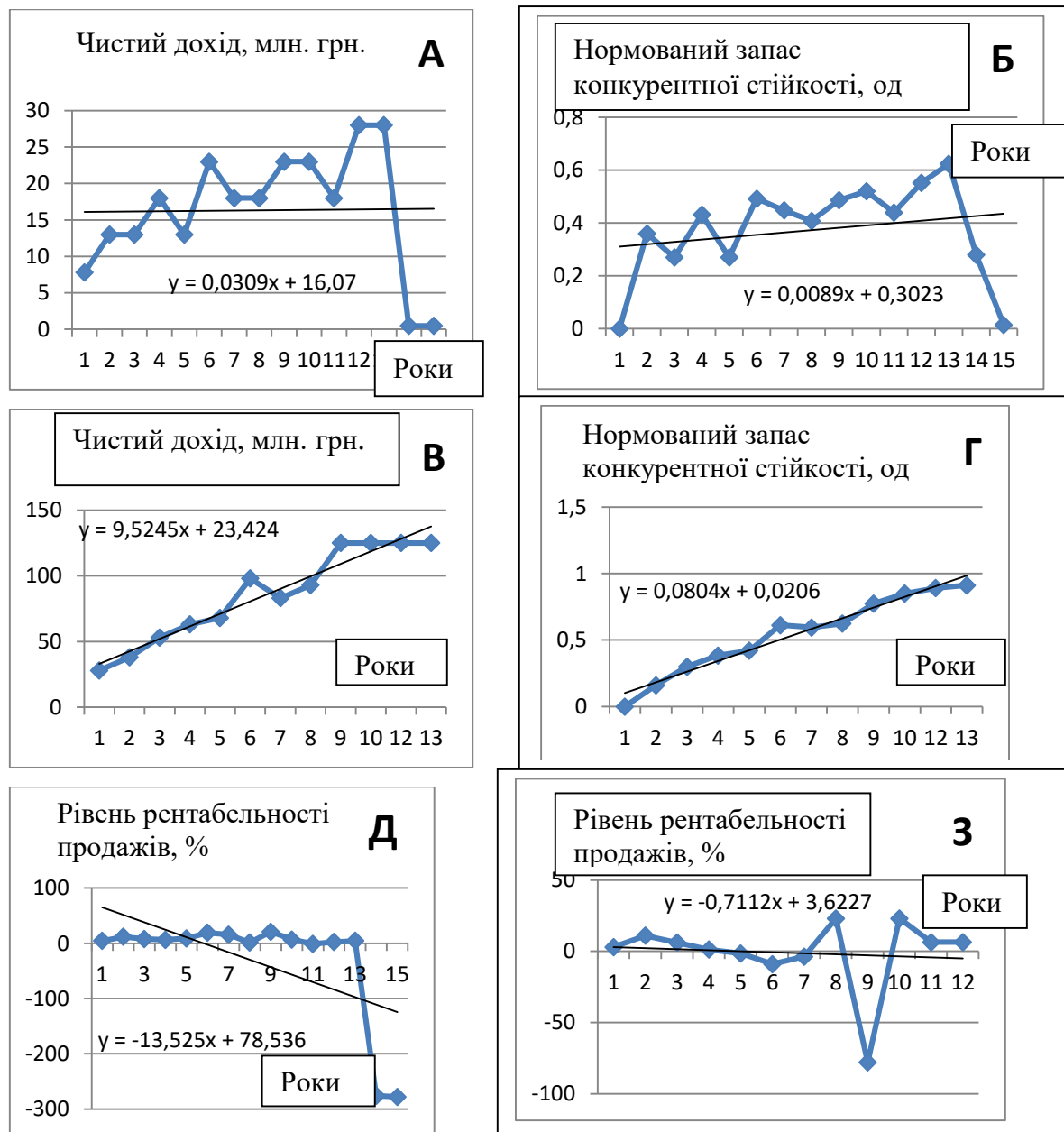


Рис. 4.10. Динаміка показників чистого доходу (А, В), запасу конкурентної стійкості (Б, Г) та рівня рентабельності продажів (Д, 3) молокозаводів за 2002-2017 р.

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. 4.11).

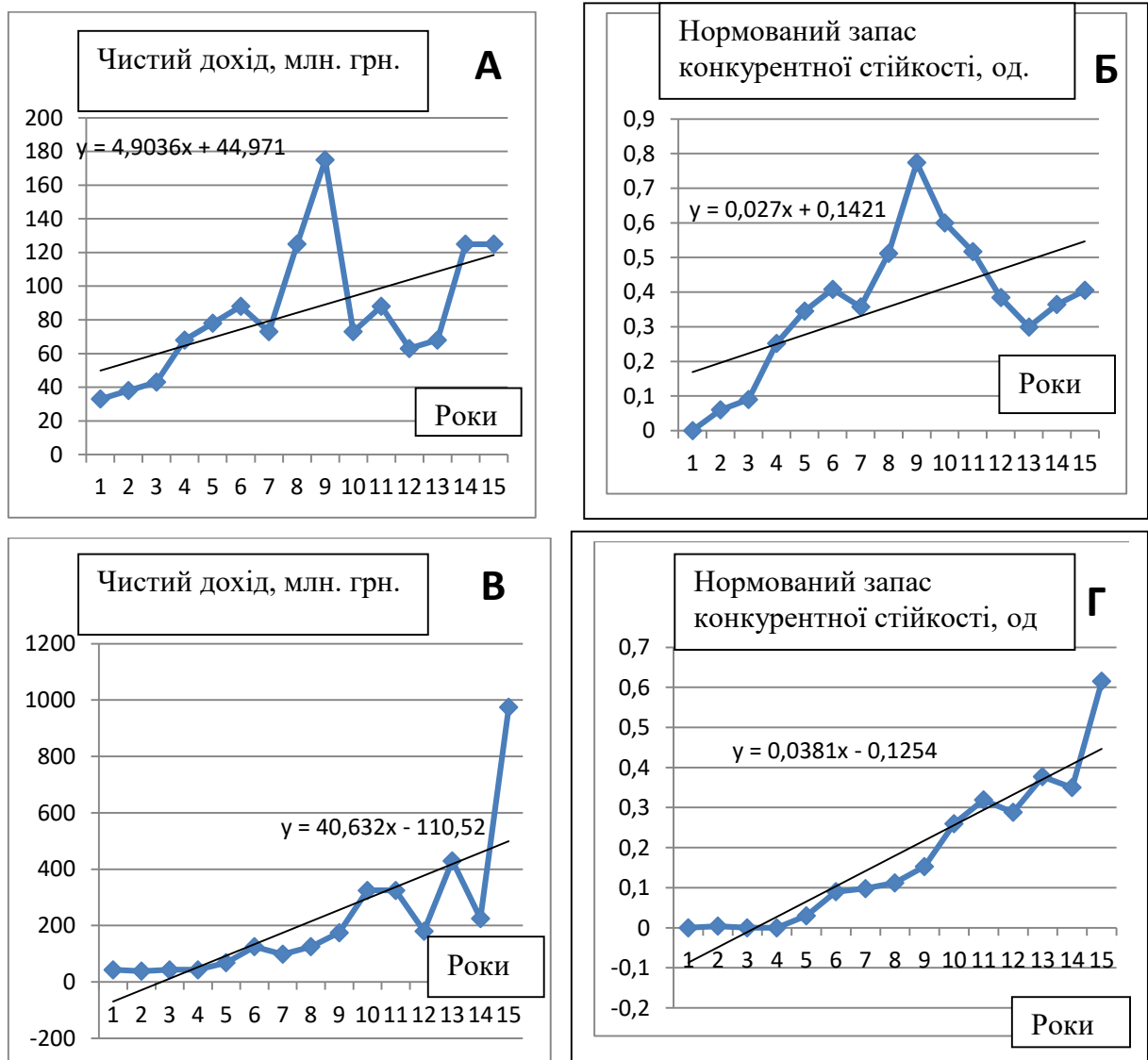


Рис. 4.11. Динаміка показників чистого доходу (А, В), запасу конкурентної стійкості (Б, Г) Линовицького й Теофіпольського цукрових заводів, відповідно

З даних рис. 4.11 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. 4.12).

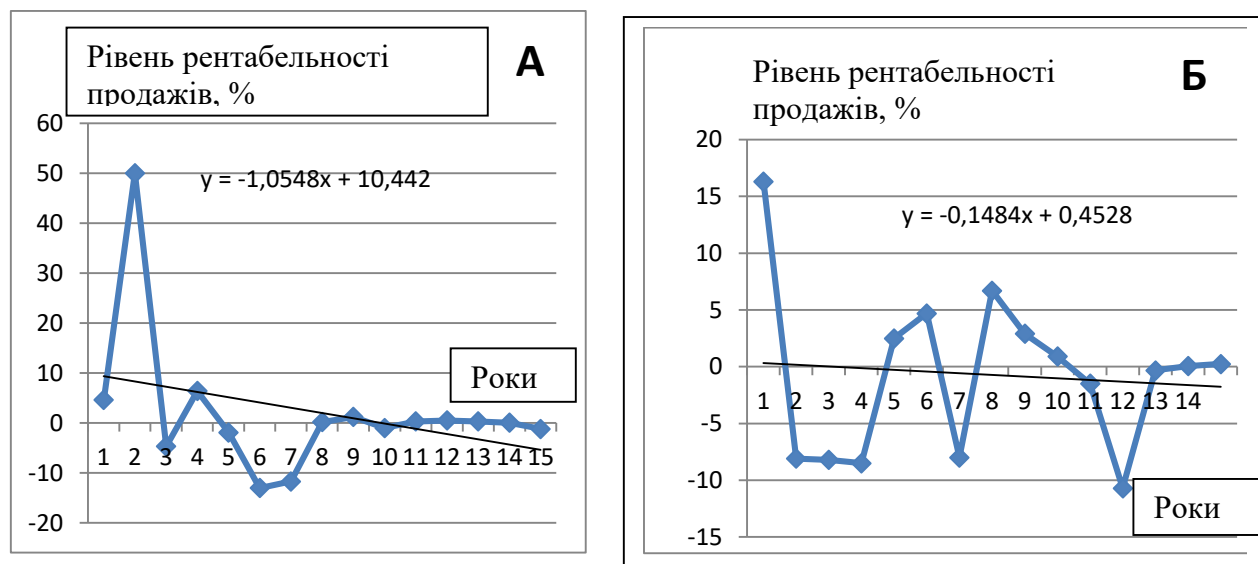


Рис. 4.12. Динаміка рівнів рентабельності продажу Линовицького цукрокомбінату (А) й Теофіпольського цукрового заводу (Б) за 2002-2017 рр.

Дані рис. 4.12 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. 4.13. 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.).

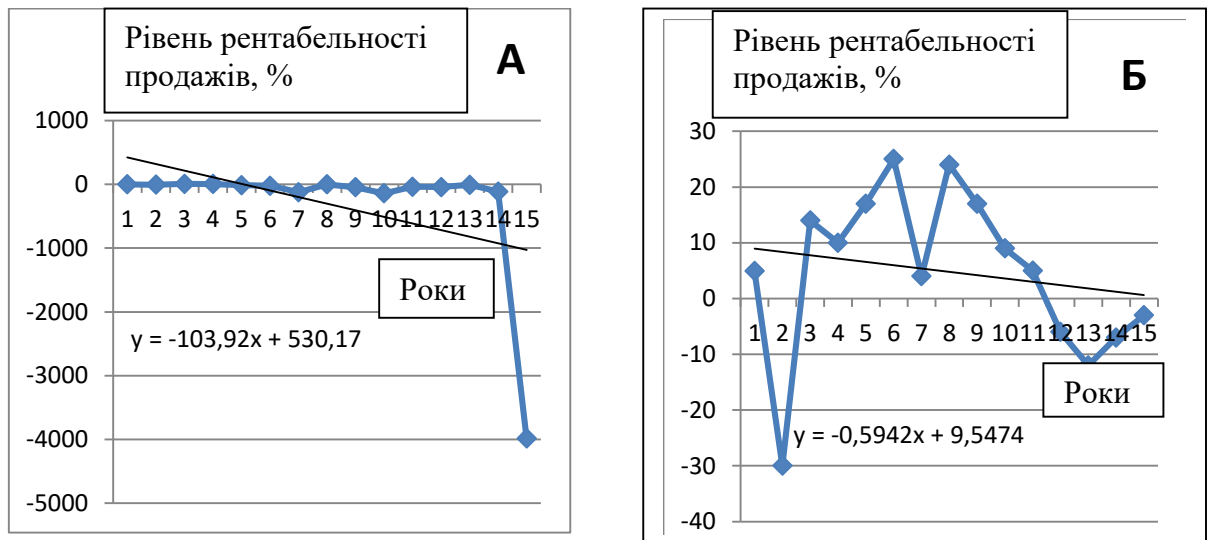


Рис. 4.13. Динаміка рівня рентабельності продажів заводу Черкаське пиво (А) й САН Інбев Україна (Б) за 2002-2017 рр.

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. 4.14).

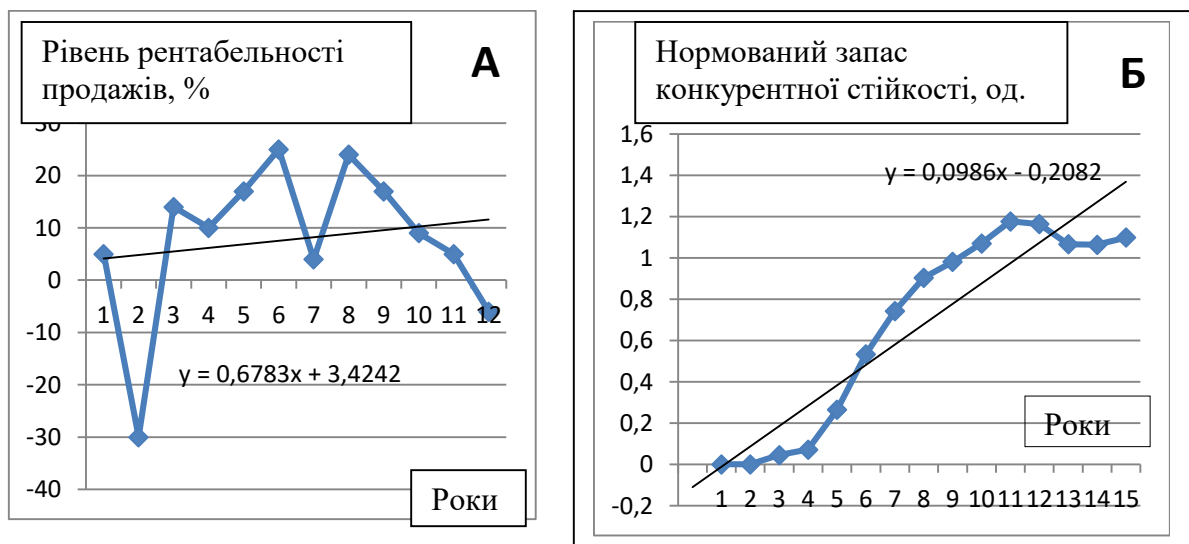


Рис. 4.14. Динаміка показника рівня рентабельності продажів (А) та нормованого запасу конкурентної стійкості (Б) САН Інбев Україна за 2002-2017 рр.

Оскільки даний випадок не є типовим, то розглянемо його більш детально. Результати аналізу конкурентоспроможності за рівнем конкурентної стійкості суб'єктів агробізнесу наведені на рис. 4.15.

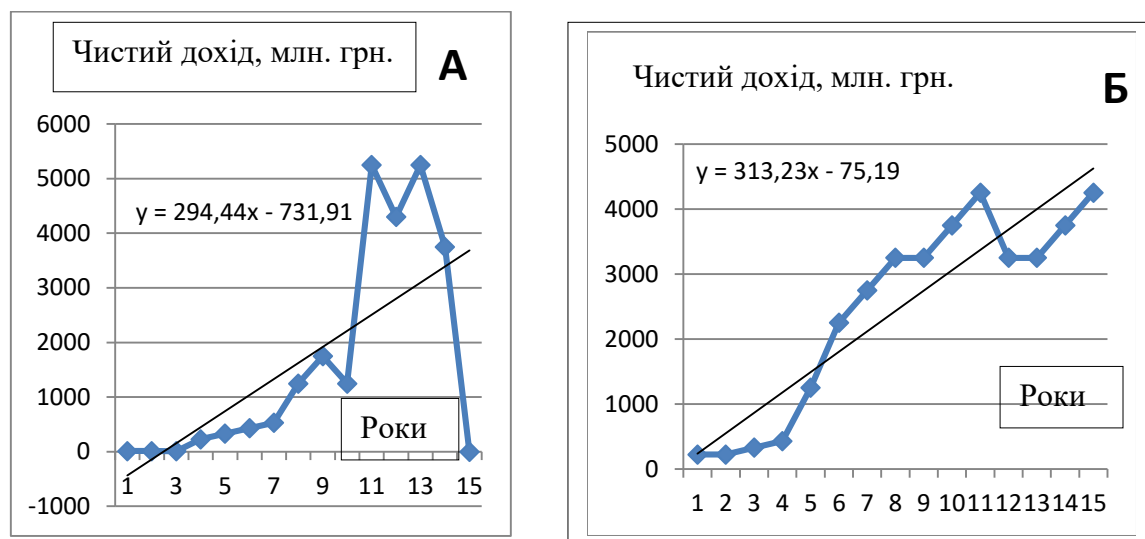


Рис. 4.15. Показники динаміки чистого доходу заводу Черкаське пиво (А) й САН Інбев Україна (Б) за 2002-2017 рр.

Дані рис. 4.15 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. 4.16).

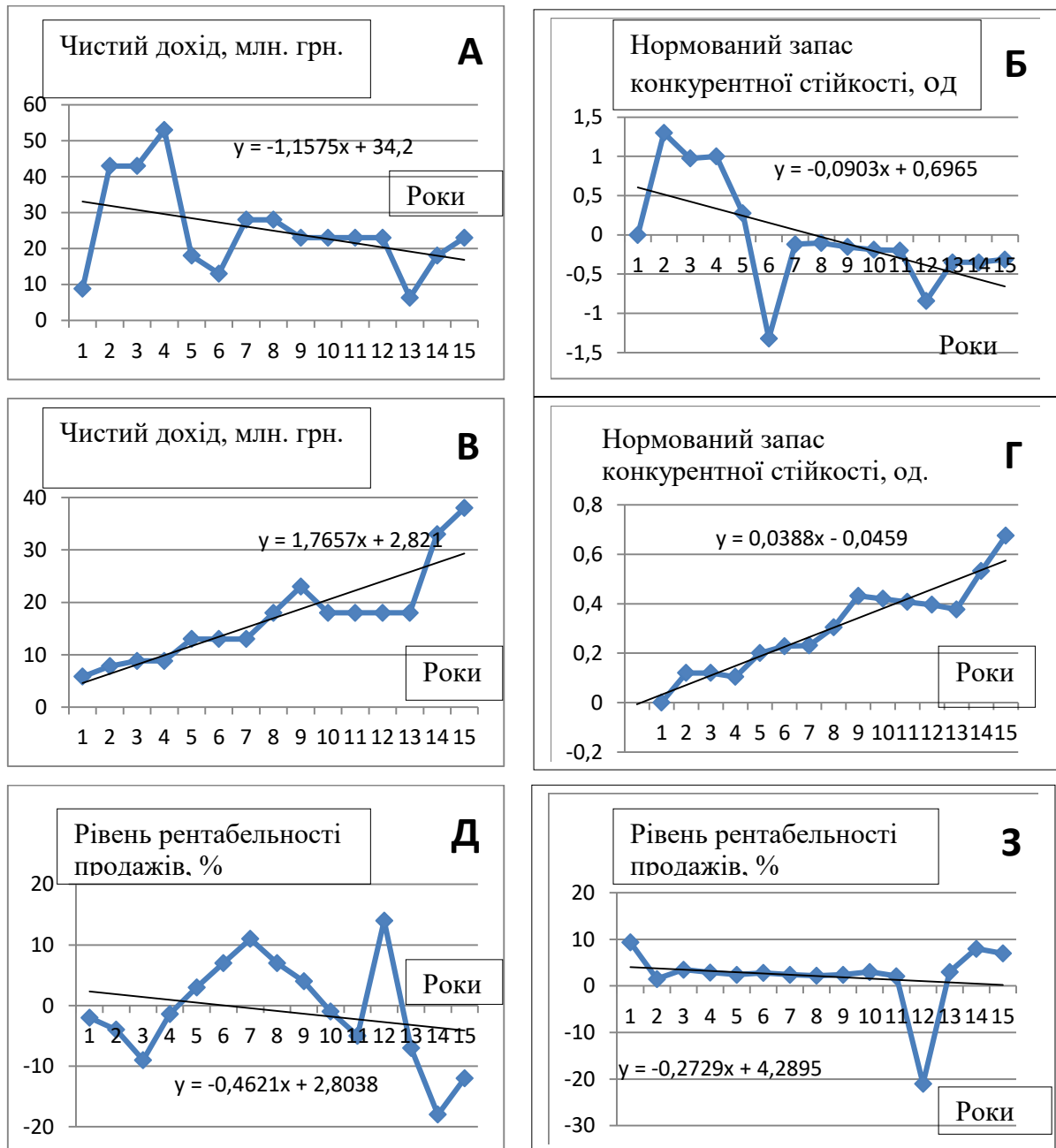


Рис. 4.16. Динаміка показників чистого доходу (А, В), запасу конкурентної стійкості (Б, Г) й рівня рентабельності продажів (Д, 3) Одеського консервного заводу дитячого харчування та Білоцерковного консервного заводу, відповідно*

Примітка. *Розраховано автором за даними фінансової звітності підприємств

Інформація рис. 4.16 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. 4.17).

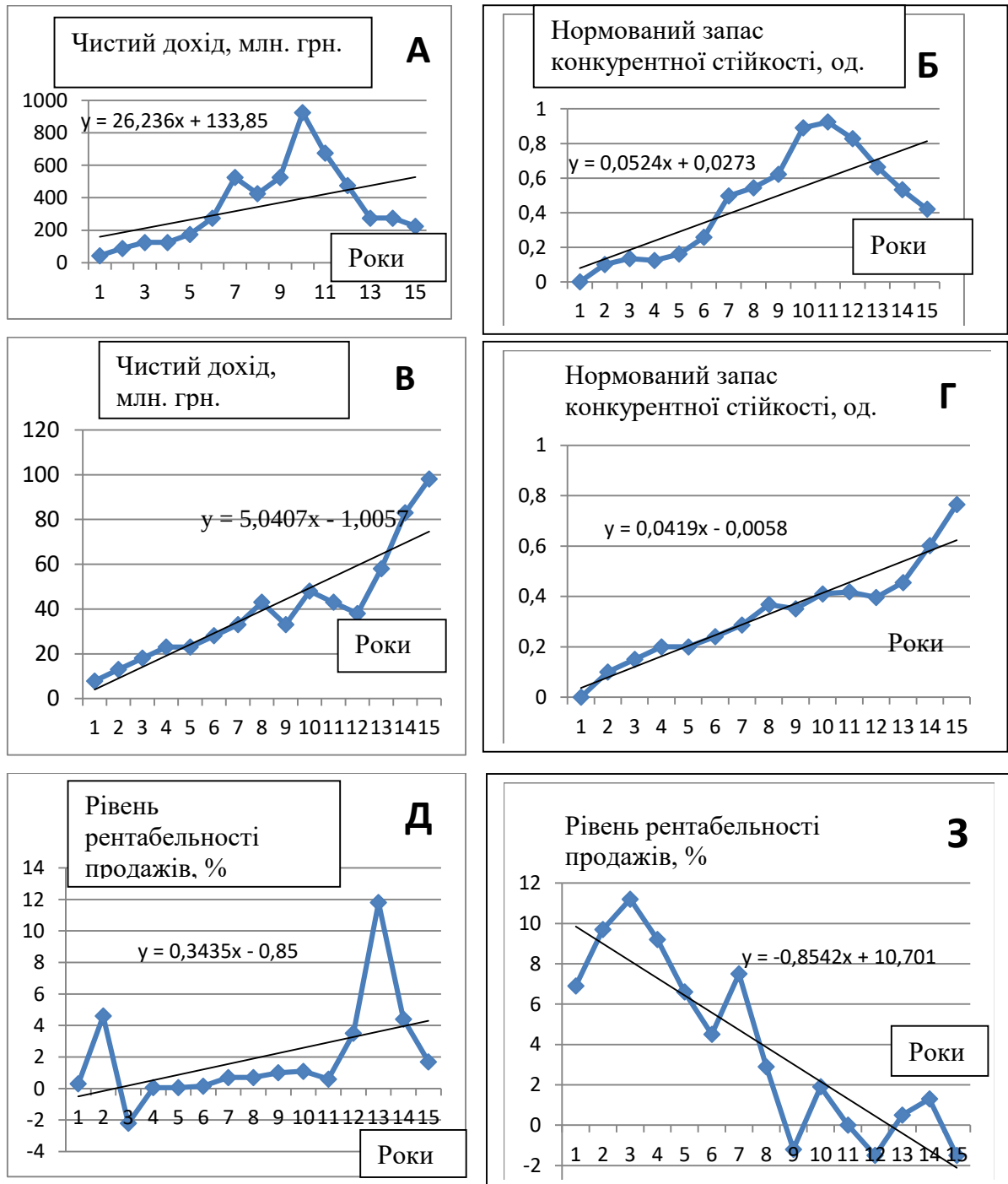
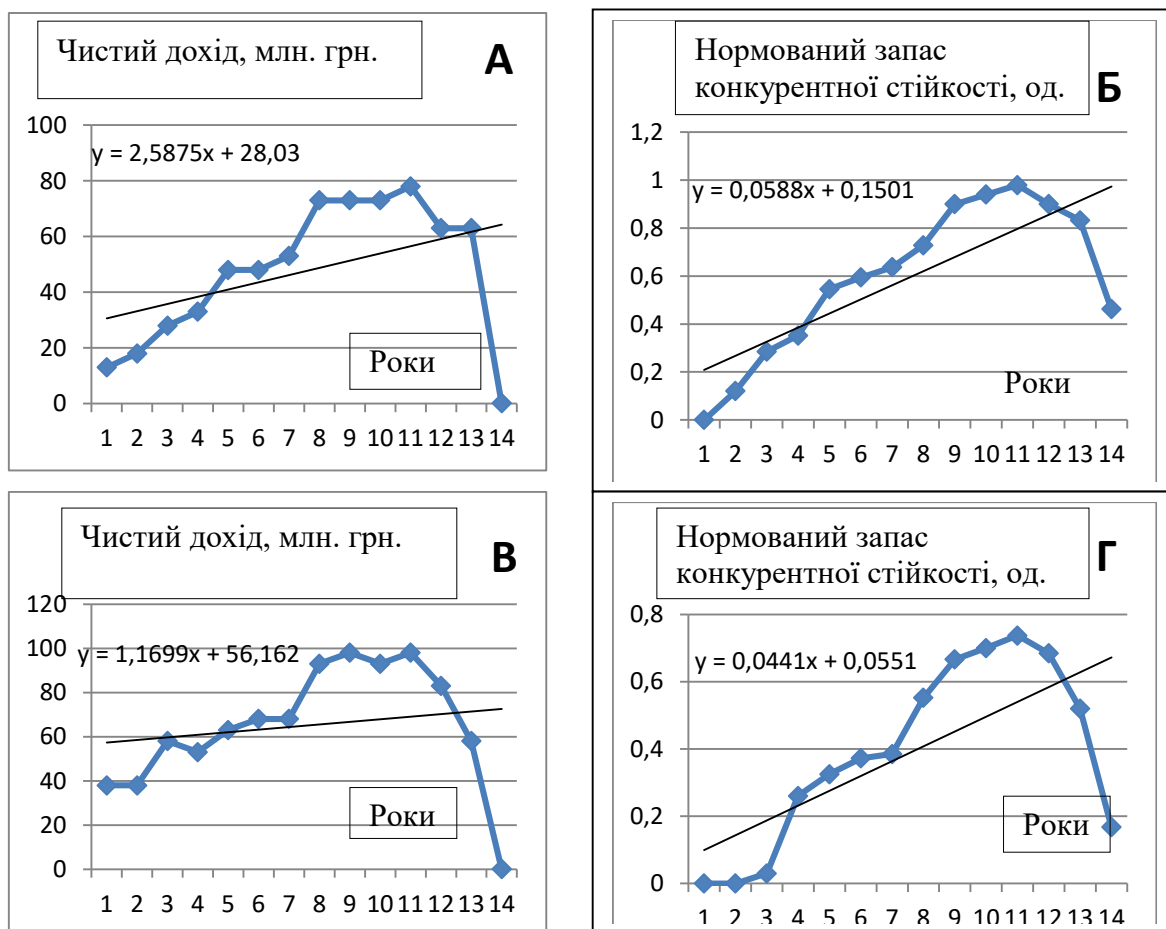


Рис. 4.17. Динаміка показників чистого доходу (А, В), запасу конкурентної стійкості (Б, Г) й рівня рентабельності продажів (Д, З) Київської кондитерської фабрики «Рошен» і Чернігівської кондитерської фабрики «Стріла» за 2002-2017 рр.

Аналіз даних рис. 4.17 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. 4.17). 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.



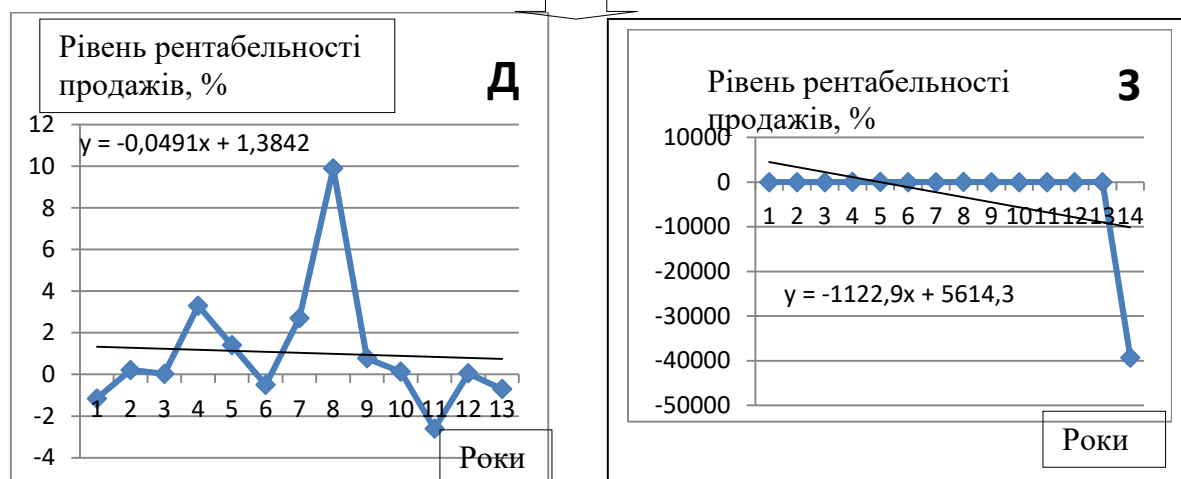


Рис. 4.18. Динаміка показників чистого доходу (А, В), запасу конкурентної стійкості (Б, Г) й рівня рентабельності продажів (Д, З) Ніжинхліб і Чернігівського хлібокомбінату за 2002-2016 рр., відповідно

Результати оцінки конкурентоспроможності агро-виставкового комплексу ЕкспоПлаза наведені на рис. 4.19.

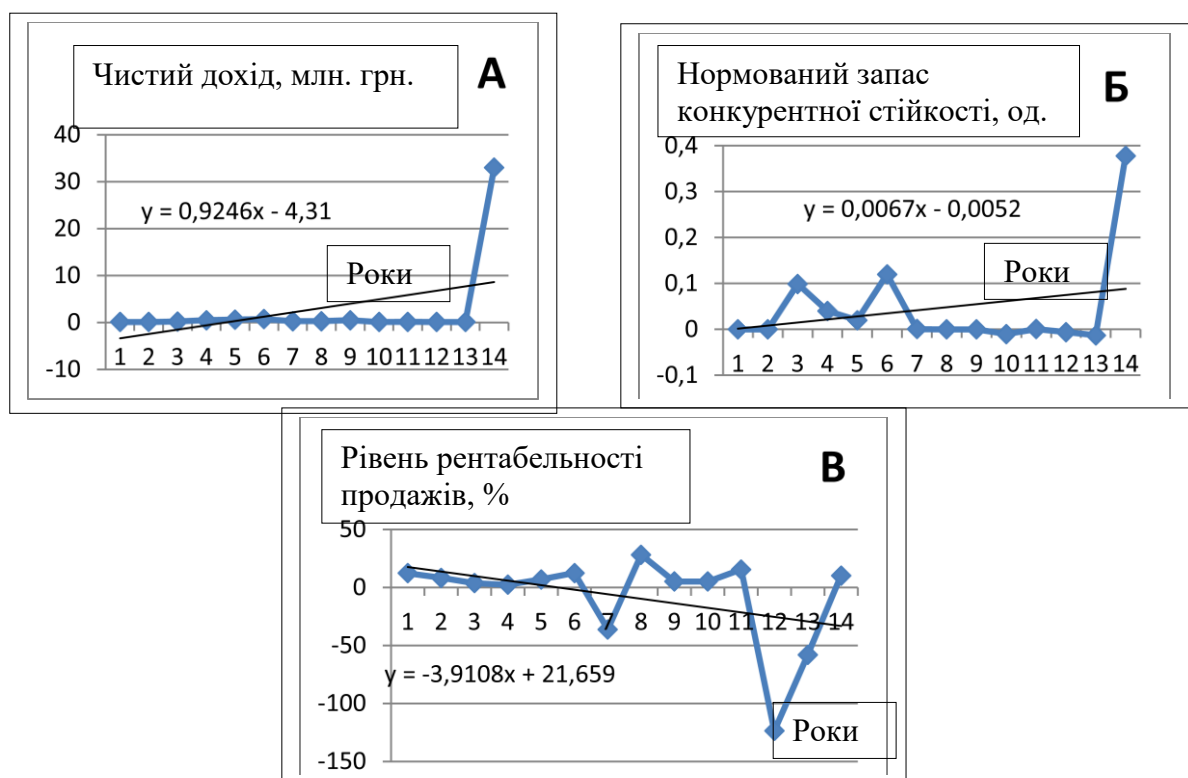


Рис. 4.19. Результати оцінки конкурентоспроможності агро-виставкового комплексу ЕкспоПлаза (А – чистий дохід, млн. грн., Б – нормований запас конкурентної стійкості, од., В – рівень рентабельності продажів, %) за 2003-2017 рр.

Наведені дані вказують на відсутність конкурентоспроможності Експоплаза за рівнем рентабельності продажів. Суб'єкт господарювання в 2017 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 агровиставкової 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. 4.19). 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 %.

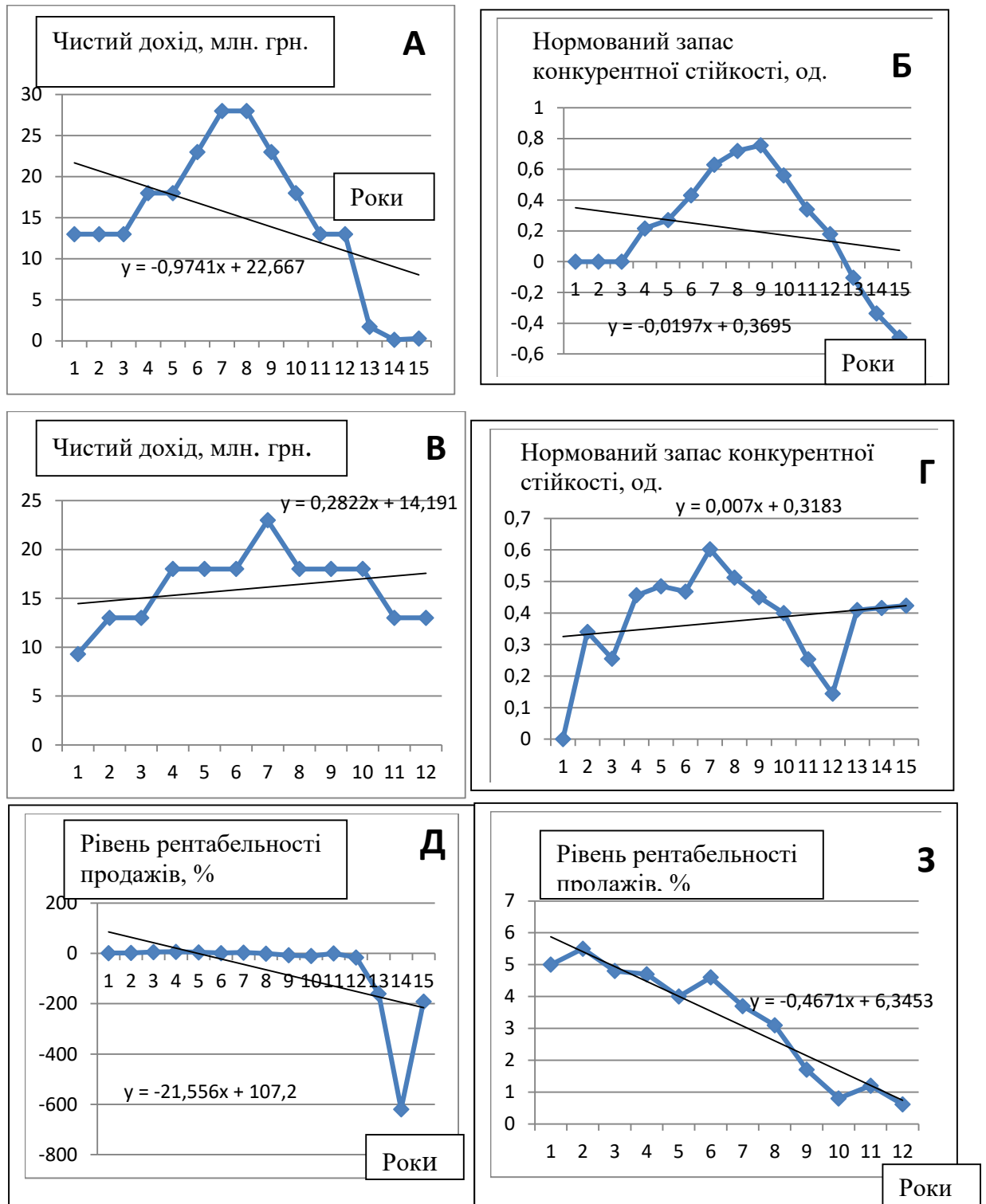


Рис. 4.20. Динаміка показників чистого доходу (А, В), запасу конкурентної стійкості (Б, Г) й рівня рентабельності продажів (Д, 3) ПАТ Чернігівриба та ПАТ Донецькриба, відповідно

Наведемо приклад можливої диверсифікації «назад» через випуск та ремонт сільськогосподарської техніки, а також агрострахування (рис. 4.21).

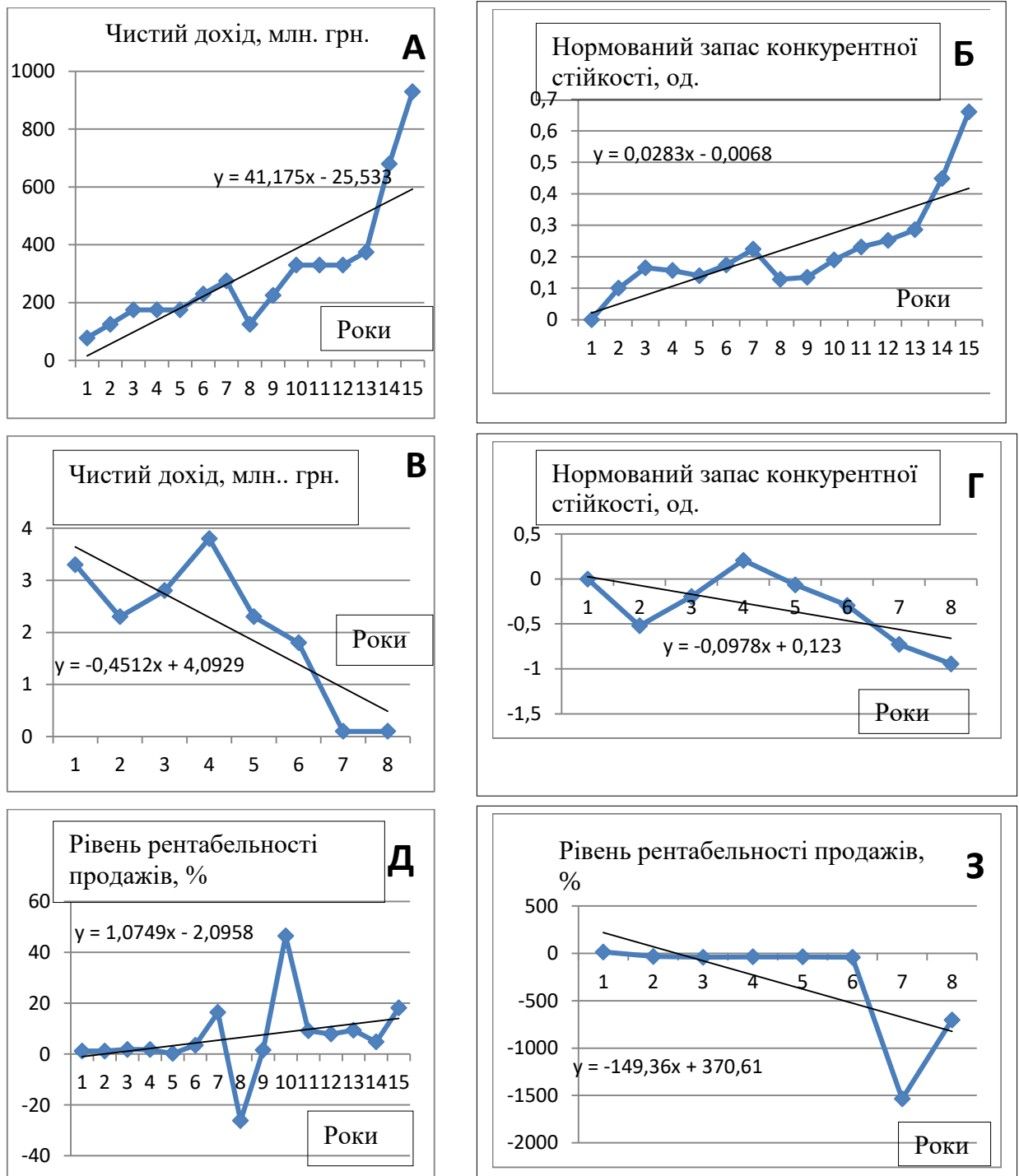


Рис. 4.21. Динаміка показників чистого доходу (А, В), запасу конкурентної стійкості (Б, Г) й рівня рентабельності продажів (Д, 3) ПАТ Ельворті та Сумського заводу сільськогосподарського машинобудування (СЗСМ) за 2002-2017 рр.

Дані рис. 4.21 вказують на конкурентоспроможність Ельворті та її відсутність на Сумському заводі сільськогосподарського машинобудування.

Порівняння суб'єктів господарювання в наданні послуг агрострахування наведено на рис. 4.22.

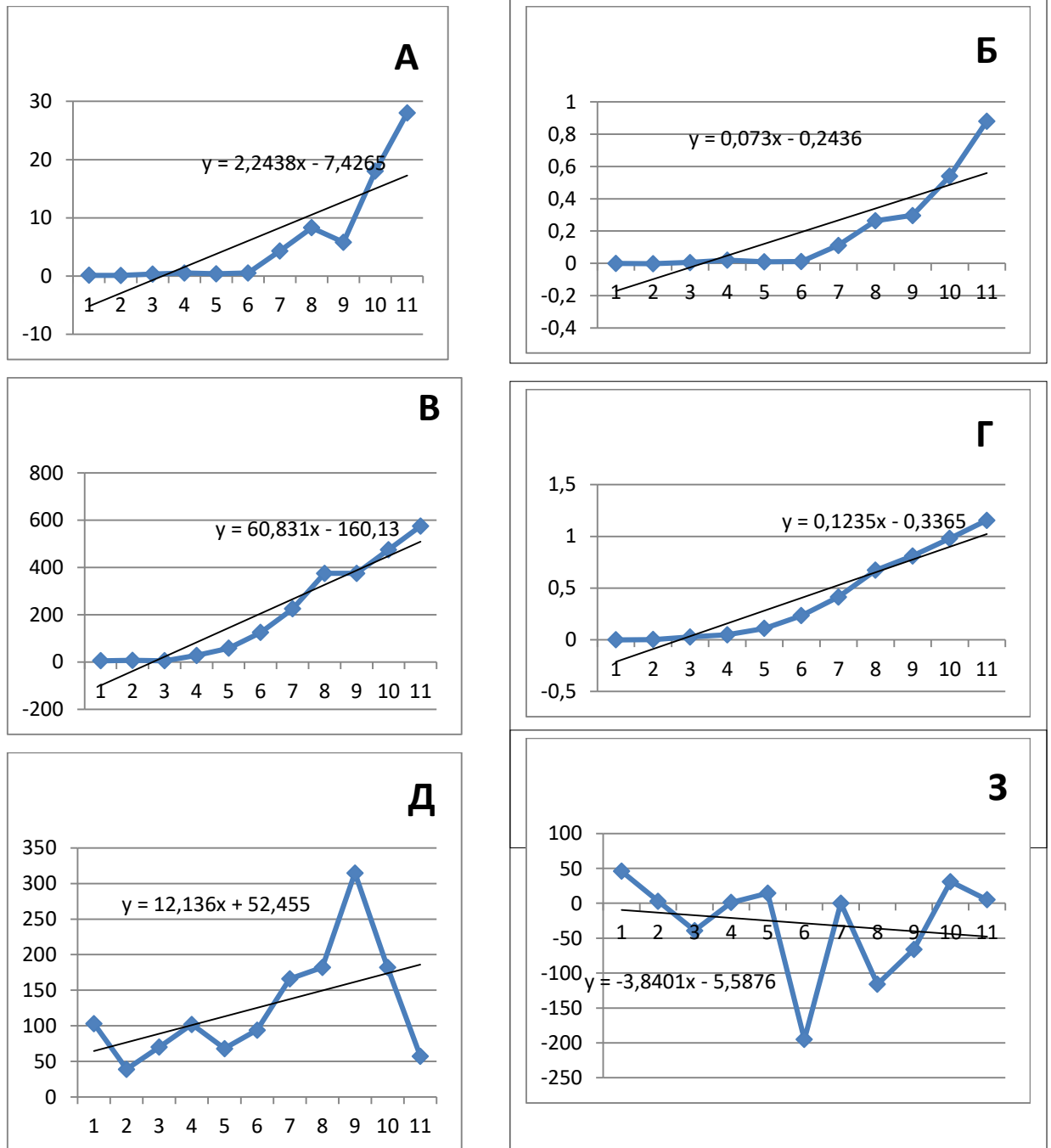


Рис. 4.22. Динаміка показників чистого доходу (А, В), запасу конкурентної стійкості (Б, Г) й рівня рентабельності продажів (Д, З) Української аграрно-страхової компанії та ПрАТ Провідна, відповідно

Дані рис. 4.22 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 виробництва та ремонту агротехніки; 30-600 млн. грн. на рік у сфері агрострахування.

Результати оцінки конкурентної стійкості за основними й допоміжними сегментами агробізнесу наведені в табл. 4.7.

Таблиця 4.7

Результати економічного аналізу конкурентної стійкості підприємств за сегментами агробізнесу України*

Сегменти агробізнесу	Обсяг реалізованої продукції підприємств, млрд. грн.								Рівень рентабельності, %	Конкурентна стійкість Пкс,од.
	Роки									
	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 сільськогосподарських 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 машинобудування*	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 суб'єктів агробізнесу*	14,5	11,4	10,5	11,3	12,1	12,4	11,9	10,3	-1,0	0,039
Діяльність агротуристичних агентств*	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 по галузям

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.

4.4. 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. 4.23.

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).



Рис. 4.23. Взаємозв'язок етапів оцінки й управління конкурентоспроможністю суб'єкта агробізнесу

В кінцевому вигляді механізм оцінки й реалізації процесів управління відновленням і розвитком конкурентоспроможності підприємницьких структур агробізнесу представлений на рис. 4.24

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

Спочатку приведемо результати критичного аналізу підприємств-банкрутів (табл. 4.8), використовуючи «Механізм оцінки й реалізації процесів управління відновленням і розвитком конкурентоспроможності підприємницьких структур агробізнесу».

Таблиця 4.8

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 Незавершені кап. вкладення Фінансова неспроможність Уповільнення платіжного обороту Скорочення виробництва Еефективна виробнича система Відхилення фактичних значень показників від планових Виведення коштів з обороту Перевитрата засобів Зниження кредитування Борги підприємств Збитки із структурно-технологічних причин Безконтрольні витрати сировини Відсутність моніторингу Збільшення собівартості продукції	Незатребуваність продукції Падаючий попит Відсутність стратегії Не відповідність технології і стратегії Слабка маркетингова служба підприємства Заморожування інвестицій в нову техніку і технологію Падіння якості продукції Відсутність конкурентної стратегії підприємства Еефективність 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

Отже, приведені причини банкрутств суб'єктів агробізнесу. Обсяг вибірки для аналізу складав 1727 випадків банкрутств. Дані табл. 4.8 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).

Узагальнемо приклади успішно працюючих суб'єктів агробізнесу (табл. 4.9).

Таблиця 4.9

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	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 керівництва Згода із закордонними партнерами Зниження тарифів Культура управління Економне витрачання ресурсів

Вибірка для аналізу складалася з опису досвіду успішної роботи 1738 суб'єктів господарювання аграрного сектору України. З даних табл. 4.4 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 конкурентоспроможності в конкретному структурному підрозділі, використання якого спричинило економічну неефективність роботи суб'єкта господарювання в цілому, кардинально не змінюючи все управління.

Тепер розглянемо особливості 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. 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. Р. Шулер доповнив положення М. Портера. Він розкрив основний чинник, який впливає на ефективність ідентифікації. 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 «статисти-раціоналізатори у сфері якості», «інтуїтив-творчі працівники», відповідно. 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. 4.10).

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.

Таблиця 4.10

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 фірма
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 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 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-водії засобів транспортування

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. 4.11.

Таблиця 4.11

**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
ФГ Деметра	+	+	+	+ / 0,01
ФГ 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. 4.11

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. 4.11

1	2	3	4	5
ТОВ Туристична фірма САМ	+	+	+	+ / 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 авторами за даними фінансової звітності підприємств

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. 4.6 та на рис. 4.25.

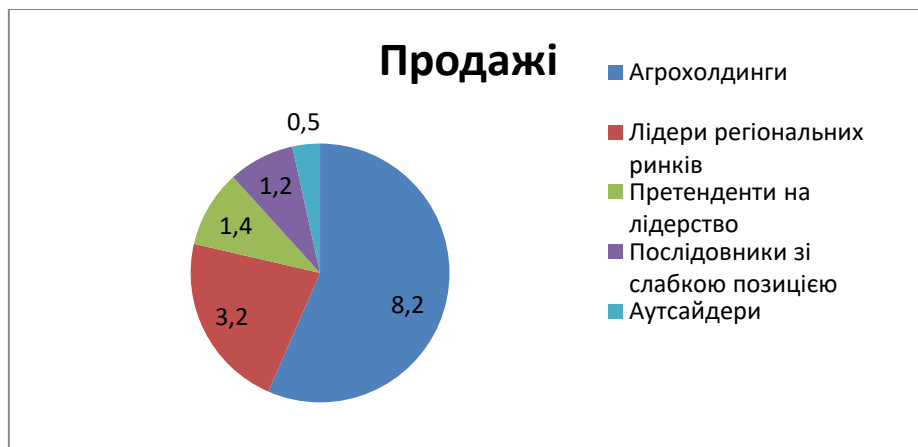


Рис. 4.25. Частки ринку підприємств на ринку сільськогосподарської продукції*

Примітка. *Розраховано авторами за даними фінансової звітності підприємств

Вертикально або горизонтально інтегровані структури агрохолдингів є конкурентоспроможними (рис. 4.26) 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.

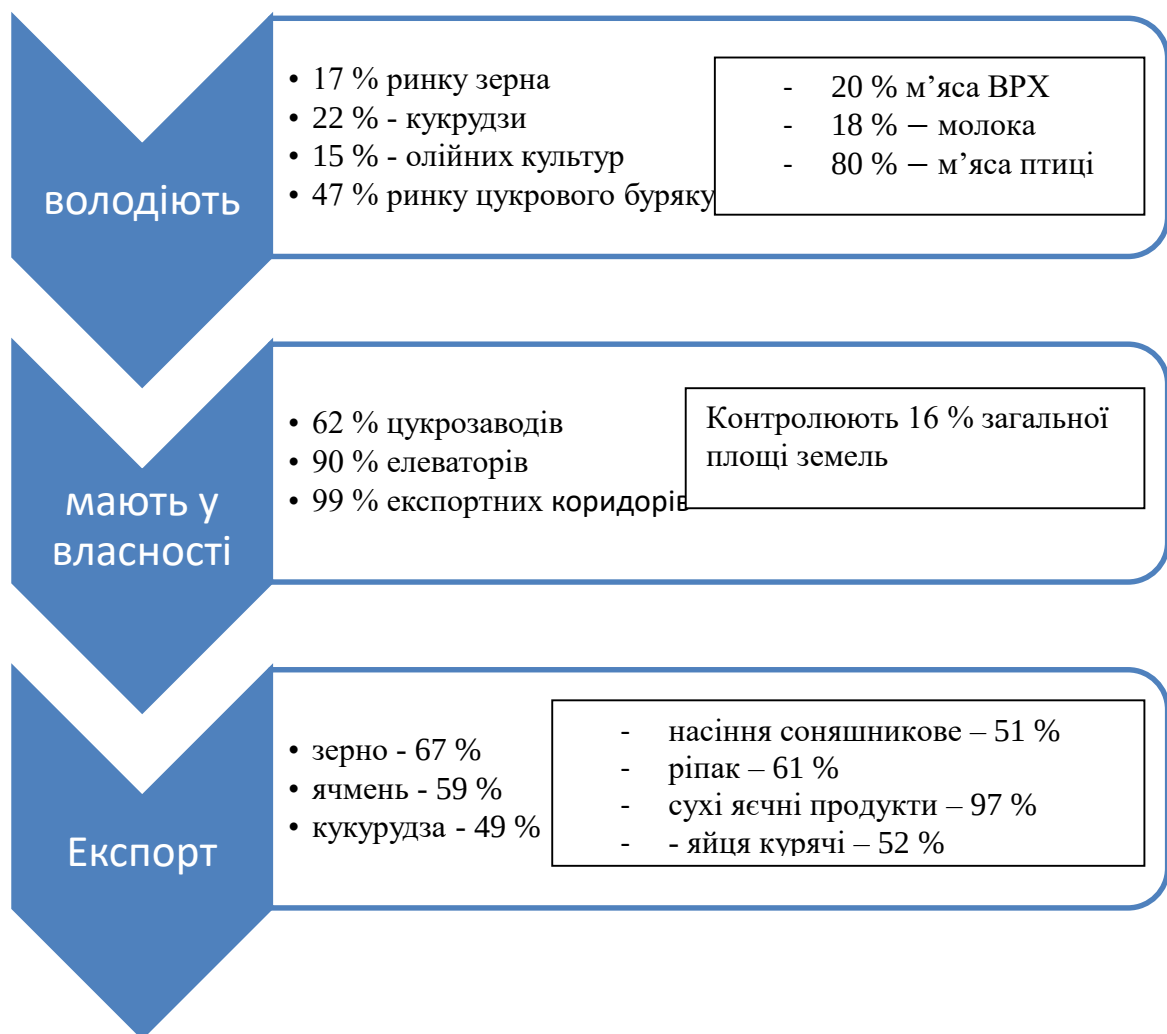


Рис. 4.26. Особливості системи управління конкурентоспроможністю агрохолдингів

Лідери регіональних ринків контролюють 15-20 % ринку, претенденти – 5-15 %, послідовники – 1-4 %, а аутсайдери – 0,10-0,99 %.

Частки суб'єктів агробізнесу на регіональному ринку сільськогосподарської продукції наведені на рис. 3.27, а ринку цільномолочної продукції – на рис. 4.28.

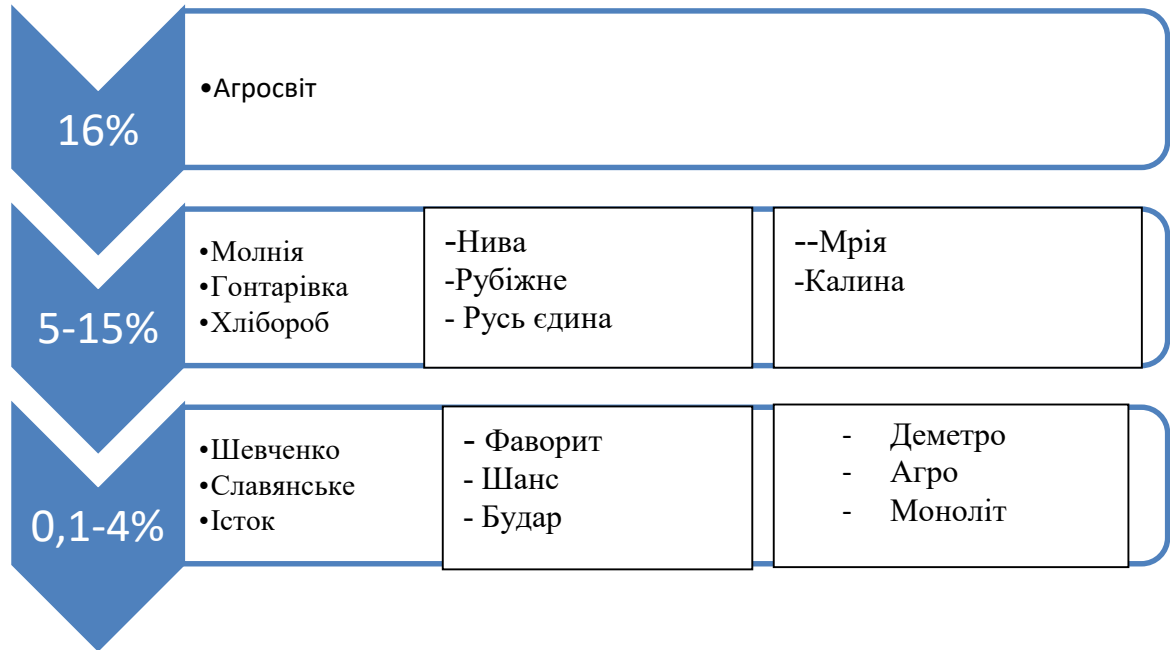


Рис. 4.27. Частки суб'єктів господарювання на регіональному ринку сільськогосподарської продукції

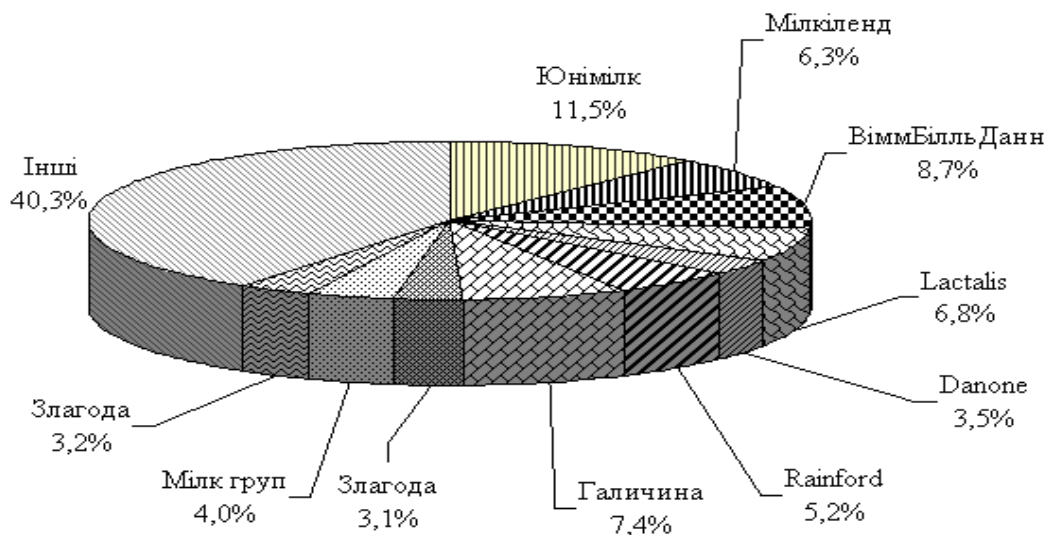


Рис. 4.28. Ринкові частки основних виробників на ринку цільномолочної продукції

Ефективні системи управління конкурентоспроможністю суб'єктів агробізнесу цієї групи ґрунтуються на перевагах організації економічного виробництва (високопродуктивна енергонасичена техніка, необмежені кредитні ресурси, інформаційні технології в масовому землеробстві й тваринництві, доступ до ринків збуту, конкурентоспроможні ціни, вмотивований динамічний персонал тощо).

Схожі системи та переваги мають підприємства галузей: переробної (бренди Чумак, Ніжин, Верес тощо); з продажу продуктів та суспільного харчування (рітейлери-дискаунтери, підприємства швидкого харчування); транспортування й зберігання сільськогосподарської продукції (автомобільний, залізничний, авіаційний транспорт, складське господарство тощо); кредитно-фінансові й збутові установи (банки, кредитні спілки, біржі, торгові будинки).

Суттєво відрізняються системи управління конкурентоспроможністю суб'єктів агробізнесу, які орієнтовані на стратегію: інноваційно-креативна диференціація (кондитерський, агровиставковий, рекламний, агротуристичний, ресторанний бізнес, послуги палаців культури тощо). Технології креативного диференціювання продукту, творчий вмотивований персонал, інформаційні технології в індивідуальному виробництві; висока якість (ремонт та випуск сільськогосподарської техніки, агротехнічна освіта, агробудівництво, страхування посівів тощо). Технології забезпечення якості (нано-технології, діагностування), статистики раціоналізатори з якості тощо.

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, заготівки цукерок, запровадження додаткового виробництва помадних глазурованих цукерок (на базі минулого карамельного виробництва).

Частки підприємств на ринку кондитерської продукції наведені на рис. 4.29.

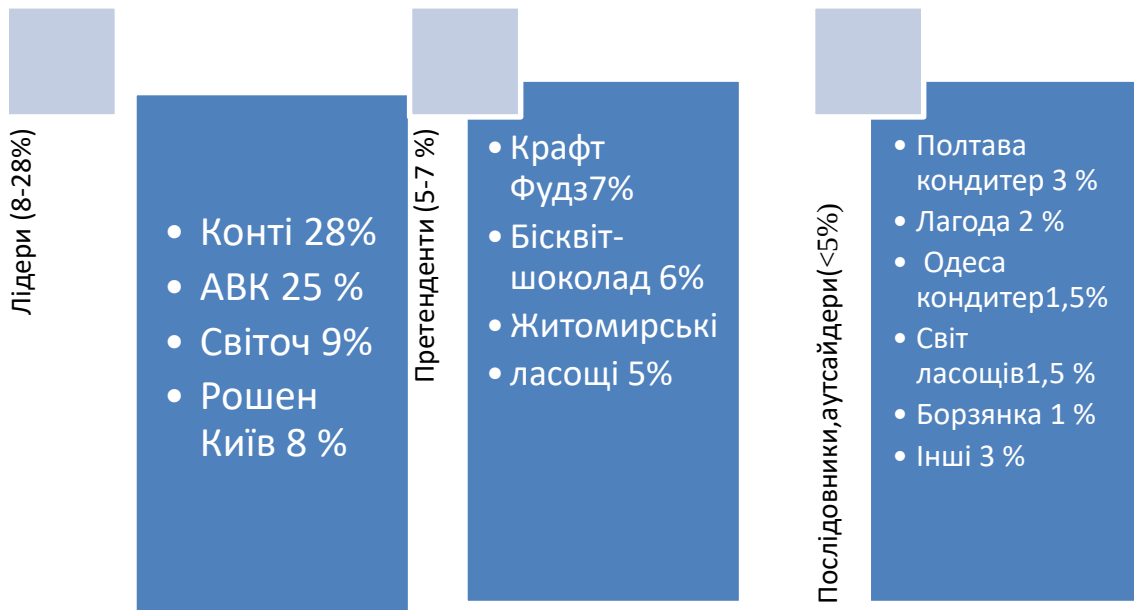
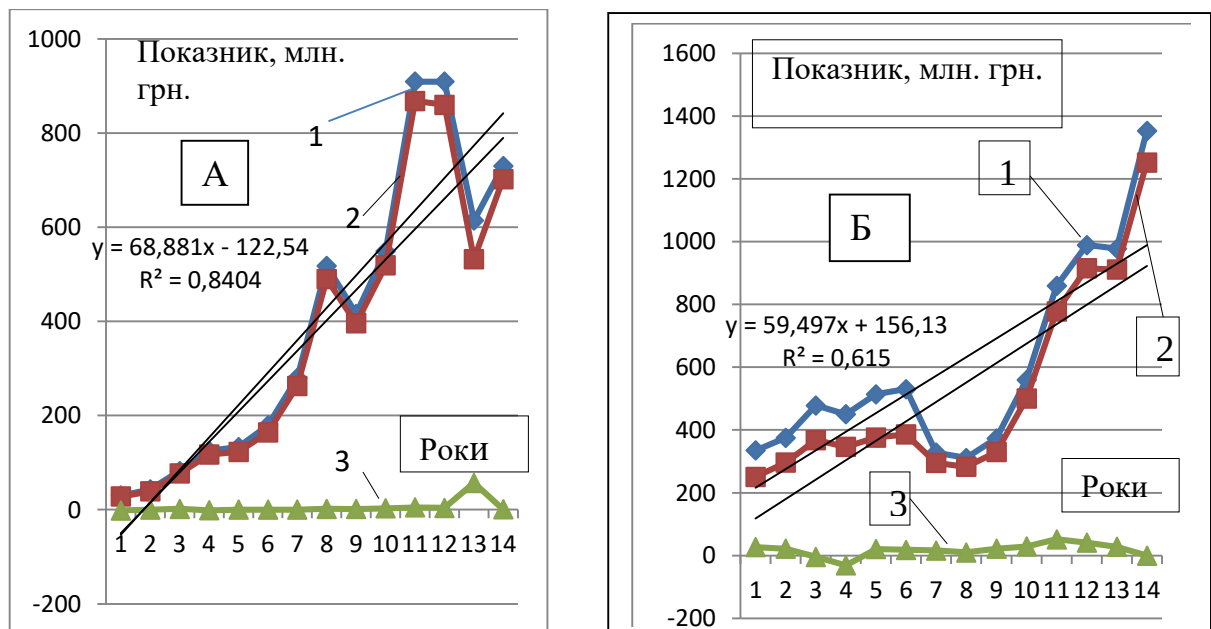


Рис. 4.29. Частки підприємств на ринку кондитерської продукції

Примітка. *Розраховано авторами за даними фінансової звітності підприємств

Конкурентоспроможні суб'єктів агробізнесу стійко утримують ринкову частку (рис. 4.30), а неконкурентоспроможні – ні.



Ряд 1. Чистий дохід, Ряд 2. Собівартість. Ряд 3. Чистий прибуток, млн грн. 10^{-2}

Рис. 4.30. Динаміка показників розвитку ПАТ Рошен (А) і Світоч (Б) з 2003 по 2017 р.

Наведемо частки суб'єктів агробізнесу на ринку агромашинобудування й напрями оптимізації системи управління конкурентоспроможністю агротехнічного інституту.

Частка імпортої 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. 4.31).

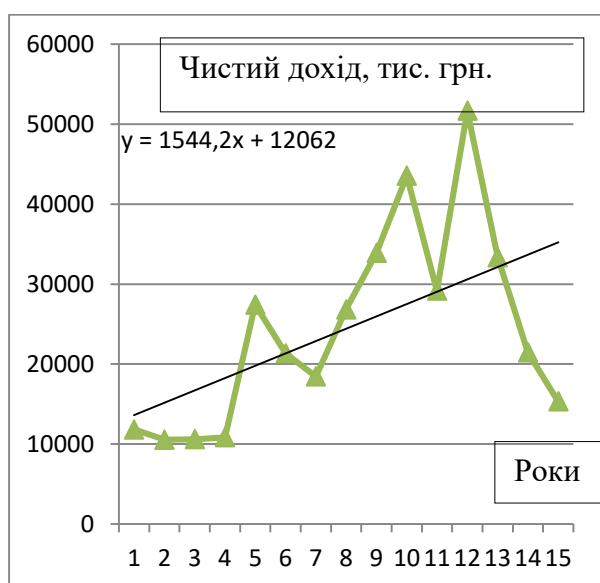


Рис. 4.31. Динаміка показників ПАТ Ніжинського заводу Сільмаш з 2002 по 2017 рік, тис. грн.

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.

Контрольні питання та завдання

1. Що таке логістичні процеси управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур агробізнесу?
2. У чому полягає потоковий характер процесів управління відновленням й розвитком конкурентоспроможності підприємств агробізнесу?
3. Наведіть приклади відновлення конкурентоспроможності суб'єктів агробізнесу.
4. Що таке фактор-мінімум, який унеможливорює конкурентоспроможність підприємства?
5. У чому полягає потоковий характер оцінки конкурентної стійкості підприємницьких структур агробізнесу?
6. Як розраховується рівень конкурентної стійкості підприємства?
7. Яким чином за допомогою цього показника можна робити висновок про ефективність диверсифікації діяльності підприємства?
8. Які відомі види диверсифікації діяльності підприємств агробізнесу?
9. Наведіть приклади ефективної диверсифікації діяльності підприємства?

Список рекомендованої літератури

1. Бажин И. И. Логистика: Компакт-учебник. Харьков: Консум, 2003. 181 с.
2. Жигулін О. А. Ефективність методів управління підприємством у ринковій економіці: монографія. Донецьк: ТОВ «Східний видавничий дім», 2009. 301 с.
3. Жигулін О. А. Управління конкурентоспроможністю підприємств аграрної сфери: [монографія]. Ніжин, 2016. 328 с.

5. КОНЦЕПЦІЇ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР АГРОБІЗНЕСУ УКРАЇНИ

5.1. 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. 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). 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. 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.

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. 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. 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., Соломоном М. Р. 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. – 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); конкуренто-спроможні ціни, які забезпечуються за рахунок лідерства у витратах.

Р. Шулер дійшов висновку, що крім інноваційних перетворень й економічності, споживачі добре реагують на високу якість товару. 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.

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).

Наведемо спосіб розподілу всієї сукупності продуктів за видами основних споживчих інтересів (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

Розподіл виробів (послуг) за видами основних споживчих інтересів*

Інтерес	Характеристика товарів	Вироби (послуги), (Клас МКТП)
1	2	3
1. Інноваційно-креативний диференційований товар	Креативно диференційовані - постійно оновлювані вироби (послуги), індивідуального та дрібно-серійного виробництва	1.Художні промисли, косметика, ювелірні вироби (3, 14) 2.Сумки жіночі, парасолі, сувеніри, посуд (18, 21) 4.Мода, одяг, взуття, головні убори (25) 5.Відеоігри, цифрові технології в мистецтві (3D-друк; віртуальна, доповнена, змішана реальність тощо), (28) 6.Кондитерські вироби, морозиво, чай, кава, прянощі (30) 7.Реклама, маркетинг, зв'язки з громадськістю та інші креативні послуги, виставки, оформлення вітрин, аудіовізуальне мистецтво: кіно, телебачення, відео, анімація, мультиплікація тощо, послуги супутникового зв'язку (35, 38) 9.Туристичні й екскурсійні послуги, послуги індивідуального пошиття одягу, нічні клуби, конкурси краси (39, 40, 41, 45) 12.Дизайн, розробка ПЗ для комп'ютерів, модель одягу (42) 13.Послуги ресторанів, барів, салонів краси (43-45) 15.Візуальне й аудіальне мистецтво мистецтво: живопис, графіка, скульптура, фотографія. Сценічне мистецтво: жива музика, театр, танець, опера, цирк, ляльковий театр (02, 15, 16) 17.Література, видавнича діяльність та друковані засоби масової інформації. Архітектура й урбаністика (15, 16, 19, 45) 20.Бібліотеки, архіви та музеї (16, 42)
2. «Економічний» товар	Стандартизовані товари – високостандартизовані вироби (послуги) масового випуску	1.Азот, калій, бром та ін. сировина для сільського господарства, фарби, лаки, оліфи (1, 2, 4, 5) 2.Бензин, газ, нафта, вугілля, моторні масла (6) 3.Листовий метал, гвинти, шурупи, гайки (16) 5.Каучук, азбест, гума, слюда, шланги, шифер (17) 6.Граніт, гравій, пісок, асфальт, шпали бетонні (19) 7.Брезент, вата (22) 8.Нитки (23, 24) 9.Жири (26, 27) 10.Борошно (29, 31) 11.Напої, тютюн (32-34) 12.Сірники (135) 12.Продаж стандартизованих виробів (36) 14.Транспортування людей або товарів (39, 40)

1	2	3
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.Страховання, 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 Міжнародної класифікації товарів і послуг

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.

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 напряму діяльності. Склад заголовків класів послуг формувався без урахування основних базових споживчих інтересів. Це й обумовило необхідність розподілу послуг одного класу за різними групами (рис. 5.1).

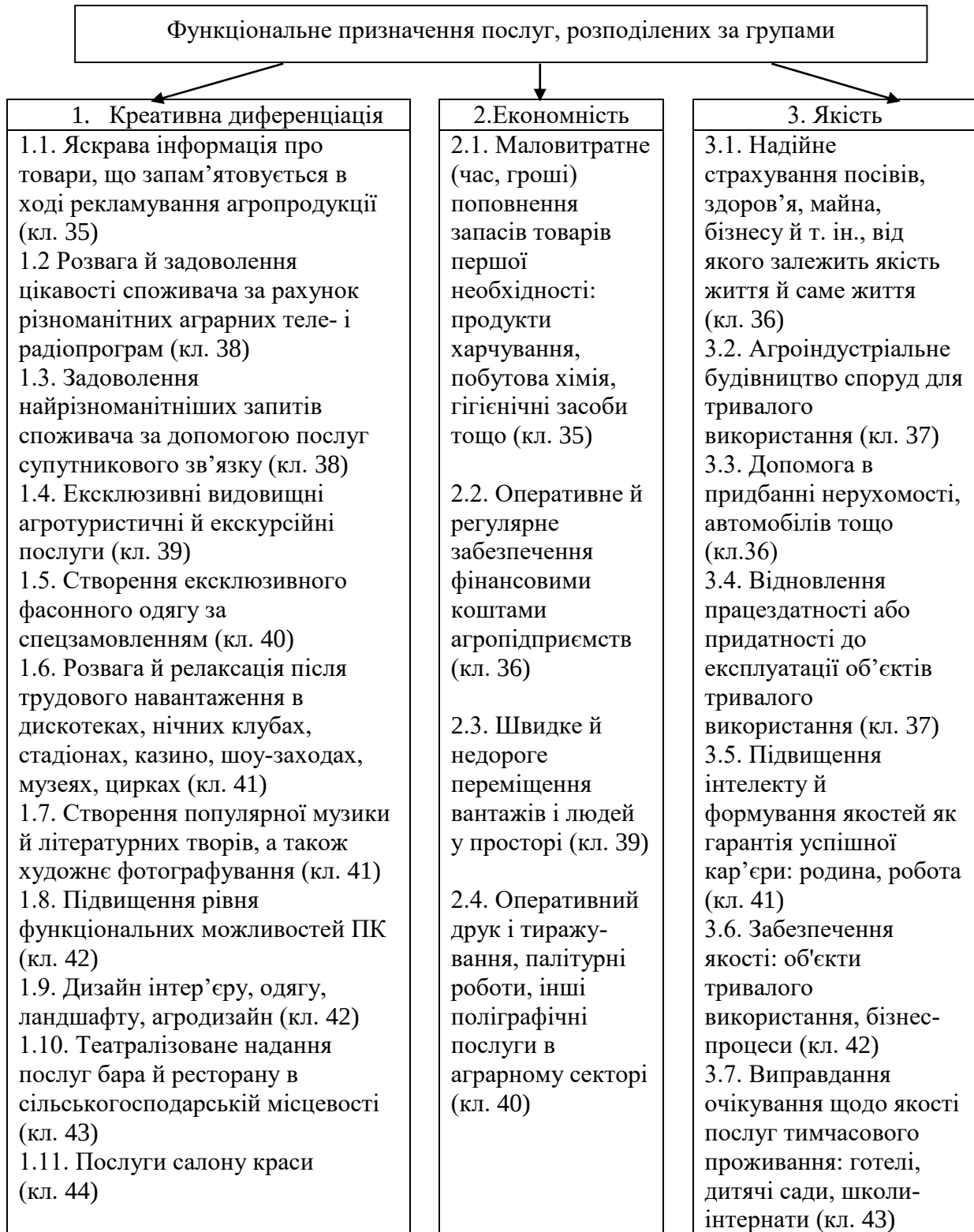


Рис. 5.1. Функціональне призначення послуг, розподілених за групами

Примітка. *Розроблено авторами

Аналіз розподілу виробів (послуг) за трьома групами, що відповідають видам основних споживчих інтересів (диференціація, економічність, якість),

показав, що в його основі лежить послідовність задоволення (ієрархія) потреб людей за А. Маслоу:

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.

На підставі розподілу виробів (послуг) за групами (інноваційно-креативні диференційовані, стандартизовані, якісні), можна сформулювати модель ухвалення рішення споживачем про покупку (рис.5.2).

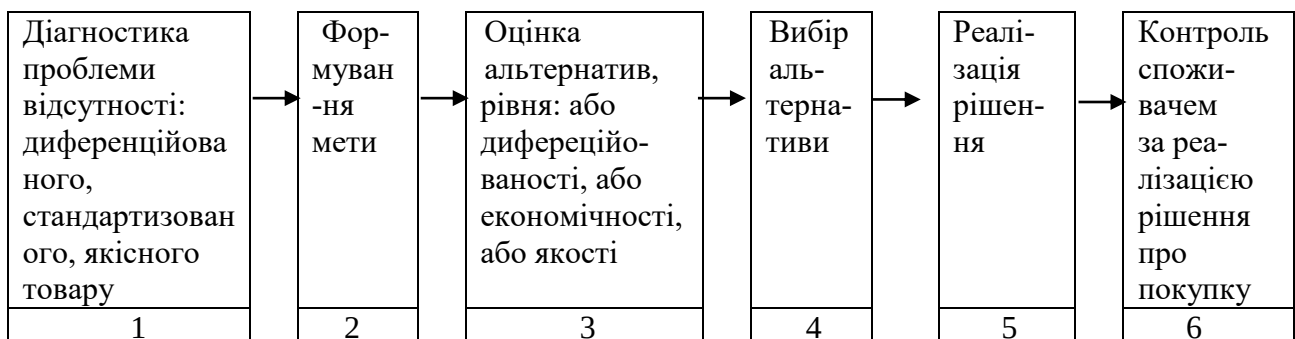


Рис. 5.2. Рейтингова модель ухвалення рішення споживачем про покупку

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, багато-функціональність 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); 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; 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; 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».

Прикладом адекватного опису поведінки споживача за допомогою наведеної моделі служить досвід роботи успішних підприємств. 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.

5.2. 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. 5.3.



Рис. 5.3. Валова продукція сільськогосподарства України за 1992-2015 рр. в млн. грн.*

Примітка. *Розроблено автором за даними Державної служби статистики України

Аналіз динаміки розвитку галузі показує, що тенденція щорічного стійкого скорочення обсягів валової продукції в кінці XX століття змінилася на тенденцію зростання на початку XXI 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.); 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. 5.4. 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. 5.4. Схематичне представлення проблеми вибору базової конкурентної стратегії закладу харчування або сільськогосподарського підприємства*

Примітка. *Розроблено авторами

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.

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-горїлчанї вироби, коньяки, коньячнї напої та їншї алкогольнї напої); тютюновї вироби. Добровїльна сертифікація проводиться в порядку, визначеному договором мїж органом з сертифікації та заявником (виробником / постачальником) за власною їніціативою.

Методи управління підвищенням конкурентоспроможностї сїльсько-господарських та пов'язаних з ними підприємств аграрного сектору в області цїноутворення продукції сїльськогосподарського підприємства та закладу суспїльного харчування повиннї враховувати державне й ринкове регулювання цїн. Система цїн на продукцію агропромислового комплексу включає закупівельнї, оптовї та роздрїбнї, а також договірнї цїни. Цїнова полїтика підприємства залежить від типу ринку, на якому воно працює. Правильно встановлена цїна має повнїстю відшкодовувати всї витрати виробництва й обїгу. Оптимальна цїна знаходиться в межах мїж мїнімальним її рївнем, що визначається витратами, та максимальним, який формується попитом. Особливїстю АПК є використання трансфертного цїноутворення й робота на ринку чистої конкуренції. Загальним підходом до цїноутворення є полїтика конкурентоспроможних цїн.

Методи управління підвищенням конкурентоспроможностї сїльсько-господарських і пов'язаних з ними підприємств в області рекламування продукції АПК та закладу харчування й транспортування подїляються на двї групи: методи конкурентного ринкового цїноутворення; методи їнформування споживача про вїдповїднїсть продукції державним стандартам.

Методи управління підвищенням конкурентоспроможностї сїльсько-господарських і пов'язаних з ними підприємств аграрного сектору в області збуту в АПК, закладї харчування та транспортування припускають вїбір форм роботи з посередницькими організаціями або самостїйну реалїзацію продукції кїнцевому споживачевї. В ходї збуту необхідно робити акцент на конкурентоспроможних цїнах і високїй продуктивностї підприємства. Даний підхїд підвищує конкуренто-спроможнїсть підприємства на ринку продукції АПК, що підтверджується досвідом роботи лїдерів ринку «ЮНІМІЛК», «ВБД».

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 сільсько-господарського підприємства й закладу харчування та транспортування споживачів найбільш підходить «розміщення виробу». Даний тип сприяє 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. 5.5. Наведемо алгоритм формування виробничих потужностей підприємства агробізнесу з виробництва консервів.

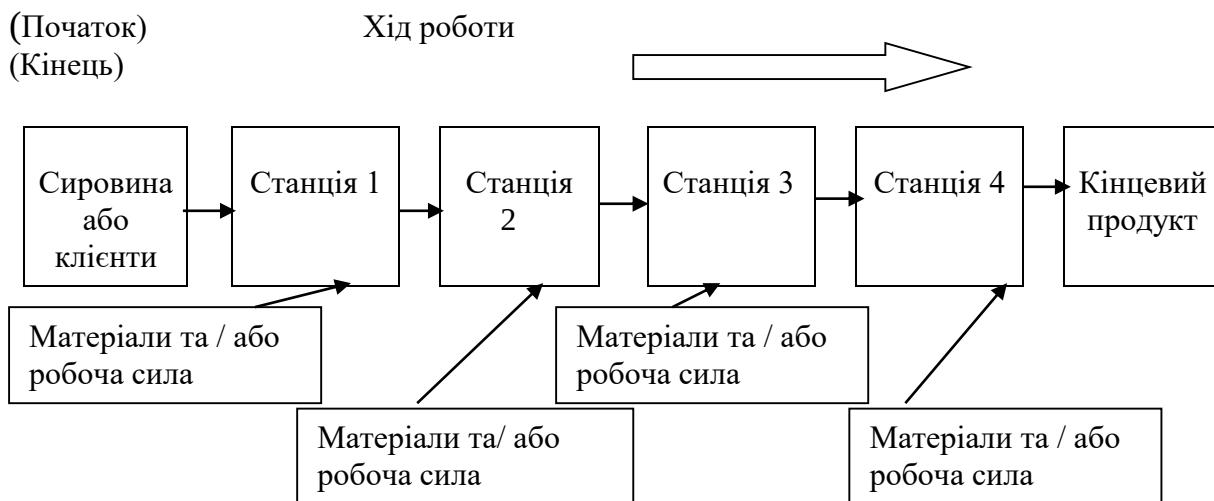


Рис. 5.5. Поточна лінія для виробництва або послуги

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. 5.6, 5.7).

I стадія (підготовча)

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 токарь, 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 перекрыттям, поворотні смуги (нема, якщо є виїзд за межі поля). Оцінка якості: доза та рівномірність; перекрыття 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. 5.6. Операційний цикл сільськогосподарського підприємства ТОВ Прохорське с. Прохори Борзнянського району Чернігівської області (рослинництво)

На рис. 5.6 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. 5.7. Алгоритм виробництва рибних і м'ясних консервів (в порівнянні)*

Примітка. *Розроблено авторами

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. 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 впакуванні або використанням: 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 середньогалузевих; 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 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.

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 ППН. 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.

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 сільськогосподарської 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.

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-розпорядничий 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 výroбах 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, уточнюють 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;

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/

5.3. 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 особливості 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.

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 конкурентній 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. 5.8.

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 і виробництво 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. 5.8. Вихідні дані для дослідження вимог споживчої орієнтації до методів інноваційного управління конкурентоспроможністю майстерні з ремонту агро-техніки й аграрного інституту*

Примітка. *Розроблено авторами

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 оснащення 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 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. 5.9. 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 звільненню 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.



9.Установка відремонтованих або нових вузлів і агрегатів на машину
10.Регулювання вузлів і агрегатів
11.Обкатування та випробування машини
12.Здача машини замовнику і повна оплата робіт
13.Надання гарантії
14.Контроль якості ремонтних послуг

Рис. 5.9. Операційний цикл сільськогосподарського підприємства КСП
Агрофірма «Лосинівська» (ремонт сільськогосподарської техніки)

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.

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 конкуренто-спроможності 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 ІСО 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. Зрошування 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 переводу 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.

5.4. 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 різноманітність 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.

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.

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. 5.2. 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 авторами

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. 5.10).

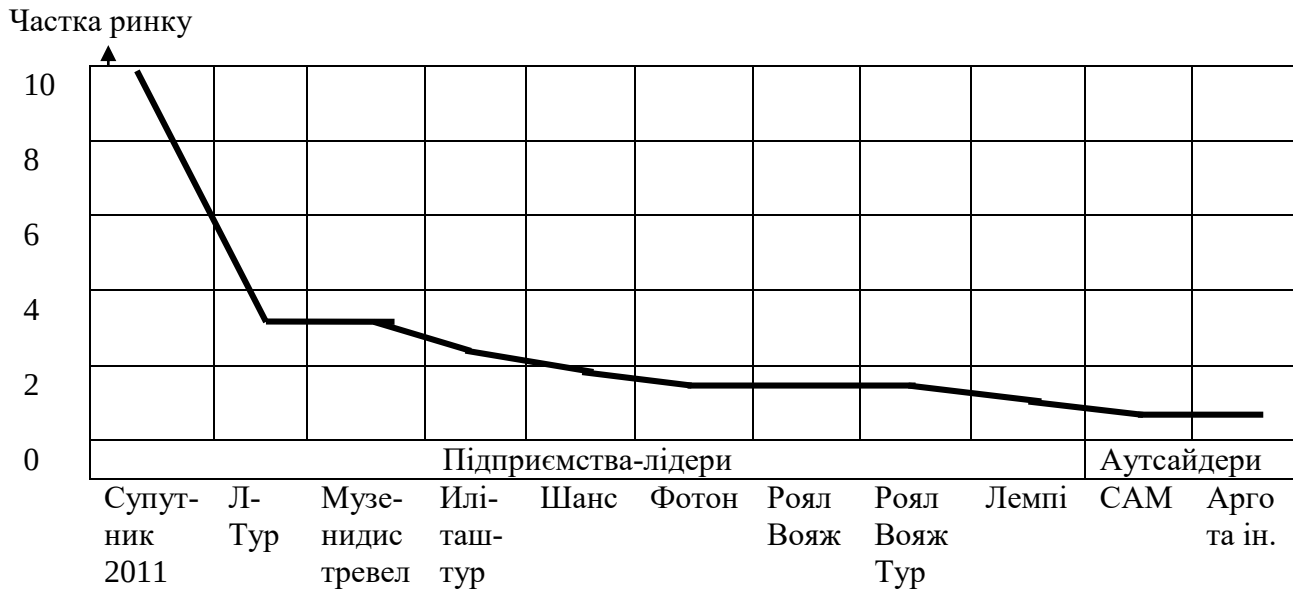


Рис. 4.10. Частка підприємств на регіональному ринку туристичних

послуг

Примітка. *Розраховано автором за даними фінансової звітності підприємств

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». Їх загальна частка оцінюється близько 70 % у виїзному та 30 % у внутрішньому туризмі.

Аграрний (сільський зелений) туризм представлений у виїзному напрямку моделями (табл. 5.3), 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. 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 – подієві, 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 5.3

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 авторами

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:

$$Пт = a_1 x_1 + a_2 x_2 + a_3 x_3 + a_4 x_4 + a_5 x_5 + a_6 x_6 + a_7 x_7 + a_8 x_8 + a_9 x_9, \quad (5.1)$$

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. 5.4.

Таблиця 5.4

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 авторами

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). 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. Заклучна 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 сформувати 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 комплексу документів; проводи до місця відпочинку або до транспортного засобу: вручення туристу повного комплексу 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, прайслисти 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, страхівка). 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, кмітливність (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 доку-ментообігу та процесу комунікації з партнерами), а також здійснює ті, які сприяють привабливій 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.

Контрольні питання та завдання

1. Перелічити концепції логістичного управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур агробізнесу.

2. Чим відрізняються методи управління підвищенням конкурентоспроможності підприємницьких структур агробізнесу із врахуванням вимог різних концепцій?

3. Наведіть приклади коригування методів управління на відповідність базовій конкурентній стратегії підприємства.

4. Яким чином система цілей методологічно забезпечує процес коригування неефективного методу управління конкурентоспроможністю (фактор-мінімум)?

5. Наведіть приклади відновлення конкурентоспроможності підприємства.

Список рекомендованої літератури

1. Бажин И. И. Логистика: Компакт-учебник. Харьков: Консум, 2003. 181 с.

2. Жигулін О. А. Ефективність методів управління підприємством у ринковій економіці: монографія. Донецьк: ТОВ «Східний видавничий дім», 2009. 301 с.

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

6. ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДВИЩЕННЯМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР АГРОБІЗНЕСУ

6.1. Підвищення споживчої цінності «економного продукту» продукту як удосконалення логістичного 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 посібника 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, плодово-овочеконсервна, 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 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. Метою АПК є

задоволення фізіологічних потреб людей в продуктах сільськогосподарського походження. Існує комплекс потреб споживачів продукції АПК (табл. 6.1).

Таблиця 6.1

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; - плодівництво (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;	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

Продовження табл. 6.1

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

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. 6.1).

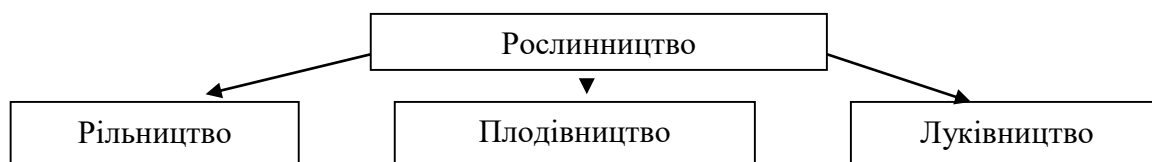


Рис. 6.1. Галузі рослинництва*

Примітка. *Енциклопедія

Аналіз даних табл. 6.1 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 стратегія 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. 6.2). Він складається з: економічної оцінки; оцінки методів управління підвищенням конкурентоспроможності на відповідність нормам державного регулювання та базовій конкурентній



Рис. 6.2. Робота механізму оцінки й реалізації процесів управління відновленням і розвитком конкурентоспроможності підприємств АПК*

Примітка. *Розроблено авторами

Дана вимога досягається, якщо всі підсистеми системи управління підприємствами сконцентровані на основному інтересі споживача (табл. 6.2).

Таблиця 6.2

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 авторами

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, Красно-лиманському, Константинівському районах і м. Краматорську Донецької області й Барвенковському районі Харківської області;

3 комбикормових заводи повністю забезпечують поголів'я худоби й птахів комбикормами 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 комбікормовий 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 свинопоголов'є французької селекції «Велика Чорна», місцевої селекції й свині англійської селекції: «Ландрас», «Велика Біла», термінальні кнури «Альба». 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. 6.3).

Даний механізм дозволяє виявити дію фактора-мінімум, який руйнує конкурентоспроможний стан й унеможлиблює конкурентну стійкість підприємства на ринку.

Таблиця 6.3

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

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. 6.4.

Таблиця 6.4

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 авторами

Методи управління зіставляються з економічними показниками в розгорнутому бізнес-проекті діяльності підприємства. В спрощеному вигляді даний бізнес-проект представлений в табл. 6.4. 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. 6.3 та 6.4 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. 6.3).

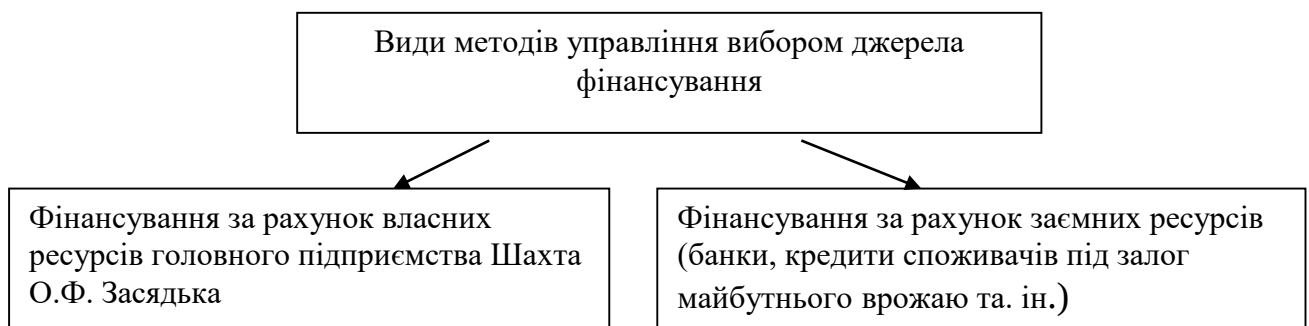


Рис. 6.3. Види методів управління вибором джерела фінансування

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 платоспроможності, 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 сільгосп підприємств 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 (наприкладі підприємств агропромислового комплексу) та наведені позитивні результати апробації «Механізму оцінки й реалізації процесів управління відновленням і розвитком конкурентоспроможності підприємств».

6.2. 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.

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: агротехнічні середні та вищі навчальні заклади, які мають навчально-науково-виробничі підрозділи або самі є підрозділами суб'єктів агробізнесу; агрошколи та курси агрохолдингів; 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.

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: 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; бізнес-кейси для підготовки бухгалтерів і менеджерів на прикладі підрозділів базового підприємства; 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. Приведемо результати перевірки його методів на ефективність (табл. 6.8).

Таблиця 6.8

Механізм оцінки й реалізації процесів управління відновленням і розвитком конкурентоспроможності підприємницьких структур агробізнесу на прикладі інституту туристичного бізнесу*

Методи у сфері:	Зміст перевірки	Результат перевірки методів управління підвищенням конкурентоспроможності інституту на формування конкурентоспроможного стану: позитивний (+) або негативний (-)			
		Результат перевірки методів: позитивний (+) або негативний (-)			
		Короткостроковий період	Довгостроковий період		Загальний висновок про формування конкурентоспроможного стану
		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 «висока якість»	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. *Розраховано авторами

Данні табл. 6.8 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 «статистики-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. 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 ефективної системи оплати праці та преміювання;
- низький рівень управління та кваліфікації персоналу;
- застаріла система охорони праці працівників;
- відсутність екологічної відповідальності у підприємств;
- нерациональне природокористування.

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.

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 якістю 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].

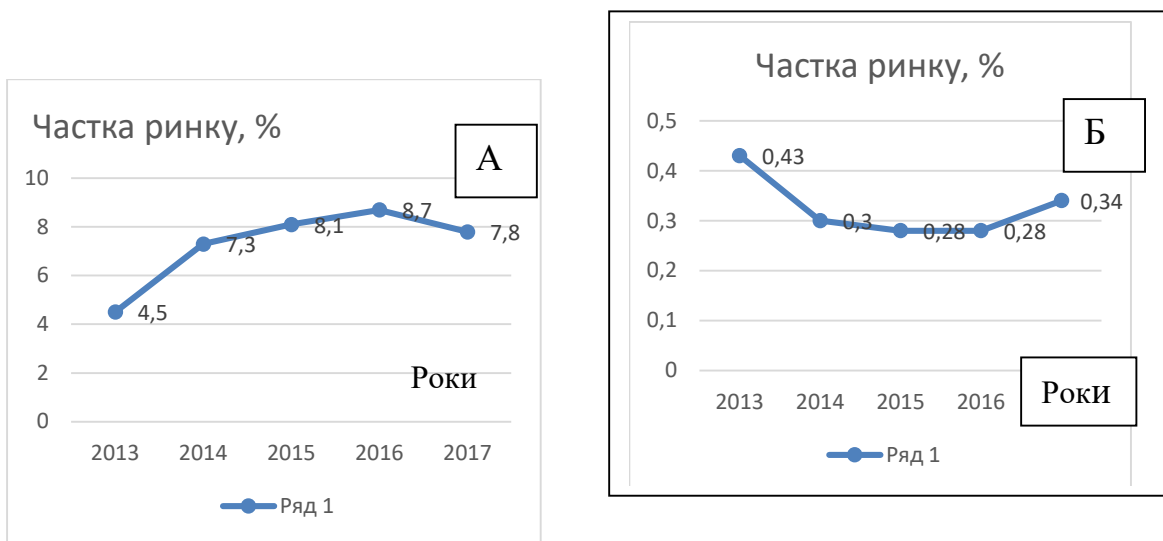
Порівнюючи Ніжинсільмаш й Ельворті маємо, що працюючи на загальному ринку виробництва сільськогосподарського обладнання, перше підприємство має кращу ринкову нішу з низьким рівнем конкуренції (рис. 6.4).



А – ПрАТ Ельворті, Б – ПАТ Ніжинсільмаш

Рис. 6.4. Місце підприємств на ринку виробництва сільськогосподарського обладнання

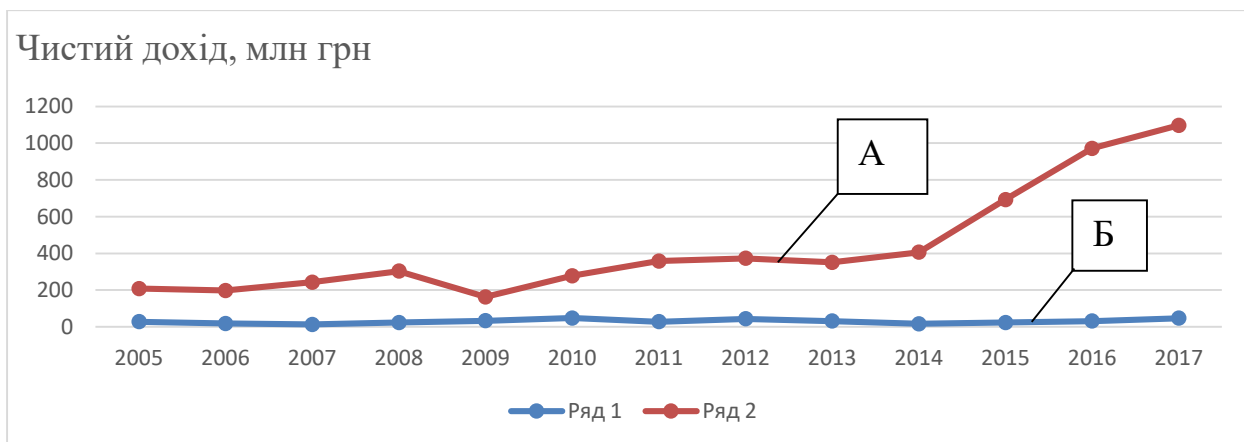
За розміром частки ринку Ніжинсільмаш програє Ельворті (ри. 6.5).



А – ПрАТ Ельворті, Б – ПАТ Ніжинсільмаш

Рис. 6.5. Частка підприємств на ринку виробництва сільськогосподарського обладнання

Така ж тенденція простежується й за показником чистого доходу (рис. 6.6).



А – ПрАТ Ельворті, Б – ПАТ Ніжинсільмаш

Рис. 5.6. Динаміка показника чистого доходу підприємств*

Примітка: *Розраховано автором за даними фінансової звітності підприємств

Протягом 2005-2017 рр. на ПАТ Ніжинсільмаш зменшували чисельність персоналу (рис. 6.7).



Рис. 6.7. Динаміки чисельності персоналу на ПАТ Ніжинсільмаш

За показником конкурентоспроможності $P_k = P_{sk} * P_{ks}$ (де, P_{sk} – показник стану конкурентоспроможності, а P_{ks} – показник рівня конкурентної стійкості) ПрАТ Ельворті є конкурентоспроможним ($P_k = 1 * 1 = 1$), а ПАТ Сільмаш – ні ($P_k = 0 * 1 = 0$).

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. 6. 8).

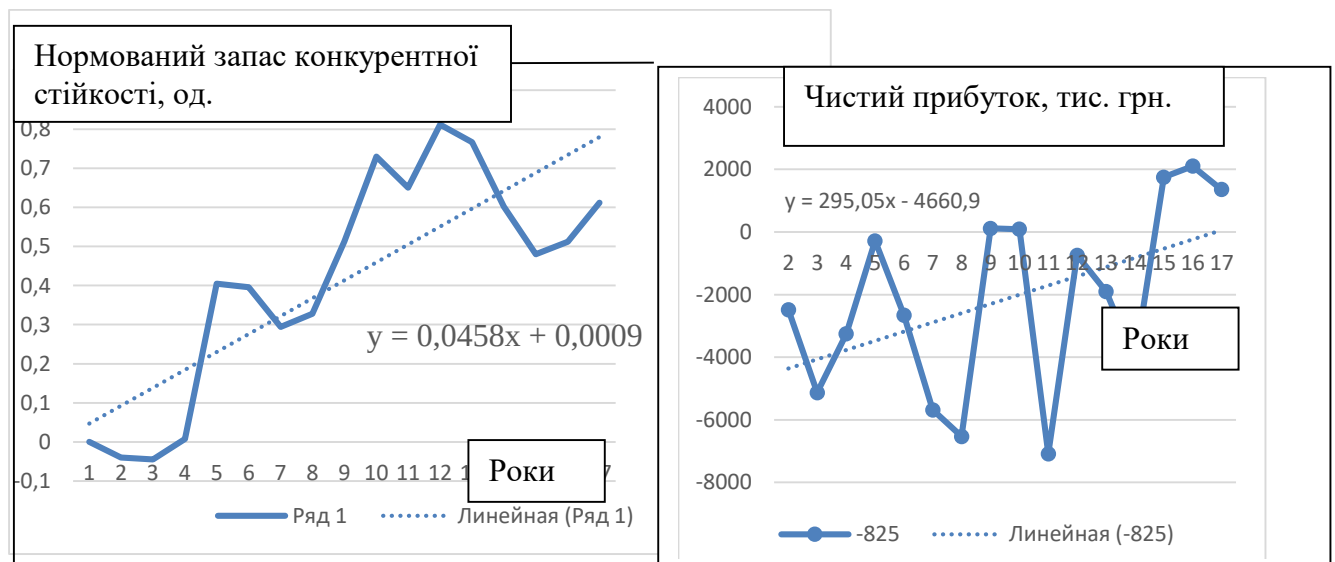


Рис. 6.8. Динаміка показників запасу конкурентної стійкості (А) й чистого прибутку ПАТ Ніжинського заводу сільськогосподарського машинобудування за 2001-2017 рр.

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. 6.8).

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, 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.

6.3. 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.

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. Цетральною 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 посібника 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 й займається внутрішнім і виїзним туризмом.

Туристичне підприємство «Арго» охоплює у своїй діяльності широкий спектр туристичних послуг (рис. 6.9).

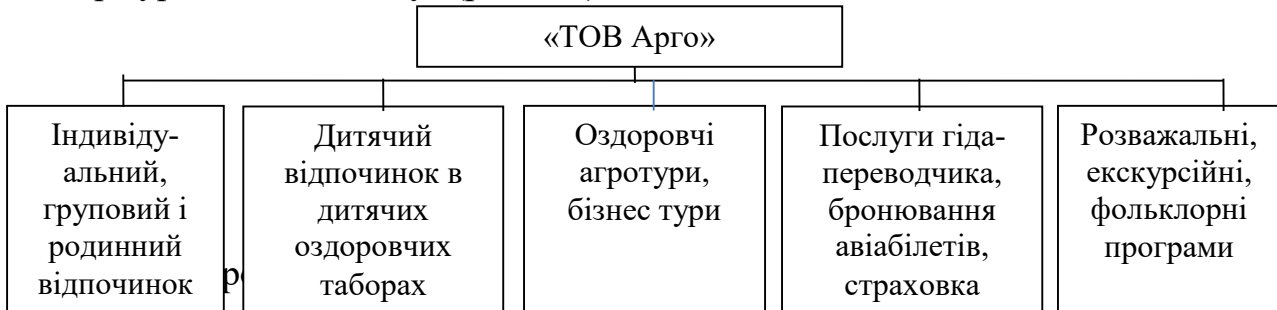


Рис. 6.9. Послуги, надавані суб'єктом агротуристичного бізнесу ТОВ«Арго»

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 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 лідирів. 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 (табл. 6.8).

Таблиця 5.8

«Механізм оцінки й реалізації процесів управління відновленням і розвитком конкурентоспроможності підприємницьких структур агробізнесу» на прикладі суб'єкта агротуристичного бізнесу Арго

Зміст перевірки	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	
Методи у сфері:				
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 «—»

Дані табл. 6.8 свідчать про неефективність системи методів управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства. Результати перевірки ефективності методів в короткостроковому періоді наведені в табл. 6.9.

Таблиця 6.9

Взаємозв'язок методів підвищенням конкурентоспроможності з економічними показниками роботи ТОВ «Туристична фірма Арго» (Арго)

Економічні показники за місяцями 2015 року й методи забезпечення конкурентоспроможності												
Обсяг продажів за місяцями 2015 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
<u>8,56</u>	<u>5,14</u>	<u>3,42</u>	<u>6,85</u>	<u>15,4</u>	<u>25,7</u>	<u>34,2</u>	<u>35,9</u>	<u>13,7</u>	<u>5,99</u>	<u>4,3</u>	<u>12</u>	<u>171,2</u>
11,5	6,94	4,63	9,26	20,8	34,7	46,3	48,6	18,5	8,10	5,8	16	231,4
Маркетинг-методи управління підвищенням конкурентоспроможності у сфері управління:												
Збутом			Ціноутворенням			Комунікаціями			Формуванням товару			
Обсяги виробництва за місяцями 2015 року (план / факт), турів												
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	За рік
<u>5</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>4</u>	<u>10</u>	<u>16</u>	<u>21</u>	<u>22</u>	<u>9</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>7</u>	<u>107</u>
7	4	3	6	13	22	29	30	12	5	4	10	145
Методи управління підвищенням конкурентоспроможності у сфері виробництва												
Розміщення потужностей		Вибір 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
<u>8,26</u>	<u>4,96</u>	<u>3,30</u>	<u>6,61</u>	<u>14,87</u>	<u>24,78</u>	<u>33,0</u>	<u>34,6</u>	<u>13,2</u>	<u>5,78</u>	<u>4,1</u>	<u>11</u>	<u>165,2</u>
11,4	6,85	4,57	9,14	20,56	34,26	45,6	47,9	18,2	7,99	5,7	16	228,4
Методи управління підвищенням конкурентоспроможності у сфері витрат												
Метод управління оплатою праці		Метод амортизації				Метод управління запасами			Метод управління оподаткуванням			
Рівень рентабельності за місяцями 2015 року (план / факт), %												
<u>2,7</u>	<u>2,6</u>	<u>2,8</u>	<u>2,6</u>	<u>2,7</u>	<u>2,4</u>	<u>2,7</u>	<u>2,6</u>	<u>2,4</u>	<u>2,8</u>	<u>2,7</u>	<u>2,6</u>	<u>2,7</u>
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 (план / факт), тис. грн.												
<u>0,47</u>	<u>0,86</u>	<u>1,20</u>	<u>1,63</u>	<u>2,28</u>	<u>3,21</u>	<u>4,37</u>	<u>5,57</u>	<u>6,18</u>	<u>6,58</u>	<u>6,94</u>	<u>7,50</u>	
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				

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».

Причиною стану, близького до кризового, є неефективність методу управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства у сфері формування товару. 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 перевітками 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 певного 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 туроперейтинг 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).

В якості креативної диференціації туристичних послуг рекомендується використовувати концепцію «вчителів від природи й соціуму» (табл. 6.10).

Таблиця 6.10

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 є 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. 6.10

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 мед
Змія	Вчить тому, що бажання побудувати «щасливий» матеріальний будинок оманливе	Змія живе в створеному природою притулку

Примітка. *Розроблено авторами

Доповнює природне розмаїття громадська різноманітність (табл. 6.11).

Таблиця 6.11

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. 6.11

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-інтелектуал	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 почуттів і діяння	Вчить чути, 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 почуттів вислизне від контролю, то мудрість вислизне від людини, як вода з дірчастої бочки. Не треба втрачати контроль над почуттями

Примітка. *Розроблено авторами

Під час проживання на агросадибі 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. 6.12.

Данні табл. 6.12 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 %.

**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

Даний науковий результат можна рекомендувати для усіх 123-х підприємств-аутсайдерів регіонального ринку туризму: Інтурс, Навколо світу, ВИЛ, Зет Тур, Бегемот т. ін. Конкурентоспроможність 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 агро-туристичного 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.

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. 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.

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 галузях.

Бізнес підприємств-орендоотримувачів, як правило, є ризикованим і недостатньо прибутковим. Обґрунтуємо дане твердження на прикладі ТОВ ЕкспоПлаза. Результати роботи підприємства наведені в табл. 6.13.

Таблиця 6.13

Показники роботи ТОВ ЕкспоПлаза

Показник	Рік (2006-2017 рр.)											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
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	28,3	5,1	5,1	15,5	-124	-58,1	10,3

Дані табл. 6.13 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».

6.4. 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 раніше.

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 6.10).

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. 6.10. «Будиночок» ефективності роботи підприємства

В науковій літературі наводиться велика кількість способів поділу людей на групи залежно від психофізіологічних характеристик. Цілям дослідження відповідає методика ТАРТ, 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 – сенсорики 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.).

Висловлено пропозицію про те, що існують певні сполучення психо-фізіологічних 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. 6.14) 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.

Таблиця 6.14

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	+		

*Далі використовується термін «Код типу особистості», який означає варіант сполучення із восьми характеристик по чотири

Дані, наведені в табл. 6.14, 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. 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.

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, мульти-медійної 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.

Приведемо результати дослідження щодо формування понять системності та конкурентоспроможності. На рис. 6.11 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).

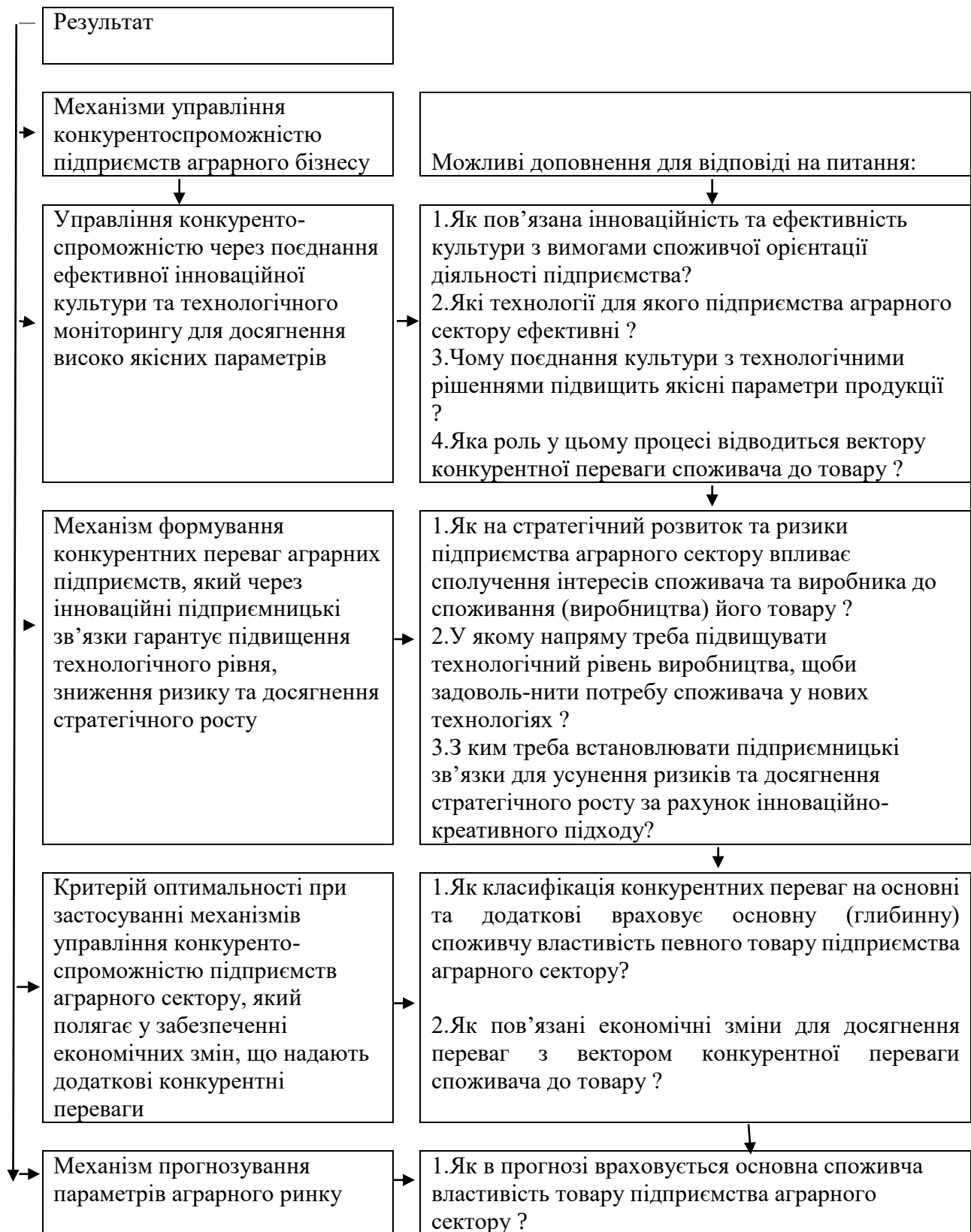


Рис. 6.11. Напрями вдосконалення наукового підходу до системної конкурентоспроможності з урахуванням використання інноваційного підходу*

Відома концепція підвищення конкурентоспроможності Нестеренко С.

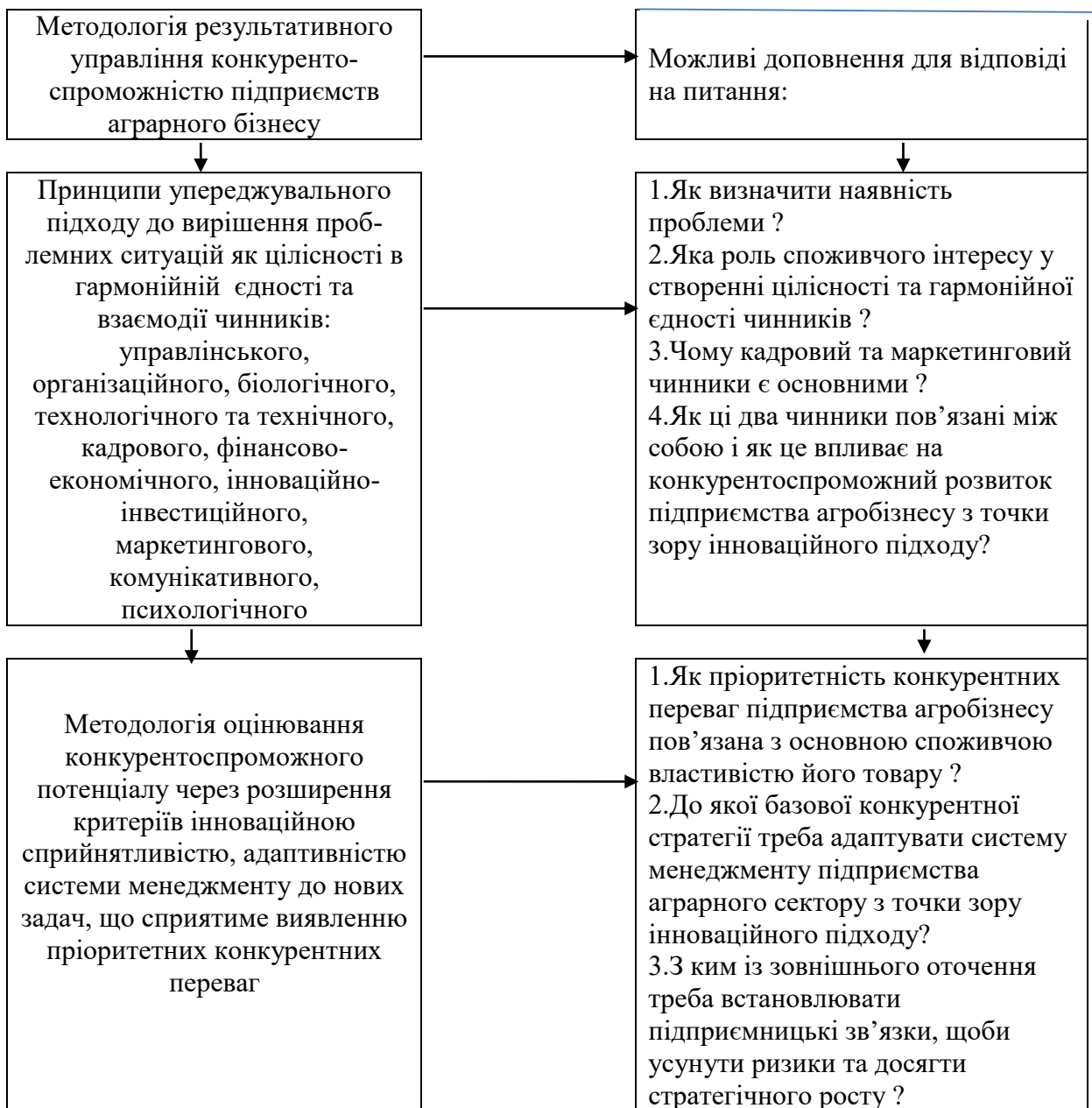


Рис. 6.12. Напрями доповнення наукового підходу до системної конкурентоспроможності підприємства з урахуванням інноваційного підходу до управління*

Примітка. *Удосконалено авторами

На рис. 6.12 наведені результати дослідження у сфері системного управління конкурентоспроможністю підприємств агробізнесу й вказані

напрями їхнього вдосконалення з урахуванням використання інноваційного підходу.

Напрями, наведені на рис. 6.11 та 6.12, 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. 6.13. Для реалізації дизайн-проекту використовувалися результати дослідження «образів» споживача, виробника, конкурентоспроможного виробництва та державних нормативів на підприємстві агробізнесу.

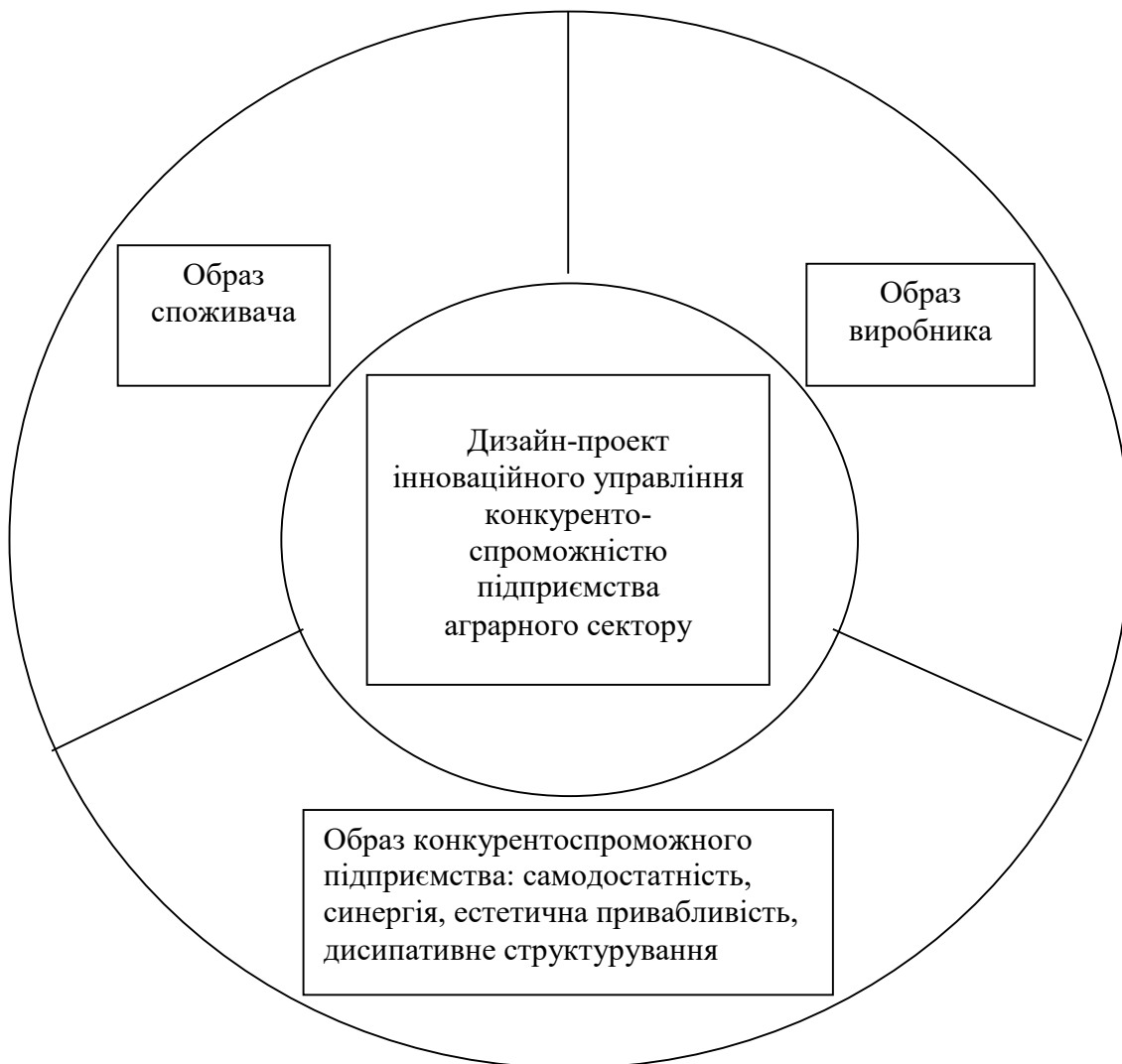


Рис. 6.13. Дизайн-проект інноваційного управління підвищенням конкурентоспроможності сільськогосподарських і пов'язаних з ними підприємств агробізнесу

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. 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.

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», «статисти-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.

«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. 6.14).

Таблиця 6.14

**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-креатив-на 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

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.

Наведемо більш детальний опис отриманих результатів за структурою, що наведена на рис. 6.14.

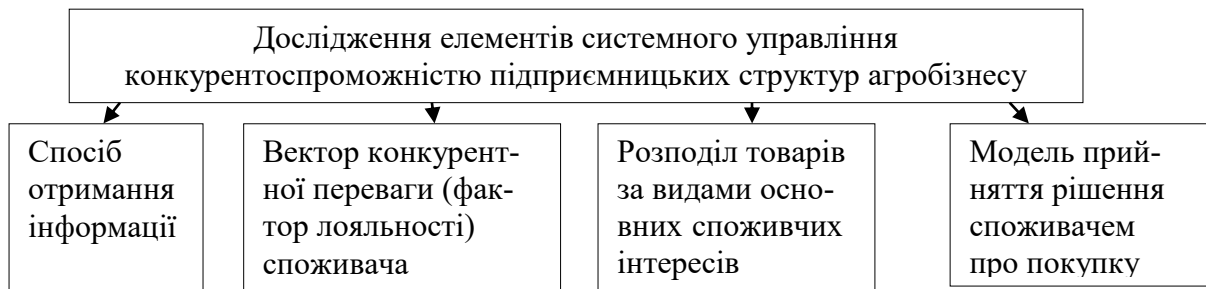


Рис. 6.14. Дослідження елементів управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських і пов'язаних з ними підприємств агробізнесу

Спосіб отримання інформації або інформаційне забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур агробізнесу включає використання усього банку управлінського інструментарію. 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», Р. Кренделла «1001 спосіб успішного маркетингу», Ф. Фінча, А. Я. Кібанова 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.



Рис. 6.15. Методи інформаційного забезпечення конкурентоспроможності товару й результат їхнього використання у вигляді вибору певної сукупності прийомів і способів

Керуючою підсистемою є особа (група осіб), що приймає рішення щодо цільового вибору з певного числа варіантів атрибутів конкурентоспроможного товару. 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.

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. 6.16.

1	Діагностика проблеми							
↓								
2	Формування мети й вибір методу(ів) забезпечення конкурентоспроможності підприємства							
↓								
3	Оцінка альтернатив							
	Дані із наукової літератури або розділи патентної інформації:							
	A	B	C	D	E	F	G	H
	Класи патентної інформації							
	01; 21-24; 41-47; 61-64	01-08; 21-32; 41-44; 60-67	01-14; 21-23	01-07; 21	01-05; 21	01-04; 15-17; 21-29; 41-42	01-12; 21	01-05
	Підкласи патентної інформації							
	b, c, d, f, g, h, j, k, l, m, n							
↓								
4	Вибір альтернативи							
↓								
5	Реалізація рішення							
↓								
	Контроль за реалізацією рішення							

Рис. 6.16. Спосіб надання інформації для формування методів управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства агробізнесу

Наведемо 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 конкуренто-спроможності 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.

Скоригована модель управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур агробізнесу наведена на рис. 6.17.

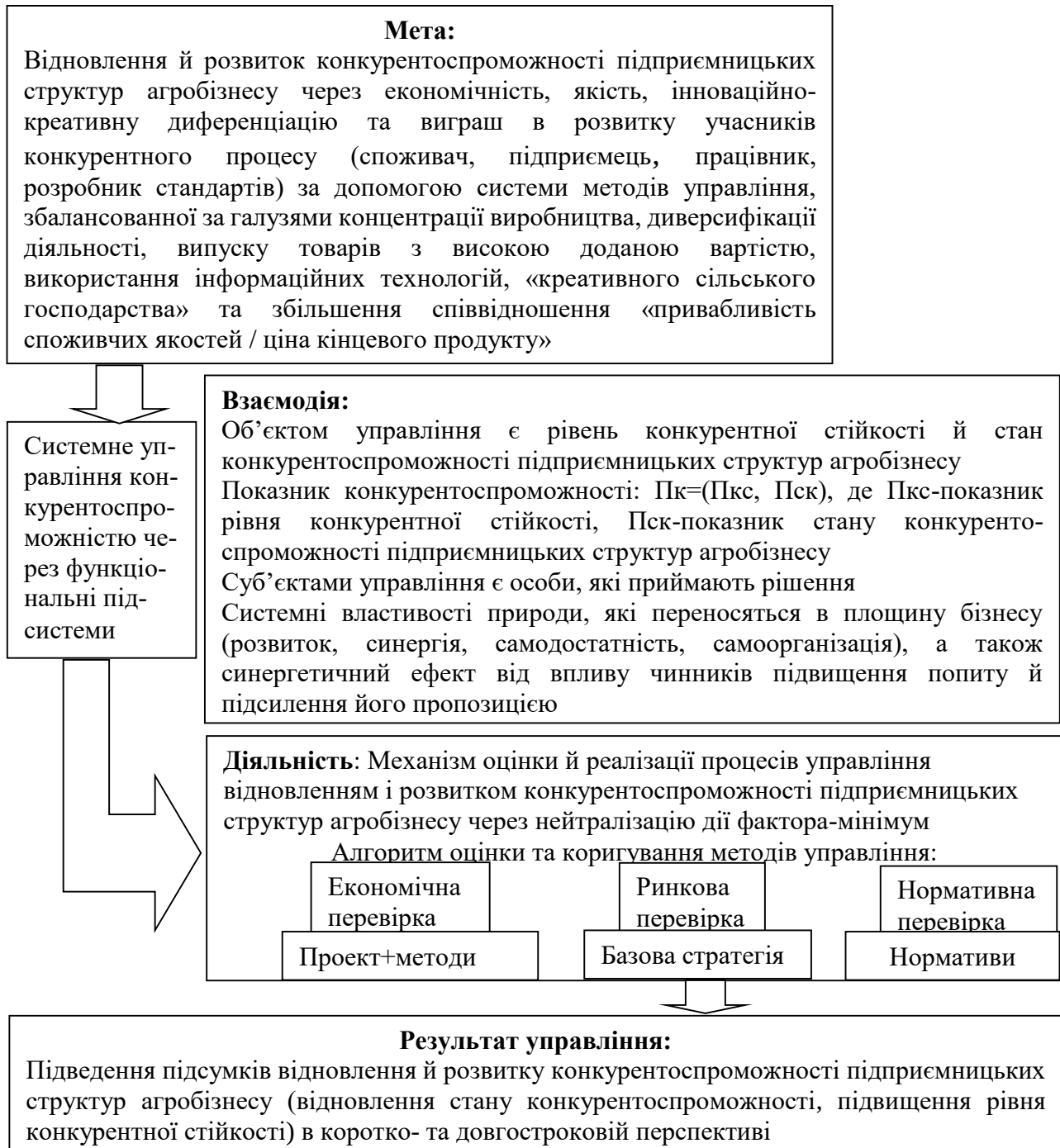


Рис. 6.17. Модель управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур агробізнесу*

Примітка. *Розроблено авторами

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.

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 конкуренто-спроможності 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.

6.5. 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 конкурентоспроможності підприємств через розвиток вітчизняних підприємців полягають в переході до ведення бізнесу по-європейськи;

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.

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 додержуються їх, знаходять підтримку своєї діяльності з боку державних установ.

Існують два діаметрально протилежні погляди на перспективу підвищення конкурентоспроможності підприємства агробізнесу України (рис. 6.18).

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.

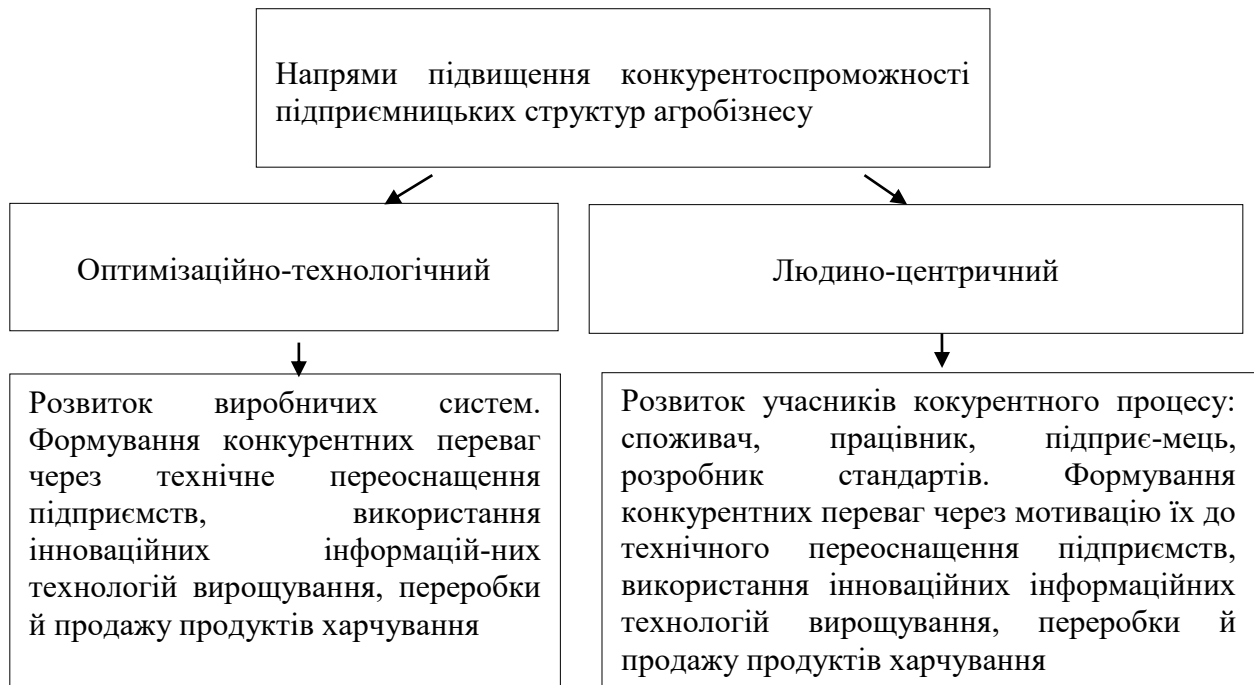


Рис. 6.18. Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур агробізнесу

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 людино-центричним 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 конкуренто-спроможністю: 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. 6.15.

**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	

Прогнозується збільшення: підприємницької активності в аграрному й забезпечуючих його ресурсною, збутовою та просторовою базою

функціонування секторів економіки України, впровадження нових інформаційних технологій, кількості підприємств з сертифікованою продукцією, а також підвищення купівельної спроможності громадян України. Дані табл. 6.15 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.

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. Прогнозується, якщо у 2025 році даний результат пошириться на всю Україну, додаткове працевлаштування отримають понад 14 тис. селян.

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); 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 %; в Україні вийшла Постанова КМУ № 265 від 24 квітня 2019 р., в якій затверджено перелік видів економічної діяльності, які належать до креативних індустрій; 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

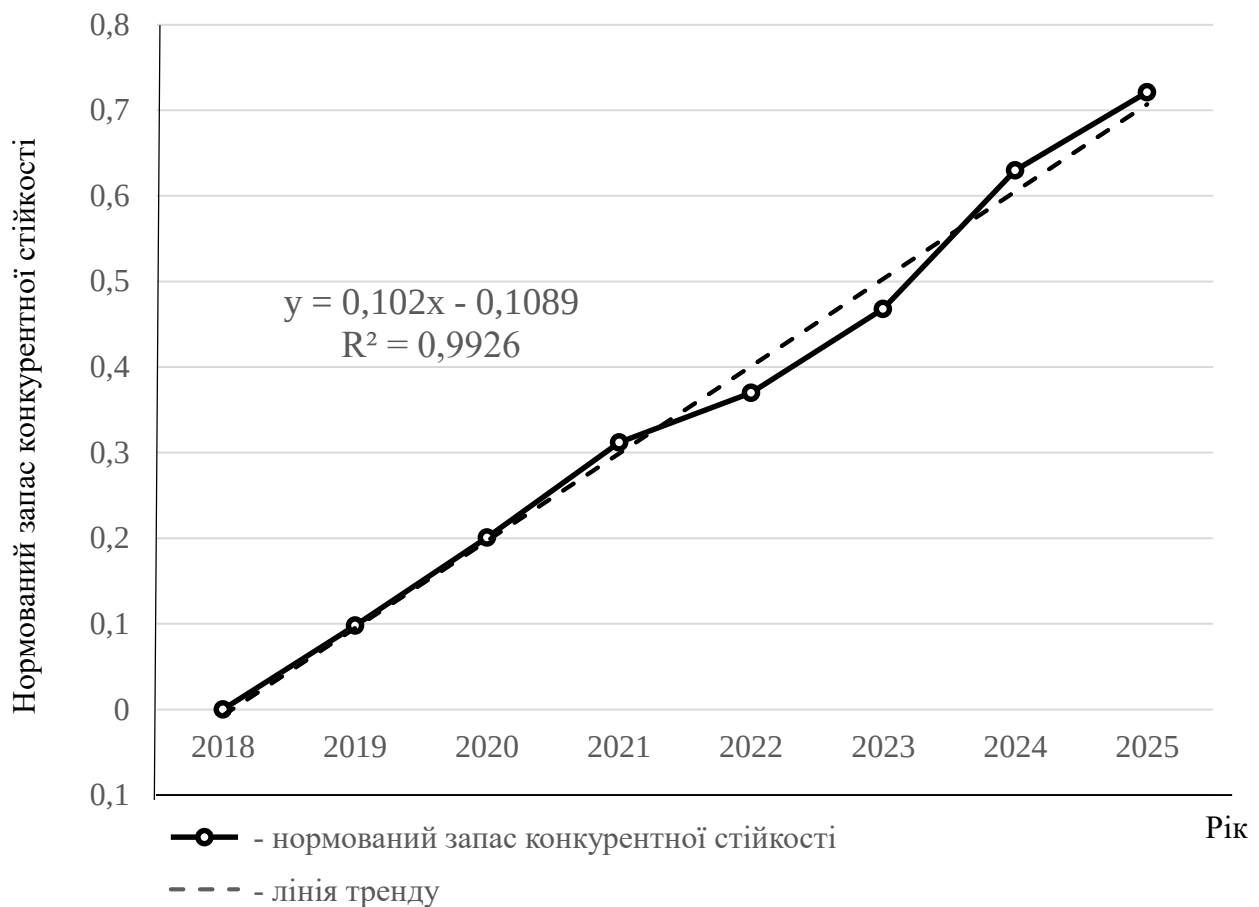
(серійне виробництво), або інноваційно-креативної диференційованої (індивідуальне виробництво). В результаті прогнозується збільшення продуктивності виробництва; 6. Управління персоналом. Планується креативне задоволення споживача працею: або динаміків, або статиків-раціоналізаторів з якості, або інтуїтивів-творців, 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 сговір перевізників, було анульовано з ними договори, проведено тендер і замінено перевізників, що забезпечило підвищення рентабельності збуту за 1 місяць.

Недостатній розвиток креативного потенціалу людини унеможливорює своєчасне прийняття управлінських рішень, використання інформаційних технологій та конкурентоспроможність підприємств аграрного бізнесу.

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. 6.19).



$P_{кс}$ (коеф. регресії динаміки нормованого запасу конкурентної стійкості) = 0,102

Рис. 6.19 Середній прогнозований показник конкурентної стійкості підприємницьких структур агробізнесу до 2025 р.

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).

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.

Контрольні питання та завдання

1. Наведіть напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур агробізнесу на перспективу.
2. Чим відрізняється алгоритм прийняття креативних логістичних управлінських рішень?

Список рекомендованої літератури

1. Жигулін О. А. Управління конкурентоспроможністю підприємств аграрної сфери: [монографія]. Ніжин, 2016. 328 с.
2. 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.
3. Жигулин А. А., Жигулина Н. А. Методология управления туристическим предприятием в условиях экономических кризисов и информатизации общества. Экономические аспекты развития туризма в регионах Украины: настоящее и будущее: Материалы Всеукр. науч-прак. конф. Донецк: ЧВУЗ ДИТБ, 2012. С. 187-193.

7. ЛОГІСТИКА НА АГРАРНИХ І ЗАБЕЗПЕЧУЮЧИХ ЇХ РЕСУРСНОЮ, ВИРОБНИЧОЮ, ЗБУТОВОЮ Й ПРОСТОРОВОЮ БАЗОЮ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВАХ

7.1. Логістика у механізації сільського господарства

У словниках *механізація* розглядається як повна або часткова заміна засобів ручної праці машинами й механізмами для підвищення продуктивності праці та якості продукції. При *частковій механізації* окремі ручні операції виконують машини або механізми. *Комплексна механізація* охоплює весь комплекс робіт по виконанню закінченого процесу або створенню певного виробу, коли робітник керує комплексом машин. Якісно вищим ступенем механізації є *автоматизація*, при якій машинами керують механізми, робітник лише налагоджує і контролює виробничий процес.

Напрямом розвитку підходів авторів є розгляд логістики у механізації сільського господарства, як методу підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур агробізнесу.

Концепція аграрної логістики знаходить все більш широке використання як ефективний підхід до управління з метою зниження виробничих та загальних витрат. Ринкові механізми вимагають *розширення мети*: зниження витрат на непродуктивні операції та їх збільшення на операції, які додають продукту споживчу властивість. Обґрунтуємо цей тезис на прикладі впровадження автоматизації сільськогосподарських робіт за технологією «точного землеробства».

Є погляд на точне землеробство, як невиправдано дорогу технологію, на яку у підприємств не вистачає грошей. Наведемо докази зворотного.

Причиною неконкурентоспроможності підприємницьких структур агробізнесу України є використання планового оптимізаційно-технологічного, а не бізнес-орієнтованого людиноцентричного підходу до управління їх конкуренто-спроможністю. На шляху до економічно-ефективної соціально-

орієнтованої ринкової економіки зупинилися на його початковому економічно-неефективному в умовах інформатизації суспільства етапі, який характеризується ігноруванням інтересів людини та можливостей інформаційних технологій.

Питання збереження життєдіяльності українських товаровиробників – це питання ефективності логістики у механізації виробничих процесів й переваг інформаційних технологій. Його вирішення залежить від вибору або оптимізаційно-технологічного, або людиноцентричного підходу до управління конкуренто-спроможністю суб'єктів господарювання. На етапі інформатизації суспільства соціальна та екологічна складові розвитку підприємств безпосередньо впливають на їх економічний розвиток.

Точне землеробство є прообразом створених в Японії технологій точно-вчасно та кан-бан (витягуюча технологія). Перевагою технології є: врахування особливостей ландшафту, клімату, складу ґрунтів для кращих урожаїв; максимальна ефективність використання техніки; оптимізація внесення добрив, відповідно до «потреб» ділянки; постійне спостереження за станом посівів і ґрунту для оперативного планування комплексу дій з оптимізації стану проблемних ділянок; позитивний економічний ефект: заощадження на паливно-мастильних матеріалах – ПММ, зарплаті; точна документація по витратах ресурсів, облік внутрішніх і зовнішніх витрат; збір, аналіз та зберігання критичних даних із внесення добрив, посіву та збиранню урожаю; максимізація продуктивності та покращення організації виробництва: оптимізація виробничого циклу. Для Кернел цю програму розробляють ІТ-фахівці з Вінниці.

Автоматизація виробничих процесів націлена на усунення непродуктивних операцій та збільшення співвідношення «привабливість споживчих якостей» / «ціна кінцевого продукту». Дана автоматизація реалізує творчий потенціал людини (механізатора й агронома) за рахунок точного впровадження їхніх задумів у практику.

Система логістики побудована на ЕСМ – системі (Enterprise Content Management) - це комплекс програм для управління корпоративним контентом,

який призначений для створення єдиного інформаційного простору підприємства. Контент це будь-яке інформаційне наповнення чого-небудь (сховище даних). У даному просторі питаннями логістики матеріальних потоків займаються логісти, а логістикою інформації – посадові особи.

Наприклад, в компанії Кернел у рамках програми Navision (платформа) працюються програми: управління документообігом; ERP – система планування ресурсів підприємства; інші.

У кожного співробітника компанії є електронний кабінет, куди заходять завдання. Періодично він їх виконує. Натискає на кнопку «виконати» і задача іде далі (з електронним підписом). Якщо він проти, то натискає кнопку «відхилити» і задача іде ініціатору з інформацією про причину відхилення. Використовується візуалізація каналів руху інформації (бізнес-процес) у вигляді блок-схеми.

У сфері логістики є заявка на відвантаження зерна з елеватора. Вона приходить у кабінет логісту і він вирішує дозволити відвантаження або ні (економія часу замість годин або днів – 10 хвилин). Перевага у тому, що все фіксується й офіційно та професійно затверджується.

Ще є заявки на винос цінностей, замовлення центральним офісом (м. Київ) обідів у офіс, на відпустку, яку дозволяє або ні керівник т. ін.

Основні функції ЕСМ це: введення даних, зберігання контенту, створення резервних копій, категоризація, розмітка контенту, пошук і індексація, уявлення контенту користувачеві, спільна робота над контентом, контроль доступу, контроль версій, публікація контенту, управління бізнес-процесами.

Звичайно, з таким широким колом завдань впорається не кожна система, особливо якщо врахувати все розмаїття контенту, з яким доводиться мати справу. Тому, з'явилося багато систем, які вирішують частину названих завдань, або спеціалізуються на певному типі контенту: СЕД - системи управління документообігом; Knowledge Management - системи управління знаннями (часто це Вікі); Web Content Management / CMS - системи управління корпоративними сайтами / порталами; Digital Asset Management - системи управління мультимедійним контентом; Record Management + EAM - системи управління

записами і електронною поштою; Business Process Management - системи управління бізнес-процесами; Корпоративні портали.

Працювати можна з ПК або смартфона в додатку типу вайбер. Наприклад, вноситься довідник усіх номерів компанії і по прізвищу дається інформація про посадову особу та номери телефонів, робити заявку на сповіщення через СМС про наявність білетів у вільному доступу на залізницю т. ін.

Фізичний розподіл товарів сільськогосподарського виробництва проводиться у напрямі 4-х потоків вантажів: зерновий; овочевий; кормовий; добрив.

Таблиця 7.1

Механізація технологічних процесів у рослинництві

Групи процесів	Процеси та види механізації
1	2
1.Комплектування машинно-тракторних агрегатів	1.1.Проектування (комп'ютерне проектування) 1.2.Підвищення продуктивності 1.3.Шляхи зменшення витрат на паливо і мастильні матеріали, працю під час виконання механізованих робіт
2.Використання транспортно-навантажувальних засобів	2.1. Транспортне обслуговування збиральних агрегатів 2.2. Розрахунок кількості автомобілів для обслуговування зернозбиральних комбайнів 2.3. Комплектування тракторних транспортних агрегатів 2.4. Використання автомобілів
3.Машинне виробництво продукції	3.1. Технології вирощування сільськогосподарських культур 3.2. Структура і розрахунок технологічних карт 3.3. Шляхи підвищення ефективності та екологічності механізованих технологій 3.4. Енергетичний аналіз механізованих технологій 3.4.1. Мета і завдання енергетичного аналізу 3.4.2. Основні терміни 3.4.3. Розрахунки енергоємності та ефективності механізованих технологій виробництва сільськогосподарської продукції 3.4.4. Новітні техніко-технологічні рішення для різних систем обробітку ґрунту і сівби під час вирощування зернових культур 3.5. Організація роботи машинно-тракторних агрегатів 3.5.1. Операційна технологія виконання механізованих робіт 3.5.2. Управління якістю польових робіт

1	2
4.Комплексна механізація вирощування та збирання культур	4.1. Механізований технологічний процес виробництва зернових та зернобобових культур 4.2. Механізований технологічний процес виробництва круп'яних культур 4.3. Механізований технологічний процес виробництва технічних культур 4.3.1. Механізований технологічний процес виробництва цукрового буряку 4.3.2. Механізований технологічний процес виробництва соняшнику 4.3.3. Механізований технологічний процес виробництва ріпака 4.3.4. Механізований технологічний процес виробництва сої 4.3.5. Механізований технологічний процес виробництва льону 4.3.6. Механізований технологічний процес виробництва хмелю 4.4. Механізований технологічний процес виробництва кормових культур 4.4.1. Механізований процес виробництва однорічних культур 4.4.2. Механізований технологічний процес виробництва багаторічних трав 4.5. Механізовані технологічні процеси виробництва овочевих культур 4.5.1. Механізований технологічний процес виробництва картоплі 4.5.2. Механізований технологічний процес виробництва моркви 4.5.3. Механізований технологічний процес виробництва цибулі 4.5.4. Механізований технологічний процес виробництва капусти 4.5.5. Механізований технологічний процес виробництва томатів 4.5.6. Механізований технологічний процес виробництва огірків 4.6. No-till – альтернативна технологія сучасності
5.Точне землеробство	5.1. Точне землеробство в управлінні агробіологічним потенціалом поля 5.2. Карт-технологія 5.3. Сенсор-технологія 5.4. Збір і аналіз місцевизначених параметрів поля 5.5. Визначення вмісту поживних елементів у ґрунті 5.6. Картограми місцевизначених параметрів ґрунту 5.7. Картографування урожайності зернових 5.8. Технології змінних норм внесення технологічних матеріалів 5.9. Система точного землеробства AMS John Deere
6.Комплектування машино-тракторного парку	6.1. Комплектування машинно-тракторного парку 6.1.1. Розрахунок потреби в техніці 6.1.2. Визначення обсягу та строків проведення механізованих робіт у рільництві 6.1.3. Визначення комплексу машин для виконання циклу взаємозв'язаних операцій під час комплектування складу машинно-тракторного парку 6.1.4. Визначення оптимального розподілу обсягу робіт між агрегатами 6.1.5. Побудова графіка використання тракторів 6.1.6. Побудова графіка використання сільськогосподарських машин 6.2. Аналіз використання машинно-тракторного парку 6.3. Інженерна служба 6.4. Контроль роботоздатності і технічне діагностування машин 6.4.1. Роль технічної діагностики в системі технічного обслуговування і підвищенні надійності роботи машин 6.4.2. Класифікація методів діагностування техніки

Закінчення табл. 7.1

1	2
	6.5. Технологія технічного обслуговування машин 6.6. Періодичність технічного обслуговування тракторів і сільськогосподарських машин 6.7. Забезпечення машинно-тракторного парку нафтопродуктами 6.7.1. Призначення і загальна організація нафтогосподарства 6.7.2. Нафтосховища, вибір місткостей для зберігання та облік пально-мастильних матеріалів 6.8. Організація і технологія зберігання машин 6.8.1. Зношення машин у неробочий період 6.8.2. Загальні правила зберігання машин
7. Автоматизація сільськогосподарського виробництва	4.1. Автоматичні системи керування глибиною оранки 4.2. Автоматичний пристрій для керування фрезою 4.3. Автоматизація посівних машин 4.4. Автоматизація збиральних машин 4.5. Автоматизація зерноочисних та сортувальних машин 4.6. Системи автоматичного водіння тракторів 4.7. Сучасні навігаційні GPS системи

Наприклад, механізований технологічний процес виробництва зернових та зернобобових культур складається з вибору подрібнювачів, розкидачів, лушпильників, культиваторів, плоскорізів-глибокорозпушувачів та широкозахватних культиваторів-плоскорізів, плугів загального призначення, які обладнують кільчасто-шпоровими котками для прикочування сухого чи боронами для вирівнювання вологого ґрунту, оборотних плугів, борон, шлейф-борон, вирівнювачів, культиваторів, протруювачів або комплексів обладнання для протруювання та інкрустування, сівалок (пневматичних широкозахватних, універсальних пневматичних, стерньових) і обприскувачів, просапних культиваторів, штангових обприскувачів, жаток, зернозбиральних комбайнів, зерноочисних і зерноочисно-сушильних комплексів та машин, підбирачів-ущільнювачів, скиртоутворювачів.

Комплекси машин обґрунтовані за методикою з використанням ПЕОМ за двома критеріями: мінімумом затрат робочого часу та приведених витрат. До складу комплексу машин, обґрунтованого за критерієм затрат робочого часу, входить високопродуктивна, у тому числі й іноземна, але дорога техніка, а приведені витрати – менш продуктивна, але дешевша техніка.

Логістичний контроль даного процесу полягає у тому, що у телефон, планшет або на ПК записується інформація з літературних джерел (наприклад, Рудь А. В., Бендера І. М., Войтюк Д. Г. та ін. Механізація, електрифікація та автоматизація сільськогосподарського виробництва : підручник у 2 т : Т 2. К. : Агроосвіта, 2012. 434 с.) щодо умов вибору засобів механізації сільськогосподарських робіт, яка порівнюється з реально підібраним комплексом.

Розподіл товарів агрохолдинга

В агрохолдингу контур Управління логістикою ERP-системи управління (Enterprise Resource Planning System – **корпоративна інформаційна система**) дозволяє вирішувати завдання комплексного інформаційного, аналітичного, експертного, прогнозного, оптимізаційного забезпечення логістичних процесів в частині виконання наступних виробничих процесів:

- планування основних напрямів власного виробництва;
- планування продажів сільськогосподарської продукції;
- планування потреб в матеріальних ресурсах (обсяги орендованого парку технологічного транспорту);
- планування закупівель посівного матеріалу, добрив, запчастин до агротехніки, паливно-мастильних матеріалів;
- планування оптимальних маршрутів доставки;
- планування оптимального розташування місць сезонного зберігання сільськогосподарської продукції;
- планування структури посівних площ на наступний сезон з урахуванням фінансових показників звітної періоду;
- складання оперативних планових розкладів руху технологічного транспорту з прив'язкою до графіка роботи переробних потужностей агрохолдингу, стану одиниць технологічного транспорту, метеопрогнозів;
- агрегована оцінка стану працездатності технологічного транспорту з можливістю деталізації по кожному виду і окремій одиниці;

- візуалізація переміщень об'єктів технологічного транспорту в режимі реального часу і порівняння її з плановими показниками;
- контроль за швидкістю переміщення техніки при виконанні польових робіт;
- управління маршрутами в режимі реального часу з метою ефективного вирішення логістичних завдань;
- моніторинг виконання оперативних планових розкладів;
- моніторинг відповідності планової вантажопідйомності одиниці технологічного транспорту та фактичного заповнення сільськогосподарською продукцією (впровадження системи моніторингу фактичного заповнення одиниці технологічного транспорту);
- моніторинг планових і фактичних витрат паливно-мастильних матеріалів на одиницю технологічного транспорту (впровадження системи моніторингу за фактичними витратами паливно-мастильних матеріалів);
- формування статистичних і аналітичних звітів, отримання прогнозних і фактичних значень найбільш вагомих фінансових і виробничих показників, що дозволяють в режимі реального часу аналізувати фінансові та виробничі показники реального фінансового стану агропромислового підприємства з різним ступенем дискретності (добу, тиждень, місяць, квартал, рік);
- мінімізація товарних, фінансових, матеріальних втрат при реалізації логістичних процесів агрохолдингу;
- прийняття і реалізація оптимальних управлінських рішень.

У модуль **«Оптимізація логістичних процесів в агропромисловому підприємстві»** повинні входити такі структурні компоненти:

- компонента зберігання даних по транспортному парку (власному і орендованому), по: виробничим, переробним об'єктам та об'єктам зберігання;
- компонента супроводу наскрізний геоінформаційної системи;
- компонента планування оптимальних маршрутів доставки ТП;
- компонента стратегічного планування територій та маршрутів;

- компонента GPS-моніторингу виконання маршруту доставки вантажу в режимі реального часу, порівняння і аналіз показників «план - факт» з можливістю використання даних від відеореєстраторів, розташованих в одиницях ТТ і даних від засобів бортової діагностики автотракторних засобів;

- компонента формування статистичних і аналітичних звітів, що дозволяють в режимі реального часу здійснювати аналіз різних поточних оперативних показників в порівнянні з плановими фінансово-економічними показниками.

Технологія «точно-вчасно» використовується при транспортуванні продуктів фрукто-овочевої групи з поля на прилавки супермаркетів.

Управління потоковими процесами в системах *зберігання і переробки сільськогосподарської продукції* має наступні особливості.

Організація зберігання і переробки сільськогосподарської продукції в сучасних умовах повинна базуватися на вимогах Указу Президента України «Про заходи щодо забезпечення формування та функціонування аграрного ринку». Сільськогосподарська продукція зберігається безпосередньо у товаровиробників або централізовано — на елеваторах, в овочесховищах, холодильних камерах та ін. Такі пункти можуть бути державними, акціонерними, міжгосподарськими, приватними.

Більшість виробленої продукції з метою скорочення витрат зберігається безпосередньо на підприємствах, де вона вироблена. Так, зерно зберігається переважно у спеціально обладнаних зерносховищах з урахуванням його цільового призначення: продовольче, фуражне, на насіння. Найкраще зберігається зерно при температурі +10 °С і нижче.

Картоплю і овочі зберігають в овочесховищах у спеціальній тарі (контейнери, ящики, кошики тощо) або насипом при температурі близько 0 °С. Разом з тим в умовах розвитку ринкової інфраструктури особливого значення набуває розвиток так званої малої промисловості безпосередньо у місцях виробництва сировини — в сільськогосподарських підприємствах. Доцільність поєднання переробки сільськогосподарської продукції на місцях з

функціонуванням великої переробної промисловості підтверджується багатьма факторами. Нині особливого значення набуває необхідність збільшення виробництва продуктів харчування за рахунок повнішого використання сільськогосподарської сировини, усунення її втрат, забезпечення населення відповідних регіонів продуктами переробки сільськогосподарської сировини, яка в них виробляється, досягнення соціально однакових умов постачання сільського та міського населення продуктами переробки, зміцнення економічного стану господарств.

Принципи розміщення переробних підприємств, яким віддавалась перевага концентрації виробництва, зумовили надто великі розміри у їх формуванні. При розміщенні великих переробних підприємств не завжди враховувався потенціал сировинної зони, потреба в реалізації продукції у свіжому вигляді. Особливо це характерно для плодоовочеконсервного виробництва, концентрація якого в промислових центрах негативно позначилась не лише на діяльності переробних галузей, а й на забезпеченні населення свіжими овочами і плодами. Висока концентрація м'ясопереробної галузі у містах призводить до того, що виробники зазнають великих транспортних витрат і втрат живої маси тварин при перевезенні, перетримуванні їх у господарствах і на майданчиках м'ясокомбінатів. При цьому частина виробленої у сільському господарстві продукції втрачається на стадії заготівлі та переробки, а населення недоотримує продукти харчування.

При розміщенні переробних підприємств у великих містах і промислових центрах не завжди враховується забезпечення виробленою ними продукцією сільського населення.

В умовах переходу різних регіонів України до ринку особливо важливим є самозабезпечення населення продуктами, які воно виробляє. Переробні галузі, які функціонують безпосередньо у господарствах, при економічно обґрунтованому їх розміщенні повинні певною мірою сприяти вирішенню продовольчої проблеми і досягненню соціальної рівності сільських і міських трудівників у забезпеченні їх продовольчими промисловими товарами.

Переробка частини або всієї сільськогосподарської продукції на місці її виробництва має і певну економічну доцільність: суттєво зменшуються втрати виробленої продукції, знижуються витрати на її транспортування від місць виробництва, а отже, зростають прибутки господарств. Є різні форми поєднання виробництва сільськогосподарської сировини з її переробкою.

Переробні виробництва, які нині функціонують у господарствах України, можна поділити на групи за такими класифікаційними ознаками:

1. За характером сировини, яку переробляють, — на *переробні і добувні*. До перших належать виробництва з переробки сировини рослинного і тваринного походження (плодоовочеконсервне, олійне, борошномельне, круп'яне, картоплепродуктове, виноробне, м'ясо-та молокопереробне тощо), до других — виробництво мінеральних вод і рибне господарство.

2. За призначенням готової продукції — на *підприємства групи «А»*, які частину своєї продукції направляють іншим галузям як сировину (олійне, крохмальне, борошномельне тощо), і *групи «Б»* — ті, що направляють продукцію (у тому числі і групи «А») для безпосереднього споживання населенням (переробка м'яса, молока, овочів, плодів, винограду, картоплі, олійних, зернових, круп'яних культур).

3. За періодом роботи протягом року — на виробництва *сезонної дії*, що переробляють сировину, яка надходить сезонно (овочі, плоди, виноград, картопля) і *цілорічної дії* (борошномельно-круп'яні, олійні, вторинне виноробство, хлібопекарне та ін.).

4. За тривалістю роботи протягом доби — виробництва безперервної дії (олійне, хлібопекарне), решта — інші галузі, які не потребують безперебійності технологічного процесу.

5. За способом одержання готової продукції розрізняють підприємства, які: 1) вилучають цінні речовини з вихідної сировини (олійне, виноробне, борошномельне, крохмальне тощо); 2) видаляють вологу із сировини і підвищують концентрацію харчових речовин у продукті (сушіння

овочів і плодів, виготовлення томато- і картоплепродуктів тощо); 3) виробляють готову продукцію з різних компонентів (хлібопекарне, пивобезалкогольне та ін.); 4) виробляють продукцію з напівфабрикатів первинного виробництва (вторинне виноробство).

6. За рівнем механізації і автоматизації виробничих процесів підприємства поділяють на: 1) механізовані, де механізовано процеси основного виробництва; 2) комплексно механізовані, на яких повністю механізовані процеси основного і допоміжних виробництв; 3) автоматизовані, де процеси основного виробництва автоматизовані, допоміжного — механізовані; 4) комплексно автоматизовані, де процеси основного і допоміжного виробництва автоматизовані.

Перелічені ознаки зумовлюють специфіку організації переробних виробництв, характер організації праці на них. Наприклад, вони характеризуються високою матеріаломісткістю. У структурі собівартості виготовлюваної ними продукції витрати на сировину становлять понад 80%. Тому вдосконалення досконалої технології, зниження втрат і зменшення відходів, підвищення якості продукції є резервами нарощування обсягів виробництва та здешевлення продуктів.

При переході до ринку господарський комплекс України зазнає глибоких змін, пов'язаних з переорієнтацією економіки на галузі, які необхідні для повного задоволення потреб населення, розширення експорту та раціонального використання сировинної бази. Тому пріоритетним у структурі сільської промисловості має бути виробництво продуктів харчування.

Світовий досвід показує, що виробник одержує найбільший ефект тоді, коли реалізує не сировину, а продукти її переробки, кінцеві продукти споживання. Тому високорозвинені країни ніколи не експортують сировину, а мають усі галузі промисловості з комплексної переробки сировини і реалізують кінцевий продукт споживання. Це стосується не лише великих компаній і фірм, а й індивідуальних виробників. У високорозвинених країнах навіть фермери намагаються реалізувати сільськогосподарську продукцію тільки після її

первинної переробки і навіть довести її до стадії кінцевого споживання. Для цього вони створюють на кооперативних засадах сферу первинної переробки та зберігання сільськогосподарської продукції: кооперативи з переробки молока, виробництва сиромолочної продукції, кооперативні м'ясопереробні підприємства. Великі фермерські господарства мають власні невеликі сучасні цехи з первинної переробки сільськогосподарської продукції. Цей напрям певною мірою розвивається і у вітчизняних сільськогосподарських підприємствах. Реалізація ними кінцевого продукту (вироби із м'яса, олія, масло, сири, консерви тощо) дає змогу впливати на реалізаційну ціну продуктів харчування, еквівалентний обмін між містом і селом.

З існуючих типів розміщення виробничих потужностей для сільськогосподарського та переробного підприємства 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 та обладнання. У результаті формується виробнича лінія, подібна зображеній на рис. 7.1.

Наведемо алгоритм формування виробничих потужностей підприємства агробізнесу з виробництва консервів.

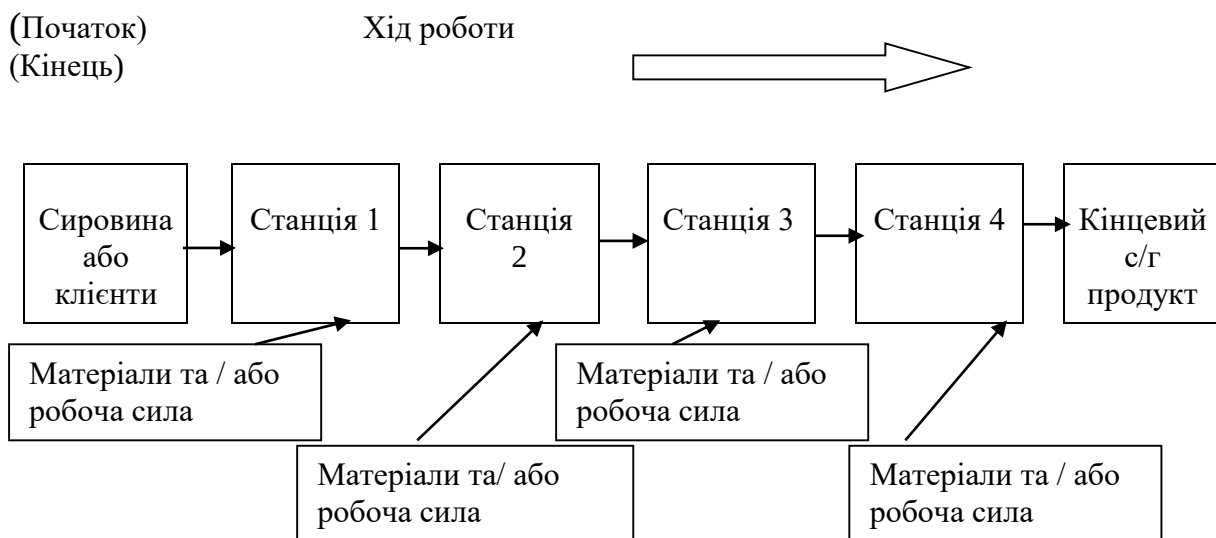


Рис. 7.1. Поточна лінія для виробництва або послуги у сільському господарстві

Аналіз даного виду виробництва показує, що воно відповідає вимогам такого типу розташування виробничих потужностей, як «розміщення виробу». Тип виробництва на сільськогосподарських підприємствах є масовим (рис. 7.2).

Управління інформаційними потоками в масовому виробництві сільськогосподарської продукції здійснюється за допомогою автоматизованих програмних продуктів (MRP, MRPS, MRP II, Торговий склад-2 та ін.).



Рис. 7.2. Алгоритм виробництва різних видів консервів (у порівнянні)

7.2. Транспортна логістика

Основні завдання транспортної логістики можна визначити таким чином:

- вибір виду транспортних засобів;
- вибір типу транспортних засобів;
- спільне планування транспортного процесу зі складським та виробничим;
- спільне планування транспортних процесів на різних видах транспорту;

забезпечення технологічної єдності транспортно-складського процесу;
визначення раціональних маршрутів доставки.

Вибір виду транспорту

Кожний з видів транспорту має конкретні особливості з точки зору логістичного менеджменту, переваг й недоліків, які визначають можливості його використання в логістичній системі (табл. 7.2). У теперішніх умовах господарювання існує можливість вибору більш економного транспортування вантажів. Підтвердженням цьому є світова мережа замовлення послуг транспортування.

Транспортні засоби мають можливість для перевезення любых вантажів. Наприклад, літаком можна доставляти курчат бройлерів, посівний матеріал, квіти, саджанці т. ін. Для цього сидіння демонтуються й кладеться плівка у салоні літака.

Завдання вибору виду транспорту вирішується у взаємозв'язку з іншими завданнями логістики, такими як створення і підтримка оптимального рівня запасів, вибір виду тари та упаковки тощо. Основою вибору виду транспорту, оптимального для конкретного перевезення, має служити інформація про характерні особливості різних видів транспорту.

Виділяють шість основних факторів, які впливають на вибір виду транспорту:

- час доставки;
- частота відправлень вантажу;
- надійність дотримання графіка доставки;
- здатність перевозити різні вантажі;
- здатність доставити вантаж у будь-яку точку території;
- вартість перевезення.

Вибираючи засіб доставки конкретного товару, відправники враховують до шести факторів одночасно. Так, якщо відправника цікавить швидкість, його основний вибір зосереджується на повітряному або автомобільному транспорті.

Порівняльна характеристика різних видів транспорту

Вид транспортного засобу	Переваги	Недоліки	Сфера застосування
Залізничний	Висока провізна і пропускна здатність. Незалежність від кліматичних умов, пори року і доби. Висока регулярність перевезень. Відносно низькі тарифи. Висока швидкість доставки на великі відстані.	Обмежена кількість перевізників. Великі капітальні вкладення у виробничо-технічну базу. Низька якість збереження вантажів.	Практично необмежена
Морський	Можливість міжконтинентальних перевезень. Низька собівартість перевезень на далекі відстані. Висока провізна і пропускна здатність, низька капіталомісткість перевезень.	Обмеженість перевезень, низька швидкість доставки. Залежність від географічних, природних, навігаційних умов. Жорсткі вимоги до пакування, мала частота відправлень.	Практично необмежена
Внутрішній водний (річковий)	Висока провізна здатність на глибоководних ріках і водоймах. Низькі собівартість і капіталомісткість перевезень.	Обмеженість перевезень, низька швидкість доставки. Залежність від нерівномірності глибини рік, водойм, від навігаційних умов. Сезонність роботи.	Практично Необмежена
Автомобільний	Висока доступність. Можливість доставки вантажу «від дверей до дверей». Великі маневреність і гнучкість, висока швидкість доставки. Можливість використання різних маршрутів доставки. Висока якість збереження вантажу, можливість відправлення невеликих партій. Широкий вибір перевізників. Менш жорсткі вимоги до пакування товару.	Низька продуктивність. Залежність від погодних та дорожніх умов. Відносно висока собівартість перевезень на великі відстані. Низький рівень експлуатаційних показників.	На короткі відстані (до 300 км)
Повітряний	Найвища швидкість доставки. Висока надійність, найкраще збереження вантажу, короткі маршрути перевезень.	Висока собівартість, матеріало-, енергоємність перевезень. Залежність від погодних умов, недостатня географічна доступність.	Практично необмежена
Трубопровідний	Низька собівартість, висока продуктивність. Висока якість збереження вантажу, низька капіталомісткість.	Обмеженість видів вантажу, обмежена доступність малих обсягів транспортування вантажу.	Обмежена видом вантажів

Якщо його мета – мінімізувати витрати, вибір обмежується водним і трубопровідним транспортом. Найбільше переваг пов'язано з використанням автомобільного транспорту, чим і пояснюється зростання його частки в обсязі перевезень. Однак остаточний висновок про варіант доставки вантажів ґрунтується на техніко-економічних розрахунках.

Одним із суттєвих факторів, які впливають на вибір перевізника, є вартість перевезення. Вартість транспортних послуг, або вартість перевезення, визначається сумою необхідних витрат транспортних підприємств чи фірм на перевезення вантажів. Споживачі, купуючи транспортні послуги, відшкодовують ці витрати у формі тарифів і фрахтових ставок, що є одночасно грошовим вираженням вартості транспортної продукції (послуг). Система транспортних тарифів залежить від виду транспорту й способу перевезення.

Транспортні тарифи – це форма ціни на послуги транспорту.

Транспортні тарифи повинні забезпечити транспортному підприємству відшкодування експлуатаційних витрат і можливість отримання прибутку; покупцеві транспортних послуг – можливість покриття транспортних витрат. Умілим регулюванням рівня тарифних ставок різних зборів можна стимулювати попит на додаткові послуги.

Транспортні тарифи охоплюють:

1. Плату за перевезення вантажів.
2. Збори за додаткові операції, пов'язані з перевезенням вантажів.
3. Правила обрахунку оплати і зборів.

Системи тарифів на різних видах транспорту мають свої особливості.

Матеріально-технічна база транспорту поєднує: транспортні засоби (вагони, локомотиви, флот, автомобілі), технічні засоби та споруди (станція, депо, порти та ін.), а також ремонтні підприємства, дорожні господарства, засоби автоматики, телемеханіки та зв'язок.

Організація роботи внутрішньовиробничого транспорту

Транспортне господарство підприємства – сукупність загальнозаводських та цехових підрозділів, що забезпечують переміщення

людей та вантажів між окремими виробничими ділянками, цехами, робочими місцями та за межами підприємства.

Головна мета транспортного господарства – вчасне переміщення вантажів і людей за вказаними маршрутами з найменшими витратами на здійснення транспортування та операції по завантаженню та розвантаженню.

Склад та структура транспортного господарства підприємства залежать від наступних факторів:

- особливостей продукції, що випускається підприємством;
- розміру підприємства та масштабу виробництва;
- галузевої приналежності підприємства;
- рівня автоматизації та механізації виробничого процесу;
- рівня кооперації з транспортними організаціями.

До **складу транспортного господарства** зазвичай входять:

- 1) транспортний відділ;
- 2) транспортний цех або цехи (цех автомобільного транспорту, цех залізничного транспорту тощо);
- 3) ремонтний цех або цехи.

Транспортний відділ, як правило, складається з наступних підрозділів:

- 1) бюро перспективного планування;
- 2) бюро технічного нормування та організації перевезень;
- 3) конструкторсько-технологічне бюро;
- 4) диспетчерське бюро;
- 5) ремонтне бюро.

До **транспортних засобів** належать технічні засоби, що слугують для переміщення вантажів у просторі.

Класифікація транспортних засобів:

- 1) за призначенням перевезень: зовнішній; міжцеховий; внутрішній;
- 2) за режимом роботи: перервної дії; безперервної дії;
- 3) за напрямком переміщення вантажів: горизонтальний (конвеєри, транспортери); вертикальний (ліфти); змішаний (крани); похилий (канатні

дороги);

4) за видами транспортних засобів: автомобільний; залізничний; трубопровідний; авіаційний;

5) за рівнем механізації (автоматизації): автоматизований; механізований; ручний;

6) залежно від можливості переміщення транспортного засобу виділяють дві групи транспортних засобів: стаціонарні транспортні засоби; нестаціонарні, або пересувні, транспортні засоби.

Визначення необхідної кількості внутрішньовиробничих транспортних засобів

Потреба підприємства у транспортних засобах визначається залежно від розміру вантажопотоків та загального вантажообороту.

Вантажопотік – це кількість вантажів, що переміщуються у заданому напрямку за одиницю часу.

Вантажообіг – сума всіх вантажопотоків, що переміщуються виробничим транспортом за одиницю часу.

Приклад шахової відомості наведено в табл. 7.3. Шахова відомість служить для визначення загального вантажообігу на підприємстві складається шахова відомість.

Шахова відомість формується як таблиця, в рядках якої зазначені відправники вантажу, в стовпчиках – отримувачі, причому підрозділи підприємства заносяться в стовпчики в тому самому порядку, в якому вони розміщені у рядках. На перехресті однакових підрозділів ставиться знак «х» – самі собі вони нічого не відправляють і не отримують. Потім у клітині заносяться відповідні значення. Шахова відомість служить основою для складання схеми вантажопотоків.

Схема вантажопотоків - графічне зображення даних шахової відомості на генеральному плані підприємства (рис 7.4). При побудові схеми треба враховувати, що товщина стрілок має бути пропорційна обсягу вантажопотоків.

Схема вантажопотоків використовується для організації вантажопотоків;

проектування доріг та оптимізації роботи транспорту.

Таблиця 7.3

Шахова відомість вантажообігу (т/місяць)

Відправники	Отримувачі				Усього
	Склад сировини та матеріалів	Механічний цех	Складальний цех	Склад готової продукції	
Склад сировини та матеріалів	х	400	100	-	500
Механічний цех	-	х	350	-	350
Складальний цех	-	-	х	500	500
Склад готової продукції	-	-	-	х	
Усього	-	400	450	500	1350

Інформація, що необхідна для вибору виду та розрахунку потрібної кількості транспортних засобів: категорія, вид, вага, габарити та конфігурація вантажу; відомості про маршрут (відстань, стан доріг, інтенсивність руху транспорту); дані про обсяг та режим перевезень; дані, що характеризують транспортні засоби та пристрої, що використовуються для завантаження й розвантаження; транспортні тарифи.

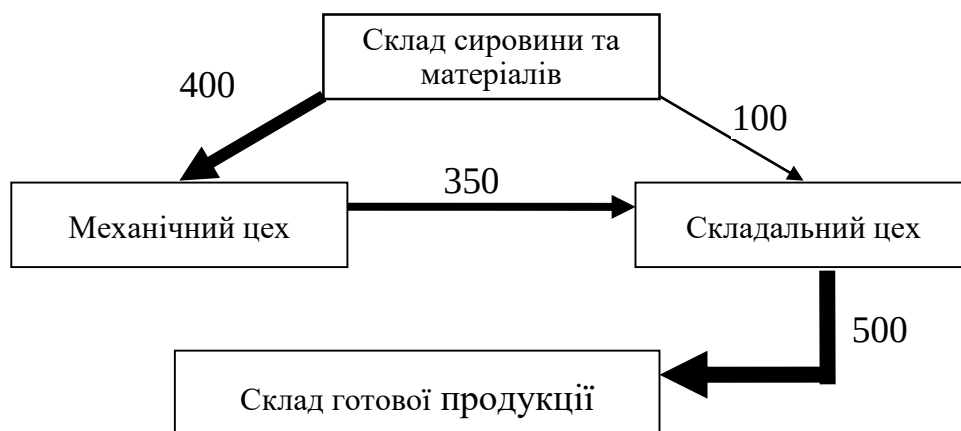


Рис. 7.4. Схема вантажопотоків

Вибір та розрахунок транспортних засобів відбувається у два етапи. На першому етапі проводиться вибір виду та типу транспортного засобу й засобів механізації навантажувально-розвантажувальних робіт. Основними критеріями вибору виступають часові характеристики перевезення та якість транспортних послуг за мінімальних витрат. На другому етапі проводиться розрахунок кількості транспортних засобів.

Розрахунок транспортних засобів перервної дії робиться у такій послідовності на основі врахування добового вантажообігу:

$$N = \frac{Q_{доб}}{q_{доб}}, \quad (7.1)$$

де $Q_{доб}$ – добовий вантажообіг при перевезенні даного виду вантажів, т/добу; $q_{доб}$ – добова продуктивність транспортного засобу, т/добу.

Добовий вантажообіг при перевезенні даного виду вантажів визначається за формулою

$$Q_{доб} = \frac{Q_p}{D} \cdot K_n, \quad (7.2)$$

де Q_p – річний (квартальний) вантажообіг кожного найменування вантажів, т/рік; D – кількість робочих днів у році (кварталі); K_n – коефіцієнт нерівномірності перевезень, розрахований по заводу в цілому.

Коефіцієнт нерівномірності перевезень по підприємству в цілому визначається за формулою

$$K_n = \frac{Q_{доб.макс}}{Q_{доб.серед}}, \quad (7.3)$$

де $Q_{доб.макс}$ – максимальний добовий вантажообіг по заводу в цілому, т/добу; $Q_{доб.серед}$ – середньодобовий вантажообіг по підприємству в цілому, т/добу.

Середньодобовий вантажообіг по підприємству в цілому визначається за формулою

$$Q_{доб.серед} = \frac{Q_{кв}}{D}, \quad (7.4)$$

де $Q_{\text{кв}}$ – кварталний (річний) вантажообіг, т/рік; D – кількість робочих днів у кварталі (році).

Добова продуктивність транспортного засобу визначається за формулою

$$q_{\text{доб}} = q_{\text{ц}} \cdot m_{\text{ц}}, \quad (7.5)$$

де $q_{\text{ц}}$ – рейсова (циклова) продуктивність транспортного засобу, т/цикл; $m_{\text{ц}}$ – кількість транспортних циклів за добу, цикл/добу.

Рейсова (циклова) продуктивність транспортного засобу визначається за формулою

$$q_{\text{ц}} = q_{\text{н}} \cdot K_{\text{сп}}, \quad (7.6)$$

де $q_{\text{н}}$ – номінальна вантажопідіймальність транспортного засобу, т; $K_{\text{сп}}$ – коефіцієнт використання вантажопідіймальності.

Кількість транспортних циклів за добу визначається за формулою

$$m_{\text{ц}} = \frac{F_{\text{д.х.}}}{T_{\text{ц.х.}}}, \quad (7.7)$$

де $F_{\text{д.х.}}$ – добовий фонд часу роботи транспортного засобу, хв.; $T_{\text{ц.х.}}$ – час поїздки (транспортного циклу), хв.

Час поїздки (транспортного циклу) можна визначити за формулою

$$T_{\text{ц.х.}} = T_{\text{пр.}} + T_{\text{н}} + T_{\text{р}}, \quad (7.8)$$

де $T_{\text{пр.}}$ – час пробігу з вантажем і без вантажу, хв.; $T_{\text{н}}$ – час навантажування, хв.; $T_{\text{р}}$ – час розвантаження, хв.

Організація роботи внутрішньозаводського транспорту

Організація роботи внутрішньозаводського транспорту включає:

- вибір системи організації перевезень;
- здійснення підготовчих робіт;
- управління роботою транспортних та вантажопідіймальних засобів.

Вирізняють такі системи організації перевезень:

- за стандартним розкладом (за умови стабільних та великих вантажопотоків);

– на замовлення (епізодична потреба у транспорті).

Підготовчі роботи у системі організації перевезень за стандартним розкладом включають: вибір найбільш раціонального виду маршрутних перевезень (маятниковий, кільцевий, вільний тощо); розробку графіків руху транспортних засобів визначення порядку проведення навантаження та розвантаження; технічне оснащення місць навантаження та розвантаження.

Маршрути руху розробляються виходячи з умов руху транспортних засобів за твердим графіком.

Маршрут руху - це шлях просування транспортного засобу при виконанні перевезення.

Маршрути поділяють на *маятникові* та *кільцеві*.

Маятникові - це маршрути, під час яких шлях просування транспортного засобу між двома вантажними пунктами неодноразово повторюється.

Кільцевий маршрут - це просування транспортного засобу замкненим колом, яке об'єднує кількох отримувачів або постачальників.

Транспортні засоби закріплюються за визначеним маршрутом, чим забезпечується їх максимальне та рівномірне завантаження. На основі розроблених маршрутів складаються графіки руху транспортних засобів. У них вказуються час прибуття на пункти слідування та час на завантаження і розвантаження. Графіки будуються в добовому розрізі.

Основні логістичні операції на транспорті

До початку здійснення транспортування підприємства-виробники вирішують ряд питань, серед яких обирають:

- 1) вид доставки товарів;
- 2) вид транспорту;
- 3) основних і допоміжних логістичних посередників в транспортуванні.

До основних видів доставки товарів належать:

- 1) *унімодальна (одновидова)* - здійснюється одним видом транспорту, зазвичай використовується при доставці вантажу з початкового пункту до кінцевого без здійснення проміжних операцій складування і вантажопереробки;

2) *змішана* доставка вантажів здійснюється як правило двома видами транспорту, наприклад: залізнично-автомобільна, річна-автомобільна, повітряно-автомобільна тощо. При цьому першим видом транспорту вантаж доставляється до пункту перевалки або вантажного терміналу без зберігання або з короткотерміновим зберіганням і наступним перевантаженням на інший вид транспорту;

3) *комбінована* доставка відрізняється від змішаної використанням більше ніж двох видів транспорту;

4) сучасна логістична практика транспортування все частіше звертається до перевезень, які здійснюються однією спеціалізованою фірмою (експедитором, оператором) з одного диспетчерського центру, різними видами транспорту і по єдиному транспортному документу. Виділяють декілька типів таких доставок, зокрема: мультимодальна, інтермодальна, А-модальна, сегментована тощо. Відповідно до цього доповнимо наш список видів доставки вантажів наступними:

5) *інтермодальна* - перевезення вантажів декількома видами транспорту, при якій один з перевізників організовує доставку "від дверей до дверей" через один чи декілька пунктів перевалки, з використанням єдиного транспортного документу;

6) *мультимодальна* - це доставка, за якої особа, яка організовує перевезення, несе відповідальність на всьому шляху транспортування незалежно від кількості видів транспорту, які приймають участь в доставці. При цьому по відношенню до цієї «особи» всі інші транспортні організації виступають свого роду постачальниками, і отримують плату за послуги від неї;

7) *термінальна* - може використовуватися при будь-якій іншій системі доставки вантажів. Особливістю даної системи доставки є те, що вони використовують при перевезеннях своєрідні вантажообробні комплекси - термінали.

В ролі організаторів термінальних перевезень виступають транспортно-експедиційні фірми або оператори різних видів транспорту, які використовують

універсальні або спеціалізовані термінали і термінальні комплекси при різних способах доставки.

Вантажним терміналом називається спеціальний комплекс організаційно взаємозв'язаних споруд, персоналу і технічних пристроїв, призначених для виконання логістичних операцій, пов'язаних з прийомом, вантаженням-розвантаженням, зберіганням, сортуванням, вантажопереробкою різних партій вантажів, а також комерційно-інформаційним обслуговуванням вантажодержувачів, перевізників і інших логістичних посередників.

Універсальні термінали є групою складів з дистрибутивним центром. Основні функції цих терміналів:

- маркетингові дослідження ринку транспортно-логістичного сервісу;
- оформлення договорів з клієнтами, прийом і обробка заявок;
- збір і розвезення вантажів;
- короткострокове зберігання;
- консолідація, розукрупнення, сортування, комплектація і інші операції вантажопереробки;

інформаційно-комп'ютерна підтримка сервісних послуг терміналу. Останніми роками на великих терміналах здійснюються операції тривалого зберігання і митної обробки ("очищення") вантажів.

Спеціалізовані термінали здійснюють операції транспортно-логістичного сервісу для певного виду або асортименту вантажів, наприклад тих, що швидко псуються, продовольчих, медикаментів т. ін. Спеціалізація вантажних терміналів дозволяє краще врахувати вимоги клієнтів до перевезення, зберігання і переробки вантажів.

Технологічний процес термінального транспортування складається з трьох основних етапів:

- завезення вантажів на термінал і розвезення їх з терміналу;
- вантажопереробка на терміналі;
- лінійне перевезення вантажів між терміналами, відправлення і призначення.

Транспортно-експедиційні послуги

Увесь комплекс робіт, які виконують під час транспортування вантажів від пункту відправлення (зі складу вантажовідправника) до моменту здавання в пункт призначення (до складу вантажоодержувача), а також операції, які виконуються до і після перевезення вантажів, називають *транспортно-експедиційними операціями*.

Функції експедирування полягають у:

- виборі перевізника;
- роботі з документацією щодо поставок;
- відстеженні поставок;
- аудиті та візуванні оплати тарифів на перевезення;
- оцінці діяльності перевізника;

аналізі транспортування (оцінка загальної вартості транспортування, у тому числі навантаження й вивантаження; способи упакування; час перевезення; випадки злодійства й інші втрати; розроблення методів зниження загальних транспортних витрат).

Класифікація транспортно-експедиційних послуг:

1) за характером робіт і операцій:

1. Транспортні послуги, що включають організацію і перевезення вантажів від постачальника до отримувача.

2. Завантажувально-розвантажувальні послуги:

- завантаження товарів на транспортні засоби;
- розвантаження транспортних засобів;
- маркірування товарних партій;
- укрупнення партій поставок;
- комплектація вантажних партій;
- перевалка (перевантаження) з одного транспортного засобу на інший і

т. ін.

3. Експедиційні послуги: комплексні експедиційні послуги, що охоплюють усі види транспортно-експедиційного обслуговування від моменту прийому вантажів і до моменту їх розвантаження у клієнта. Вони включають:

- приймання вантажів до перевезення на складі відправника;
- підготовку вантажу до транспортування;
- організацію завантаження на транспортні засоби;
- організацію перевезення;
- організацію охорони вантажу;
- організацію розвантаження товарів та їх складування на території клієнта;
- здачу вантажу і оформлення необхідної для цього документації;
- проведення розрахунків за всі види послуг;
- звітування перед вантажовідправниками.

Локальні експедиційні послуги є частиною комплексних послуг. До них віднесені:

- послуги з відправки вантажів (приймання, маркірування і пакування вантажів, оформлення відповідної документації);
- послуги з супроводження вантажів (забезпечення цілісності вантажів у дорозі, організація необхідних перевантажень і безпосереднє транспортування);
- послуги з прибуття вантажів (контроль за прибуттям, інформування про надходження вантажів, організацію розвантаження транспортних засобів, оформлення документів, звіт перед вантажовідправником);

2) залежно від продуцентів логістичних послуг:

- послуги, що здійснюються власним відділом транспортування;
- послуги, що надаються спеціалізованими установами.

Усі види транспортно-експедиційних послуг взаємопов'язані і надаються переважно в комплексі.

Організація логістики транспортно-експедиційного обслуговування

Транспортно-експедиційне обслуговування може здійснюватися як самим підприємством, так і посередниками.

Транспортно-експедиційні посередники – це фізичні чи юридичні особи, що організують транспортно-експедиційне обслуговування, але самі можуть і не примати безпосередньої участі в процесі перевезення. Сутність транспортно-експедиційного обслуговування полягає в тому, що спеціалізовані транспортні підприємства визначаються як підприємства логістики, оскільки вони безпосередньо пов'язані з розподілом товарів між виробником і споживачем.

Метою логістики транспортно-експедиційного обслуговування є комплексна оптимізація транспортно-експедиційних операцій та мінімізація відповідних витрат на їх здійснення.

Організація транспортно-експедиційного обслуговування може здійснюватися централізовано і децентралізовано.

При децентралізованій організації перевезень доставку вантажів здійснює одержувач, який замовляє транспорт, виконує навантаження, експедирування та розвантаження вантажу. При цьому постачальник не зацікавлений у механізації вантажних робіт, скороченні простоїв рухомого складу та ефективному його використанні.

Централізовані перевезення здійснюють спеціалізовані транспортно-експедиційні підприємства. Централізоване перевезення організаціями посередників здійснюється на основі договорів.

Організація централізованих перевезень передбачає:

- укладання договорів з вантажовласниками;
- складання змінно-добових планів перевезень;
- розробку раціональних маршрутів перевезень і графіків роботи рухомого складу;
- складання оперативних планів перевезень;
- визначення видів транспортних засобів та їх кількості;
- вибір транспортно-технологічних систем транспортування вантажів;
- організацію транспортно-експедиційного обслуговування.

У наш час транспортно-експедиторські компанії й фірми виконують такі основні операції, як:

- *організація й оформлення перевезення.* За дорученням клієнта компанія бронює місця на транспортному засобі, а також веде розрахунки за перевезення. Експедитор погоджує із перевізником дату подачі відповідного транспорту, оформляє товаророзпорядчі й перевізні документи, передає вантаж транспортному підприємству. Ці операції виконує експедитор під час відправлення вантажу за рахунок відправника і, як правило, від його імені. При одержанні товару експедитор забезпечує всі види робіт із приймання вантажу від перевізника в пункті призначення й доставки його на склад одержувача;

- *доведення товару до транспортабельного стану.* Експедитор, що представляє інтереси товаровласника, під час передавання вантажу перевізникові перевіряє його зовнішній вигляд, забезпечує упакування й маркування товару відповідно до умов перевезення й митних правил країни-імпортера. У випадку ушкодження тари, упакування або контейнера експедитор усуває всі дефекти. В іншому разі під час передавання вантажу перевізник може відмовитися від приймання або зробити в коносаменті спеціальні оцінки про стан товару, що вкрай небажано для вантажовласника, тому що за цим звичайно виникає рекламація з боку покупця;

- *підготовка документів, що надаються митним органам,* для переміщення товару через митний кордон. До митних документів належать: митна декларація, експортні й імпорتنі ліцензії, сертифікат про походження товару, консульська фактура, ветеринарні й санітарні свідоцтва. Крім того, до обов'язків експедитора належить спостереження за рухом товару під час транспортування й контроль часу його надходження в розпорядження одержувача.

Для виконання усіх цих операцій потрібні висококваліфіковані робітники (експедитори), а також робітники для виконання вантажно-розвантажувальних робіт та супроводження вантажу зі складу станції до складу одержувача чи від складу відправника до складу станції. Утримання такого штату не вигідне для підприємств.

Організація роботи транспортно-експедиційної компанії

Усі роботи, покладені на відправника та одержувача, можна виділити в чотири групи:

- 1) *транспортні* – завезення і вивезення вантажу;
- 2) *вантажно-розвантажувальні* – навантаження, розвантаження, сортування, пакування, комплектування дрібних відправлень у вагонну партію тощо;
- 3) *експедиційні* – оформлення здавання вантажу до відправлення та одержання вантажів, що надійшли, внесення платежів за перевезення і додаткові операції;
- 4) *допоміжні* – виконуються залежно від потреби в них.

Коли всі ці операції виконують спеціалізовані організації за дорученням відправників чи одержувача, таку організацію називають *транспортно-експедиційною*. Вона є посередником між вантажовласником та перевізником.

Можна виділити три групи ***критеріїв вибору*** транспортно-експедиційних посередників:

- 1) фінансово-економічні показники діяльності посередника:
 - стійкість фінансового стану;
 - прибутковість;
 - тривалість роботи на ринку транспортно-експедиційних послуг;
 - показники ліквідності;
- 2) вартісні показники перевезень:
 - вартість транспортно-експедиційних послуг;
 - можливість кредитування;
 - можливість відстрочення платежів за надані послуги;
 - наявність гнучкої системи цінових знижок;
- 3) показники надійності обслуговування:
 - швидкість постачань;
 - терміни доставки вантажів;
 - забезпечення збереженості вантажів;

- можливість здійснення будь-яких транспортно-експедиційних послуг;
- можливість здійснення термінових перевезень;
- гнучкість умов, на яких надаються транспортно-експедиційні послуги.

1С Автоматизація. Транспортна логістика.

Автоматизація місцевої доставки - одне з головних конкурентних переваг будь-якої компанії, чия діяльність пов'язана з перевезенням товарів:

- автоматичне планування маршрутів доставки;
- управління графіками доступності транспорту і водіїв;
- інтеграція 1С з GPS. Контроль планових і фактично пройдених рейсів;
- облік вантажоперевезень різними видами транспорту: авто-, залізничним,

авіа, морським;

- облік всіх статей витрат на автопарк компанії.

Посадова інструкція транспортного логіста:

1. Загальні положення.
 2. Цілі роботи: Разом с супервайзером розробка маршрутів доставки.
 3. Обов'язки:
 - розробити маршрути доставки;
 - схема завантаження автомобіля;
 - друк пакету документів на завантаження й передача його експедитору:
 - 1) схема маршруту;
 - 2) накладні; - повернення тари.
4. Права: Вносити пропозиції щодо покращення роботи.
 5. Відповідальність: За оптимальне транспортування вантажів.

7.3. Експлуатаційна властивість автомобільних доріг та споруд як чинник ефективності логістичного управління потоками вантажів

Автомобільна дорога – лінійний комплекс інженерних споруд, призначений для безперервного, безпечного та зручного руху транспортних засобів. Доповнюється дане визначення переліком понять із Закону України «Про автомобільні дороги»: архітектурне облаштування – архітектурні споруди та декоративні насадження, що призначені для забезпечення естетичного вигляду автомобільних доріг; вулиця – автомобільна дорога, призначена для руху транспорту і пішоходів, прокладання наземних і підземних інженерних мереж у межах населених пунктів; дорожнє покриття – укріплені верхні шари дороги, що сприймають навантаження від транспортних засобів; елементи санітарного облаштування – туалети, урни, контейнери для сміття та інше обладнання, призначене для санітарних потреб, розміщення якого здійснюється без отримання дозволів; земляне полотно - ґрунтова конструкція автомобільної дороги; інженерне облаштування – спеціальні споруди та засоби, призначені для забезпечення безпечних та зручних умов руху (освітлення, технологічного зв'язку, вимірювання вагових і габаритних параметрів транспортних засобів, примусового зниження швидкості руху тощо); об'єкти дорожнього сервісу – спеціально облаштовані місця для зупинки маршрутних транспортних засобів, майданчики для стоянки транспортних засобів, майданчики відпочинку, видові майданчики, автозаправні станції, пункти технічного обслуговування, мотелі, готелі, кемпінги, торговельні пункти (у тому числі малі архітектурні форми), автозаправні комплекси, складські комплекси, пункти медичної та технічно-евакуаційної допомоги, пункти миття транспортних засобів, пункти приймання їжі та питної води, автопавільйони, а також інші об'єкти, на яких здійснюється обслуговування учасників дорожнього руху та які розміщуються на землях дорожнього господарства або потребують їх використання для заїзду та виїзду на автомобільну дорогу; орган управління – орган, призначений для управління автомобільними дорогами (вулицями), забезпечення їх

функціонування, розвитку та фінансування; проїзна частина – частина автомобільної дороги, безпосередньо призначена для руху транспортних засобів; рекламоносій – спеціальна тимчасова або розташована на відкритій місцевості стаціонарна конструкція, на якій розміщується зовнішня реклама; смуга відведення – земельні ділянки, що надаються в установленому порядку для розміщення автомобільної дороги; смуга руху – смуга проїзної частини, позначена або не позначена розміткою, яка має ширину, визначену нормами для руху транспорту в один ряд; споруди дорожнього водовідводу; – споруди, призначені для відводу поверхневих та ґрунтових вод від земляного полотна та проїзної частини (бокові канави, водовідвідні канави, нагірні канави, водопропускні труби, відкриті та закриті дренажні системи, зливово каналізація тощо); технічні засоби – спеціальні технічні засоби, призначені для організації та регулювання дорожнього руху (дорожні знаки, інформаційні табло, дорожня розмітка, сигнальні стовпчики, транспортні та пішохідні огороження різних типів, світлофорне обладнання тощо); штучні споруди – інженерні споруди, призначені для руху транспортних засобів і пішоходів через природні та інші перешкоди, а також сталого функціонування автомобільної дороги (мости, шляхопроводи, естакади, віадукі, тунелі, наземні та підземні пішохідні переходи, наплавні мости та поромні переправи, розв'язки доріг, підпірні стінки, галереї, уловлювальні з'їзди, снігозахисні споруди, протилавинні і протисельові споруди тощо).

Логістична система автотransпортного процесу складається із взаємопов'язаних підсистем: 1) зовнішнє середовище – водій; 2) водій – автомобіль; 3) автомобіль – дорога; 4) зовнішнє середовище – дорога; 5) дорога – а– автомобіль – зовнішнє середовище; 9) водій – дорога – зовнішнє середовище.

Перша підсистема «зовнішнє середовище – водій» являє собою інформаційну модель транспортного процесу. Підсистема будується на вивченні особливостей взаємодії водія із зовнішнім середовищем і закономірностей прийняття водієм рішень на основі аналізу результатів взаємодії в підсистема. Результати дослідження підсистеми використовуються: для вирішення питань

безпеки руху; обґрунтування і створення системи інформаційного забезпечення дорожнього руху; формування системи інженерно-транспортного обладнання доріг; прийняття рішень щодо архітектурно-художнього оформлення доріг.

Друга підсистема «водій – автомобіль» – це ергономічна модель транспортного процесу. Підсистема базується на вивченні взаємодії фізіологічних можливостей водія з виконавчими механізмами автомобіля. Результати досліджень цієї підсистеми використовуються для цілей конструювання транспортних засобів.

Третя підсистема «автомобіль – дорога» являє собою механічну модель транспортного процесу. Баується підсистема на вивченні закономірностей сприйняття дорогою і її елементами транспортних і супутніх їм навантажень. Це – одна з найбільш досліджених підсистем. Результати досліджень підсистеми використовуються в усіх інженерно-дорожніх розрахунках, пов'язаних з урахуванням транспортних навантажень: для визначення міцності дорожнього одягу; проектування конструкції одягу та інших елементів дороги; установлення строків і конструкції підсилення одягу; обґрунтування капітальних ремонтів і реконструкції доріг тощо.

Четверта підсистема «зовнішнє середовище– дорога» – це складна масообмінна модель транспортного процесу. Дорога, як жодна інша інженерна споруда, відкрита до дії різних змінних чинників зовнішнього середовища, в якому вона працює. Основною метою підсистеми є вивчення закономірностей взаємодії дороги та її елементів з чинниками зовнішнього середовища та створення методів урахування впливу цих чинників на стадії проектування й експлуатації доріг. Найбільш важливими напрямками, які вивчаються в межах підсистеми, є: а) водно-тепловий режим доріг; б) сніжно-хуртовинний режим доріг; в) режим обледеніння дорожнього одягу.

П'ята підсистема «дорога – автомобіль» являє собою динамічну модель транспортного процесу. Підсистема базується на вивченні закономірностей впливу стану й особливостей дороги на роботу рухомого складу. Основним фактором цього впливу є коливальний процес, зумовлений дією різної природи

нерівностей проїзної частини на транспортний засіб у процесі його руху. Результати досліджень підсистеми використовують у дорожній практиці для вирішення питання забезпечення реалізації тягово-швидкісних і паливно-економічних якостей транспортних засобів, для обґрунтування системи й обсягів дорожньо-ремонтних робіт і т. ін. Взагалі закономірності підсистеми становлять техніко-економічну основу і дорожньої, і значною мірою транспортної галузей.

Шоста підсистема «автомобіль – водій» являє собою зворотний зв'язок другої підсистеми. Підсистема ґрунтується на вивченні закономірностей впливу особливостей автомобіля і його підсистем на працездатність водія. Результати дослідження підсистеми використовуються переважно для розв'язання проблем експлуатації рухомого складу автомобільного транспорту, а також у процесі проектування транспортних засобів.

Сьома підсистема «зовнішнє середовище – автомобіль» базується на вивченні закономірностей служби транспортних засобів у різних природних, кліматично-географічних та виробничих умовах. Дорожньою складовою підсистеми є вивчення впливу хімічних реагентів, використовуваних Дорожньою службою з метою боротьби з обледенінням покриттів, на довговічність автомобіля.

Восьма підсистема «дорога – автомобіль – зовнішнє середовище» – це екологічна модель транспортного процесу. Підсистема базується на вивченні закономірностей впливу результатів взаємодії дороги й автомобіля на зовнішнє середовище. Закономірності підсистеми використовуються на всіх етапах розв'язання глобальної проблеми екології автомобільних доріг, а також проектувальниками та експлуатаційниками транспортних засобів.

Дев'ята підсистема «водій – дорога – зовнішнє середовище» вивчає закономірності впливу поведінки водія як елемента руху і його дій на розв'язання глобальної проблеми екології доріг. Підсистема охоплює вивчення питань екологічного впливу водія на дорогу і навколишнє середовище: руйнування трав'яної рослинності на узбіччях; пошкодження декоративних і снігозахисних насаджень; пошкодження елементів доріг під час з'їжджання за

межі проїзної частини і в разі дорожньо-транспортних пригод; нагромадження сміття і сторонніх предметів на проїзній частині, у смузі відведення і на майданчиках відпочинку; інші негативні дії водіїв і учасників руху, які негативно відбиваються на екологічному просторі й експлуатаційних якостях доріг.

Для опрацювання питань експлуатації доріг першорядне значення має аналіз першої, третьої, четвертої, п'ятої, восьмої, дев'ятої і частково сьомої підсистем.

До *показників роботи автомобільного транспорту* відносяться наступні показники. **Вантажообіг** – показник роботи транспорту щодо перевезення вантажів. Визначається як сума добутків кількості тон перевезеного вантажу на відповідну відстань певним видом транспорту (т·км).

Відрізняють тарифний та експлуатаційний вантажообіг. У розрахунку тарифного вантажообігу за відстань беруть тарифну (мінімальну) відстань між пунктами перевезення. Експлуатаційний вантажообіг урахує фактичну пройдену відстань (з відхиленнями від оптимального маршруту, дозаправленням, об'їждженням заторів і перекритих вулиць, заїждженням у пункти харчування).

Пасажирообіг – показник роботи транспорту щодо перевезення пасажирів. Визначається як сума добутків кількості пасажирів на відповідну відстань певним видом транспорту (пас.·км).

Обсяг перевезень – обсяг вантажів, що їх перевозить автотранспорт підприємства, регіону, республіки за певний період часу. Розрізняють загальний обсяг перевезень і обсяг перевезень транспортом загального користування.

Середня дальність перевезень — визначається як частка від ділення вантажообігу на загальний обсяг перевезень $G_{заг} = W_i / G_{заг}$.

Ділянкова швидкість автомобіля характеризує середню швидкість автомобіля на окремій ділянці дороги. Залежить від геометричних параметрів дороги.

Середньотехнічна швидкість визначається середньою швидкістю, яку проїжджає автомобіль за одиницю часу. Середньотехнічна швидкість є

важливим критерієм роботи автотранспорту, що впливає на його продуктивність і собівартість перевезень.

Середньо-експлуатаційна (комерційна) швидкість визначається як частка від ділення загального пробігу автомобіля на час його роботи. Характеризує швидкість доставки вантажів до місця призначення.

Техніко-економічні показники

Продуктивність автомобіля – обсяг вантажної роботи, яку виконує автомобіль за певний період (рік). Визначається в т·км/рік.

Собівартість перевезень – вартість (у гривнях) перевезення одиниці вантажу (1т) на 1 км.

Приведені річні витрати обчислюють за формулою:

$$V_{\text{пр}} = (B_1 - 1) + B_2 + B_3 + B_4 + (B_a + B_d) + B_5, \quad (7.9)$$

де B_1 – приведені витрати на придбання рухомого складу і його залишкова вартість; B_2 , B_3 – приведені витрати на будівництво доріг і на капітальні та поточні відновлювальні ремонти; B_4 — приведені витрати на капітальні та середні ремонти транспортного засобу; B_a — приведені витрати на експлуатацію автомобілів; B_d —приведені витрати на поточний підтримувальний ремонт і утримання доріг; B_5 — приведені збитки від дорожньо-транспортних пригод.

Собівартість транспортних перевезень залежить від багатьох факторів. Наприклад, у централізованих перевезеннях коефіцієнт використання пробігу дещо зменшується, а коефіцієнт використання робочого часу різко збільшується, у результаті чого продуктивність автомобіля зростає. З іншого боку, чим якісніше покриття, тим вища швидкість, а тому й більша продуктивність автотранспорту. Собівартість із підвищенням продуктивності зменшується.

Інтенсивність руху транспортних засобів

Під інтенсивністю руху розуміють кількість транспортних засобів, що проходять через дану ділянку дороги за одиницю часу (рік, день, годину). Інтенсивність руху на окремих ділянках дороги має важливе значення для визначення відповідності категорії дороги фактичному транспортному

завантаженню, призначенню заходів з ремонту та утримання дороги, засобів організації руху.

Облік транспортних засобів на дорогах здійснюється з метою одержання й нагромадження інформації про загальну їх кількість, а також про кількість окремих груп рухомого складу в загальному транспортному потоці.

Облікові пункти розміщуються на підходах до завантажених перехресть доріг, під'їздах до адміністративних центрів і великих населених пунктів, залізничних станцій, аеропортів тощо.

Для міжнародних доріг з метою визначення кількості транспортних засобів їх поділяють на п'ять груп за вантажопідйомністю: менше ніж 1,5 т, 1,5...3 т; більше ніж 3 т; важкі вантажні автомобілі з причепами; сідельні тягачі; автобуси. Для інших шляхів – на шість груп: легкі вантажні автомобілі (менше ніж 2 т); середні вантажні автомобілі (2,1...5 т); важкі (5,1...8 т); дуже важкі (більше ніж 8 т); легкові; автобуси.

На всіх дорогах державного значення, а також на важливих обласних і місцевих облік має здійснюватися вибіркоким способом регулярно протягом року двічі на місяць, неперервно протягом доби. Для інших доріг облік здійснюють 7...10 днів протягом 16 год щодня. Результати обліку руху обробляють у такому порядку:

визначають характеристики руху;

розраховують середньорічну добову інтенсивність і розрахункову інтенсивність руху.

Періодичні коливання інтенсивності руху, що відбуваються протягом дня, тижня і року, установлюються за допомогою коефіцієнта нерівномірності. Він визначається для кожної ділянки обліку на підставі даних про середньодобову інтенсивність руху в буденні, вихідні дні і в місяці перед відпустками.

Обладнання для автоматизованого обліку містить два основні елементи: детектор (сенсор, датчик), який реєструє проходження транспортного засобу, і лічильник накопичення одержаних сигналів. Основні методи автоматизованого визначення параметрів транспортного потоку: контактно-механічні:

зважувальні, пневматичні, електроконтактні, ємнісні, вібраційні; магнітно-індуктивні: петльові зі штучним електромагнітним полем, з використанням магнітного поля Землі, магнітні; зондувальні імпульси: фотоелектричні, інфрачервоні, ультразвукові, радіолокаційні, лазерні; за випромінюванням автомобіля: інфрачервоне (теплове) випромінювання двигуна, шум двигуна, вихлопні гази.

Найбільшого поширення в країнах колишнього СНД набули індуктивні петльові детектори транспорту (АСД-5, ДТ-М, СИД-1М). Лічильники дають змогу вести облік руху щодо двох груп транспортних засобів – легкових і вантажних. Поділ між ними відбувається за амплітудою сигналу – легкові автомобілі створюють більший сигнал, оскільки кузов у них розміщений ближче до покриття дороги, де вмонтовані датчики.

Під час візуального спостереження в картку обліку дорожнього руху після проходження кожного автомобіля у відповідній графі роблять позначку «1», після проходження автопоїзда – «0» і т. д. При цьому зазначимо, що обробка таких даних – справа дуже копітка, і її доцільно виконувати за допомогою ЕОМ.

Останніми роками виникла потреба реєструвати також навантаження, що передається на одяг дороги задніми колесами вантажних автомобілів. Це важливо для запобігання передчасному руйнуванню одягу перевантаженими транспортними засобами. У деяких країнах допустиме навантаження на задню вісь автомобіля становить 11,5 т (в Україні 10 т), а це еквівалентно збільшенню розрахункового навантаження на одяг на 85 %.

Для прогнозування інтенсивності руху використовують екстраполяційні формули, найчастіше геометричну й експоненційну. Існує чотири типових вантажних режими роботи дороги: 1. Стійкий режим – характерний для доріг, що обслуговують райони, де немає ознак дальшого розвитку господарської й соціальної сфер; 2. Режим з лінійним зростанням руху – характерний для доріг, що обслуговують райони зі стійкими темпами розвитку господарської діяльності. 3. Режим зі зростанням руху за геометричною прогресією – характерний для доріг опорної мережі (категорій М, А), які характеризуються

стійкою структурою користувачів доріг; 4. Режим з експоненціальним зростанням руху – характерний для доріг місцевої мережі і таких, що обслуговують райони з інтенсивним розвитком соціально-господарської сфери

Важливими питаннями у використанні автомобільних доріг є: їх класифікація; побудова (склад) і якість; пропускна здатність.

Логіст підприємства користується саме такими характеристиками автомобільних доріг при управлінні потоками вантажів. Треба враховувати призначення дороги, можливість її витримати певне навантаження, вплив якісних й складових параметрів на рух транспортних засобів.

Облаштування дороги прямо впливає на специфіку організації руху по ній потоків вантажів.

Класифікація доріг наведена на рис. 7.5.

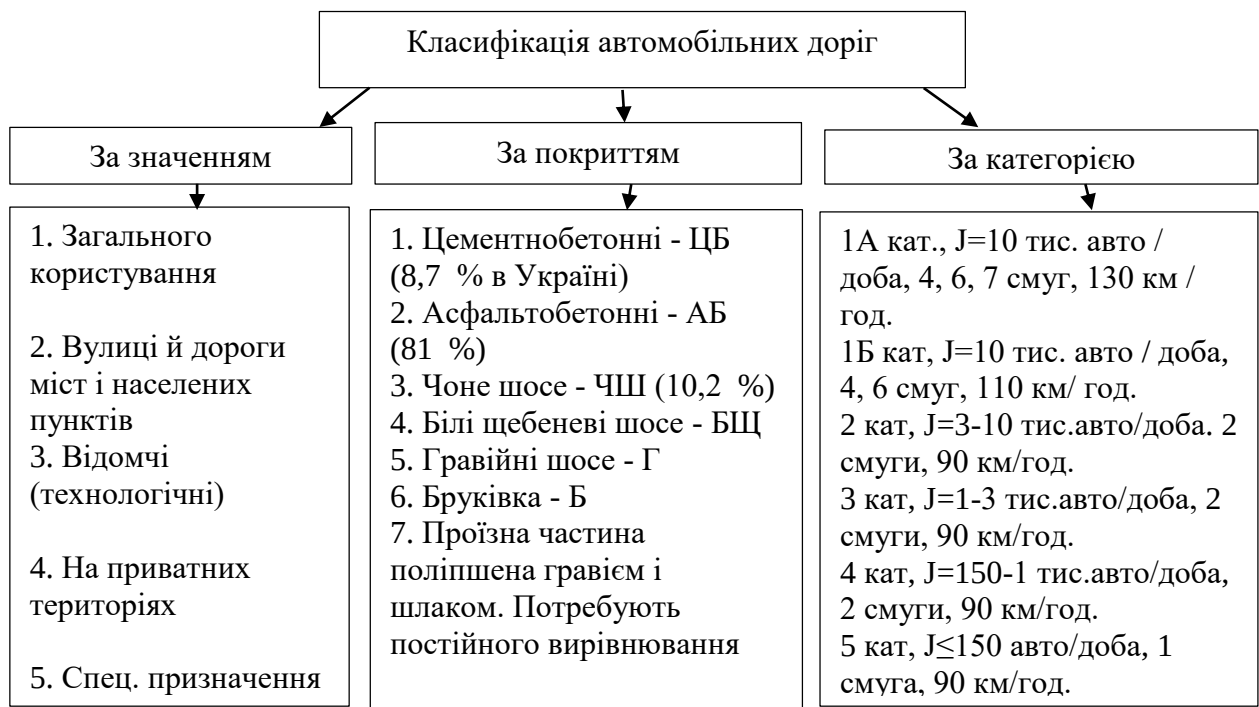


Рис. 7.5. Класифікація автомобільних доріг

Цементно-бетонні дороги відрізняються від асфальтобетонних тим, що збільшують допустиме навантаження на вісь автомобіля від 7,5 т до 11,5 т.

Дороги загального користування поділяються на дороги державного (міжнародні – М (категорія Є), національні – Н, регіональні – Р, територіальні –

Т або АБ) і місцевого (обласні, районні, сільські) значення. Міжнародні дороги суміщаються з міжнародними транспортними коридорами й мають міжнародну індексацію. Національні дороги суміщаються із національними транспортними коридорами, з'єднують Київ із обласними центрами, центри між собою й міжнародними транспортними коридорами. Регіональні дороги з'єднують області між собою. Територіальні дороги з'єднують міста обласного значення та центри районів. Обласні дороги з'єднують центри областей, а районні – центри районів з населеними пунктами. До сільських доріг належать ті, що з'єднують: центри селищних населених пунктів у межах району, підприємства з приймання та переробки сільськогосподарської продукції й знаходяться поза межами селищ міського типу й міст.



Рис. 7.6. Складові елементи автодоріг

Міжнародні категорії доріг наступні: 1) дороги звичайного типу або highway (категорія I – мають 2 смуги руху й єдину проїзну частину; категорія II

– число смуг > 2 , одна або декілька проїзних частин); 2) автомагістралі або freeway (для обох напрямків руху окремі проїзні частини відокремлені розділовою смугою, без перетинів на одному рівні з залізничними, трамвайними й пішохідними доріжками); 3) швидкісні дороги (в'їзд тільки через розв'язки або на регульованих перехрестях, зупинка й стоянка заборонені).

Платні автодороги будують для того, щоб за умови суттєвого удосконалення й забезпечення альтернативного проїзду безоплатно, скоротити водіям шлях.

Пропускна здатність автодороги або смуги руху (ПЗСР) – це максимальне число автомобілів, яке може пропустити їх певна ділянка в одиницю часу. ПЗСР визначається на основі моделі транспортного потоку (рух автомобілів один за одним на однаковій відстані без обгону, незмінна швидкість руху) та має різновиди: розрахункова – $P_{розр.}$ (табл. 7.4) й практична – P . Перша використовується при розрахунку числа смуг руху (n) при будівництві, а друга – для оцінки можливості швидкого транспортування.

$$n = N_{г\text{ розр.}} / z * P_{розр.}, \quad (7.8)$$

де $N_{г\text{ розр.}}$ – розрахункова годинна інтенсивність руху автомобілів, авт./год.

z – коефіцієнт завантаження рухом.

Таблиця 7.4

Розрахункова пропускна здатність смуги руху транспорту

Категорія дороги, проїзна частина	$P_{розр.}$, авт./год.
1А, 1Б категорії, ≥ 4 смуг з розділювальною смугою, міська маг. Дорога швидкісного руху	1800
1Б, 4 смуги з розділювальною смугою	1100
2 категорія, 4 смуги без розділювальної смуги	1000
2-4 кат., трьохполосна, міські магістральні вулиці з регульованим рухом	700

$$P = P_{max} * \beta_1 * \beta_2 * \beta_3 * \beta_4 * \beta_5 * \beta_6 * \beta_7 * \beta_8 * \beta_9 * \beta_{10} * \beta_{11} * \beta_{12} * \beta_{13} * \beta_{14},$$

де β_i – коефіцієнти коригування максимальної пропускної здатності смуги руху P_{max} . (табл. 7.5).

Таблиця 7.5

Максимальна пропускна здатність смуги руху

Тип дороги	$P_{\max}$, авт./год.
Двополосна	3600 – в обидва напрямки
Трьохсмугова	4000 – в обидва напрямки
Чотирьохполосна без розділової смуги	2100
Чотирьохполосна з розділовою смугою	2200
6-ти смугова без розділової смуги	2200
6-ти смугова з розділовою смугою	2300
8-ми смугова	2300

Значення коефіцієнтів коефіцієнти коригування максимальної пропускної здатності смуги руху наведені в табл. 7.6-7.21.

Таблиця 7.6

Значення коефіцієнтів коригування максимальної пропускної здатності смуги руху β_1

Дорога	Багато- смугова	Багато- смугова	Багато- смугова	Двох- смугова	Двох- смугова	Двох- смугова
Ширина смуги, м	3	3,5	$\geq 3,75$	3	3,5	$\geq 3,75$
Ширина проїзної частини, м	-	-	-	6	7	7,5
β_1	0,70	0,96	1,00	0,85/0,54*	0,9/0,71*	1,0/0,87*

Примітка. *У знаменнику врахування снігового накату

Наявність снігового накату зменшує пропускну здатність дороги на 46 %.

Таблиця 7.7

Значення коефіцієнтів коригування максимальної пропускної здатності смуги руху β_2

Ширина узбіччя, м	3,75	3,0	2,5	2,0	1,5
β_2	1,0	0,97	0,92	0,80	0,70

Невелике узбіччя зменшує пропускну здатність дороги на 30 %.

Таблиця 7.8

Значення коефіцієнтів коригування максимальної пропускної здатності смуги руху β_3

Відстань від краю проїзної частини до перешкоди, м			2,5	2,0	1,5	1,0	0,5	0
Бічні перешкоди з одного/двох боків	Ширина	>3,75	1/1	0,99/0,98	0,97/0,96	0,95/0,91	0,92/0,88	0,85/0,82
		3-3,75	1/0,98	0,99/0,97	0,95/0,93	0,9/0,88	0,83/0,78	0,78/0,73
		<3,0	0,98/0,96	0,95/0,93	0,94/0,91	0,87/0,85	0,8/0,75	0,75/0,70

Відсутність відстані від краю дороги до перешкоди з двох боків зменшує пропускну здатність дороги на 30 %.

Таблиця 7.9

Значення коефіцієнтів коригування максимальної пропускної здатності смуги руху β_4

Кількість автопоїздів в потоці, % Число легкових авт. %	1	5	10	15	20	25	30
10	0,99	0,97	0,95	0,92	0,90	0,87	0,84
20	0,98	0,96	0,93	0,90	0,87	0,84	0,81
50	0,94	0,91	0,88	0,85	0,82	0,79	0,76
60	0,90	0,88	0,85	0,82	0,79	0,76	0,72
70	0,86	0,84	0,81	0,78	0,76	0,73	0,70

Тридцять відсотків автопоїздів і 70 % легкових автомобілів в потоці зменшує пропускну здатність дороги на 30 %.

Таблиця 7.10

Значення коефіцієнтів коригування максимальної пропускної здатності смуги руху β_5

Продольний ухил, ‰	20	20	20	30	30	30	40	40	40	50	60	70
Довжина підйому, м	200	500	800	200	500	800	200	500	800	800	800	500
Кількість автопоїздів, %	β_5											
2	0,98	0,97	0,96	0,96	0,95	0,93	0,93	0,91	0,88	0,82	0,7	0,63
5	0,97	0,94	0,92	0,95	0,93	0,9	0,9	0,88	0,85	0,76	0,63	0,55
10	0,94	0,92	0,9	0,93	0,93	0,88	0,86	0,83	0,8	0,71	0,53	0,48
15	0,89	0,87	0,84	0,86	0,81	0,8	0,8	0,76	0,74	0,64	0,47	0,41

П'ятнадцять відсотків автопоїздів, продольний ухил у 70 проміле й довжина підйому 500 метрів зменшує пропускну здатність дороги на 59 %.

Таблиця 7.11

Значення коефіцієнтів коригування максимальної пропускної здатності смуги руху β_6

Відстань видимості, м	<50	50-100	100-150	150-200	250-300	>350
β_6	0,68	0,73	0,84	0,8	0,98	1,0

Відстань видимості менше 50 метрів зменшує пропускну здатність дороги на 32 %.

Таблиця 7.12

Значення коефіцієнтів коригування максимальної пропускної здатності смуги руху β_7

Радіус кривої в плані, м	<100	100-250	250-450	450-600	>600
β_7	0,85	0,9	0,96	0,99	1,0

Радіус кривої в плані менше 100 метрів зменшує пропускну здатність дороги на 15 %.

Таблиця 7.13

Значення коефіцієнтів коригування максимальної пропускної здатності смуги руху β_8

Обмеження швидкості знаком, км/год.	10	20	30	40	50	60
β_8	0,44	0,76	0,88	0,96	0,98	1,0

Обмеження швидкості знаком 10 км/год зменшує пропускну здатність дороги на 56 %.

Таблиця 7.14

Значення коефіцієнтів коригування максимальної пропускної здатності смуги руху β_9 у випадку необладнаного перетину дороги

Перетин Т-образний + -хрестовий		Ширина проїзної частини, м	Число авто-, що повертають наліво, %				
			0	20	40	60	80
Тип перетину	Т	7	0,97	0,85	0,73	0,6	0,45
	Т	7,5	0,98	0,87	0,75	0,62	0,47
	Т	10,5	1,0	0,92	0,83	0,75	0,72
	+	7	0,94	0,82	0,7	0,57	0,41
	+	7,5	0,95	0,83	0,71	0,58	0,41
	+	10,5	0,98	0,91	0,82	0,73	0,7

Необладнаний хрестообразний перетин при наявності 80 % автомобілів, що повертають наліво, зменшує пропускну здатність дороги на 59 %.

Таблиця 7.15

Значення коефіцієнтів коригування максимальної пропускної здатності смуги руху β_9 у випадку частково обладнаного перетину дороги

Перетин Т-образний + -хрестовий		Ширина проїзної частини, м	Число авто-, що повертають наліво, %				
			0	20	40	60	80
Тип перетину	Т	7	0,97	0,93	0,7	0,87	0,87
	Т	7,5	0,98	0,94	0,7	0,88	0,88
	Т	10,5	1,0	0,97	0,7	0,93	0,92
	+	7	0,98	0,91	0,7	0,84	0,84
	+	7,5	0,97	0,92	0,7	0,85	0,85
	+	10,5	0,99	0,97	0,7	0,93	0,92

Частково обладнаний хрестообразний перетин при наявності 80 % автомобілів, що повертають наліво, зменшує пропускну здатність дороги на 16 %.

Таблиця 7.16

Значення коефіцієнтів коригування максимальної пропускної здатності смуги руху β_9 у випадку повністю обладнаного перетину дороги

Перетин Т-образний + -хрестовий		Ширина проїзної частини, м	Число авто-, що повертають наліво, %				
			0	20	40	60	80
Тип перетину	Т	7	1	1	1	1	0,97
	Т	7,5	1	1	1	1	0,98
	Т	10,5	1	1	1	1	0,99
	+	7	1	1	1	1	0,95
	+	7,5	1	1	1	1	0,97
	+	10,5	1	1	1	1	0,98

Повністю обладнаний хрестообразний перетин при наявності 80 % автомобілів, що повертають наліво, зменшує пропускну здатність дороги на 5 %.

Таблиця 7.17

Значення коефіцієнтів коригування пропускної здатності смуги руху β_{10}

Тип узбіччя	Грунтове без зміцнення	Укріплене щебенем й крайовою смугою із бетонних плит	Укріплене щебенем без в'язучого	Грунтове, нерівне з коліями	Неукріплене в сухому стані
β_{10}	1,00	0,99	0,99	0,90	0,90

Грунтове нерівне узбіччя з коліями зменшує пропускну здатність дороги на 10 %.

Таблиця 7.18

Значення коефіцієнтів коригування максимальної пропускної здатності смуги руху β_{11}

Тип покриття	Асфальто- або цементобетон	Асфальтобетон без поверхневої обробки	Збірне бетонне	Брукі вка	Грунтове без пилу сухе	Грунтове мокре
β_{11}	1	0,91	0,86	0,42	0,9	0,1-0,3

Грунтове мокре покриття зменшує пропускну здатність дороги на 90 %.

Таблиця 7.19

Значення коефіцієнтів коригування максимальної пропускної здатності смуги руху β_{12}

Тип майданчи-ка відпочинку, АЗС	З повним відділенням від дороги	Наявність тільки відгону ширини	Відсутність відгону	Без відділення від дороги
β_{12}	1	0,98	0,80	0,64

Майданчик відпочинку або АЗС без відділення від дороги зменшує її пропускну здатність на 36 %.

Таблиця 7.20

Значення коефіцієнтів коригування максимальної пропускної здатності смуги руху β_{13}

Розмітка	Осьова	Крайова й осьова	Смуг на підйомах з додатковою смугою	Смуг на підйомах з додатковою смугою на 4-х смуговій дорозі	Смуг на підйомах з додатковою смугою на 3-х смуговій дорозі	Підвійна осьова розмітка
β_{13}	1,02	1,05	1,5	1,23	1,3	1,12

Розмітка смуг на підйомах з додатковою смугою збільшує пропускну здатність дороги на 50 %.

Таблиця 7.21

Значення коефіцієнтів коригування максимальної пропускної здатності смуги руху β_{14}

Число автобусів в потоці, % Число легкових авт. %	1	5	10	15	20
70	0,82	0,8	0,77	0,75	0,73
50	0,76	0,75	0,73	0,71	0,69
40	0,74	0,72	0,71	0,69	0,68
30	0,72	0,71	0,69	0,67	0,66
20	0,70	0,69	0,67	0,66	0,64
10	0,68	0,66	0,65	0,64	0,62

Двадцять відсотків автобусів при десяти відсотках легкових автомобілів в потоці зменшує пропускну здатність дороги на 38 %.

Розташування транспортних засобів на дорозі

Кількість смуг на проїзній частині для руху транспортних засобів визначається дорожньою розміткою або дорожніми знаками , , , а за їх відсутності — самими водіями з урахуванням ширини проїзної частини відповідного напрямку руху, габаритів транспортних засобів і безпечних інтервалів між ними. Мінімальна ширина смуги – 2,75 м.. Транспортні засоби повинні рухатися якомога ближче до правого краю проїзної частини для можливості роз'їзду й обгону. Виїжджати на смуги, розташовані лівіше, дозволяється лише тоді, коли праві зайняті транспортними засобами. На дорогах з двостороннім рухом виїзд на зустрічну смугу можливий лише для обгону та об'їзду перешкоди, а також для зупинки. Заборонено перетинати подвійну лінію розмітки та розділову лінію між смугами. Поворот ліворуч або розворот виконується із крайнього лівого положення автомобіля на проїзній частині дороги. На дорогах з трьома смугами у одному напрямку вантажні автомобілі, трактори т. ін. можуть виїжджати на ліву смугу лише для повороту або розвороту. Забороняється займати одночасно дві смуги.

Швидкість

В умовах плохого видимості швидкість автомобіля повинна бути такою, щоб водій мав можливість зупинитися у межах видимості. Швидкість регулюється знаками, які вводять обмеження не більше, км/год.:

- 20 – у житлових та пішохідних зонах;
- 50 – під час буксирування;
- 60 – у населених пунктах, для вантажівок з людьми у кузові, мопедів;
- 70 – для водіїв зі стажом до 2-х років;
- 80 – для автобусів з дітьми, легкових автомобілів з причепом, мотоциклів;
- 90 – усі авто за містом, автобуси (за винятком мікроавтобусів);
- 110 – на дорозі з відділеними смугами;
- 130 – для усіх інших та автомагістралей.

Забороняється: перевищувати швидкість, яка встановлена у паспорті автомобіля, їхати дуже повільно, різко гальмувати без підстав. Безпечною є дистанція (інтервал), яка гарантує безпеку руху. Вона встановлюється знаками (наприклад, 70 м за містом, 30 м – у місті) або часом реакції на зміну обстановки:

- 2 сек. – у день на ідеальній асфальтовій дорозі;
- 3 сек. – ніччю або на мокрій дорозі;
- 4 сек. – при наявності інію на дорозі;
- 5 сек. – іній вечором або ніччю, крига або твердий сніг;
- 6 сек. – ожеледь, катана снігова дорога, підталий сніг.

Дорожня розмітка

1. Горизонтальна розмітка: Лінії горизонтальної розмітки мають білий колір. Жовтий колір мають лінії 1.4, 1.10, 1.17, а також 1.2, якщо нею позначаються межі смуги для руху маршрутних транспортних засобів.

Горизонтальна розмітка має таке значення:

1.1 (вузька суцільна лінія) – поділяє транспортні потоки протилежних напрямків і позначає межі смуг руху на дорогах; позначає межі проїзної частини, на які в'їзд заборонено; позначає межі місць стоянки транспортних засобів і край проїзної частини доріг, не віднесених за умовами руху до автомагістралей;

1.2 (широка суцільна лінія) – позначає край проїзної частини на автомагістралях або межі смуги для руху маршрутних транспортних засобів; 1.3 – поділяє транспортні потоки протилежних напрямків на дорогах, які мають чотири і більше смуг руху; 1.4 – позначає місця, де заборонено зупинку та стоянку транспортних засобів. 1.5 – поділяє транспортні потоки протилежних напрямків на дорогах, які мають дві або три смуги; позначає межі смуг руху, за наявності двох і більше смуг, призначених для руху в одному напрямку;

1.6 (лінія наближення – переривчаста лінія, в якій довжина штрихів утричі перевищує проміжки між ними) – попереджає про наближення до розмітки 1.1 або 1.11;

1.7 (переривчаста лінія з короткими штрихами і рівними їм проміжками) – позначає смуги руху, а також напрямок головної дороги в межах перехрестя;

1.8 (широка переривчаста лінія) – позначає межу між смугою розгону або гальмування і основною смугою проїзної частини (на перехрестях, перехрещеннях доріг на різних рівнях, у зоні автобусних зупинок тощо); 1.9 – позначає межі смуг руху, на яких здійснюється реверсивне регулювання; поділяє транспортні потоки протилежних напрямків (при вимкнених реверсивних світлофорах) на дорогах, де здійснюється реверсивне регулювання; 1.10 – позначає місця, де заборонено стоянку. Застосовується самостійно або в сполученні із знаком 6.3.35 і наноситься біля краю проїзної частини або по верху бордюру; 1.11 – поділяє транспортні потоки протилежних або попутних напрямків на ділянках доріг, де перестроювання дозволено лише з однієї смуги; позначає місця, призначені для розвороту, в'їзду і виїзду з майданчиків для стоянки тощо, де рух дозволено лише в один бік;

1.12 (стоп-лінія) – вказує місце, де водій повинен зупинитися при сигналі світлофора чи регулювальника, що забороняє рух; 1.13 – вказує місце, де водій повинен у разі потреби зупинитися і дати дорогу транспортним засобам, що рухаються по перехрещуваній дорозі;

1.14.1, 1.14.2 («зебра») – позначає нерегульований пішохідний перехід; стрілки розмітки 1.14.2 вказують напрямок руху для пішоходів; 1.14.3 – позначає пішохідний перехід, де рух регулюється світлофором; 1.15 – позначає місце, де велосипедна доріжка перетинає проїзну частину; 1.16.1-1.16.3 – позначає напрямні островці в місцях поділу, розгалуження або злиття транспортних потоків; 1.17 – позначає зупинки маршрутних транспортних засобів і таксі; 1.18 – вказує дозволені на перехресті напрямки руху по смугах; 1.19 – попереджає про наближення до звуження проїзної частини (ділянки, де зменшується кількість смуг руху в даному напрямку) або до лінії розмітки 1.1 чи 1.11; 1.20 – попереджає про наближення до розмітки 1.13;

1.21 (напис «СТОП») – попереджає про наближення до розмітки 1.12; 1.22 – вказує номер дороги (маршруту); 1.23 – позначає смугу, призначену для руху лише маршрутних транспортних засобів.

Лінії 1.1 і 1.3 перетинати забороняється. Якщо лінією 1.1 позначено місце стоянки або край проїзної частини, суміжний з узбіччям, цю лінію перетинати дозволяється. Як виняток, дозволяється перетинати лінію 1.1 для об'їзду нерухомої перешкоди, розміри якої не дають змоги здійснити її безпечний об'їзд, не перетинаючи цю лінію, а також обгону поодиноких транспортних засобів, що рухаються із швидкістю менше 30 км/год. Лінію 1.2 дозволяється перетинати в разі вимушеної зупинки, якщо цією лінією позначено край проїзної частини, суміжний з узбіччям. Лінії 1.5-1.8 перетинати дозволяється з будь-якого боку. На ділянці дороги між реверсивними світлофорами лінію 1.9 дозволяється перетинати, якщо вона розташована праворуч від водія. При ввімкнених сигналах зеленого кольору у реверсивних світлофорах лінію 1.9 дозволяється перетинати з будь-якого боку, якщо вона поділяє смуги, по яких рух дозволено в одному напрямку. У разі вимкнення реверсивних світлофорів водій повинен негайно перестроїтися праворуч за лінію розмітки 1.9. Лінію 1.9, що знаходиться ліворуч, при вимкнених реверсивних світлофорах перетинати забороняється. Лінію 1.11 дозволяється перетинати тільки з боку її переривчастої частини, а з боку суцільної - лише по завершенні обгону чи об'їзду перешкоди.

2. Вертикальна розмітка позначає: елементи дорожніх споруд (опор мостів, шляхопроводів, торцевих частин парпетів та ін.); нижній край прогінної будови тунелів, мостів і шляхопроводів; круглі тумби, встановлювані на розділювальних смугах або острівцях безпеки; напрямні стовпчики, надовби, опори огорожень тощо; бокові поверхні огорожень доріг на заокругленнях малого радіуса, крутих спусках, інших небезпечних ділянках; бокові поверхні огорожень на інших ділянках; бордюри на небезпечних ділянках і підвищені острівці безпеки.

Проїзд перехрестя

3.1. Перехрестя, де черговість проїзду визначається сигналами світлофора чи регулювальника, вважається регульованим. На такому перехресті знаки пріоритету не діють. У разі вимкнення світлофора або його роботи в режимі миготіння сигналу жовтого кольору та відсутності регулювальника перехрестя вважається нерегульованим і водії повинні керуватись правилами проїзду

нерегульованих перехресть та установленими на перехресті знаками пріоритету.

3.2. На регульованих і нерегульованих перехрестях водій, повертаючи праворуч або ліворуч, повинен дати дорогу пішоходам, які переходять проїзну частину, на яку він повертає, а також велосипедистам, які рухаються прямо в попутному напрямку. 3.3. У разі необхідності надання переваги в русі транспортним засобам, які рухаються по перехрещуваній дорозі, водій повинен зупинити транспортний засіб перед дорожньою розміткою 1.12 (стоп-лінією) або 1.13, світлофором так, щоб бачити його сигнали, а якщо вони відсутні – перед краєм перехрещуваної проїзної частини, не створюючи перешкод для руху пішоходів. 3.4. Забороняється виїжджати на будь-яке перехрестя, у тому числі при сигналі світлофора, що дозволяє рух, якщо утворився затор, який змусить водія зупинитися на перехресті, що створить перешкоду для руху інших транспортних засобів і пішоходів.

Регульовані перехрестя. 3.5. У разі подання сигналу регулювальником або ввімкнення сигналу світлофора, що дозволяє рух, водій зобов'язаний дати дорогу транспортним засобам, що завершують рух через перехрестя, а також пішоходам, які закінчують перехід. 3.6. Повертаючи ліворуч або розвертаючись при зеленому сигналі основного світлофора, водій нерейкового транспортного засобу зобов'язаний дати дорогу трамваю попутного напрямку, а також транспортним засобам, що рухаються в зустрічному напрямку прямо або повертають праворуч. Цим правилом повинні керуватися між собою і водії трамваїв. 3.7. Якщо сигнал регулювальника або зелений сигнал світлофора дозволяють одночасно рух трамвая і нерейкових транспортних засобів, трамваю надається перевага незалежно від напрямку його руху.

3.8. Водій, який виїхав на перехрещення проїзних частин згідно із сигналом світлофора, що дозволяє рух, повинен виїхати у наміченому напрямку незалежно від сигналів світлофора на виїзді. Проте, якщо на перехрестях перед світлофорами на шляху руху водія є дорожня розмітка 1.12 (стоп-лінія) або дорожній знак, він повинен керуватися сигналами кожного світлофора. 3.9. Під час руху в напрямку стрілки, ввімкнутої в додатковій секції одночасно з жовтим

або червоним сигналом світлофора, водій має дати дорогу транспортним засобам, що рухаються з інших напрямків. Під час руху в напрямку стрілки зеленого кольору на таблиці, встановленій на рівні червоного сигналу світлофора із вертикальним розташуванням сигналів, водій повинен зайняти крайню праву (ліву) смугу руху та дати дорогу транспортним засобам і пішоходам, що рухаються з інших напрямків. 3.10. На перехресті, де рух регулюється світлофором з додатковою секцією, водій, який перебуває на смузі, з якої робиться поворот, повинен продовжувати рух у напрямку, що вказує стрілка, ввімкнута в додатковій секції, якщо його зупинка на заборонний сигнал світлофора створить перешкоди транспортним засобам, що рухаються за ним по тій самій смузі.

Нерегульовані перехрестя. 3.11. На перехресті нерівнозначних доріг водій транспортного засобу, що рухається по другорядній дорозі, повинен дати дорогу транспортним засобам, які наближаються до даного перехрещення проїзних частин по головній дорозі, незалежно від напрямку їх подальшого руху. 3.12. На перехресті рівнозначних доріг водій нерейкового транспортного засобу зобов'язаний дати дорогу транспортним засобам, що наближаються праворуч. Цим правилом повинні керуватися між собою і водії трамваїв. На будь-якому нерегульованому перехресті трамвай, незалежно від напрямку його подальшого руху, має перевагу перед нерейковими транспортними засобами, що наближаються до нього по рівнозначній дорозі. 3.13. Перед поворотом ліворуч і розворотом водій нерейкового транспортного засобу зобов'язаний дати дорогу трамваю попутного напрямку, а також транспортним засобам, що рухаються по рівнозначній дорозі в зустрічному напрямку прямо чи праворуч. Цим правилом повинні керуватися між собою і водії трамваїв. 3.14. Якщо головна дорога на перехресті змінює напрямок, водії транспортних засобів, які рухаються по ній, повинні керуватися між собою правилами проїзду перехресть рівнозначних доріг. Цим правилом повинні керуватися між собою і водії, які рухаються по другорядних дорогах. 3.15. Якщо неможливо визначити наявність покриття на

дорозі (темна пора доби, грязь, сніг тощо), а знаки пріоритету відсутні, водій повинен вважати, що перебуває на другорядній дорозі.

Експлуатаційний стан дорожнього покриття, узбіч, розділювальних смуг, тротуарів, пішохідних та велосипедних доріжок, технічних засобів, інженерного облаштування, споруд дорожнього водовідводу, мостових споруд, зовнішнього освітлення визначається під час поточних оглядів, комісійних сезонних, основних (детальних) та спеціальних обстежень. Результати поточних оглядів та комісійних сезонних обстежень складових автомобільних доріг заносять у журнал обстежень (оглядів), залізничних переїздів – у акт (журнал) обстежень за формою, визначеною. У журнал обстежень (оглядів) повинні бути занесені й відомості про невідповідний експлуатаційний стан автомобільної дороги, що отримані від учасників дорожнього руху. Основні (детальні) обстеження проводяться: на мостових спорудах; на автомобільних дорогах; на залізничних переїздах. Спеціальні обстеження проводяться при скоєнні ДТП. У разі встановлення невідповідностей в експлуатаційному стані складових автомобільних доріг та залізничних переїздів вимогам стандарту перед ділянками автомобільних доріг та залізничними переїздами повинні негайно встановлюватися тимчасові дорожні знаки згідно або інші технічні засоби, що своєчасно інформують учасників дорожнього руху про небезпеку.

Дорожнє покриття не повинно мати пошкоджень (руйнувань, деформацій та уражень), що впливають на безпеку дорожнього руху, гранично допустимі величини яких перевищують нормований рівень. Терміни ліквідації з моменту виявлення пошкоджень дорожнього покриття не повинні перевищувати нормоване значення. Вимоги до експлуатаційного стану дорожнього покриття автомобільних доріг поширюються на з'їзди з них у межах радіусу спряження. На дорожньому покритті не повинно бути сторонніх предметів, що створюють перешкоду для руху транспортних засобів, та забруднень, що знижують коефіцієнт зчеплення. Сторонні предмети та забруднення повинні бути видалені (усунені) відразу після їх виявлення. Люк оглядового колодязя та дощоприймача зливостічного колодязя повинен розташовуватись не вище рівня дорожнього

покриття. Заниження люку оглядового колодязя та дощоприймача зливостічного колодязя відносно рівня дорожнього покриття не повинно перевищувати 2,0 см. Невідповідності в експлуатаційному стані дороги повинні бути усунені протягом семи діб з моменту їх виявлення. Зруйновані або відсутні кришки люків оглядових колодязів і решітки дощоприймачів зливостічних колодязів повинні бути негайно огорожені і позначені відповідними технічними засобами. Їх заміна повинна бути проведена протягом доби з моменту виявлення невідповідності. У разі розриття дорожнього покриття воно повинно бути відновлено відразу після засипання і ущільнення ґрунту в розритті. До відновлення дорожнього покриття місце розриття і підходи до нього повинні бути огорожені і позначені технічними засобами.

Деформації і руйнування дорожніх одягів і покриттів

Тріщини є найбільш поширеним видом дефектів дорожніх одягів. Основною причиною утворення тріщин є виникнення розтягуючих і згинальних напружень в шарах дорожнього одягу, що виникають під дією навантаження від автомобілів і температурних коливань і особливо при спільній дії цих факторів. Тріщини зароджуються там, де нормальні напруження розтягу в шарі покриття або дорожнього одягу перевищують межу міцності на розтяг матеріалу відповідного шару. Тріщини на покриттях стають помітними при ширині 0,2-1 мм і довжині не менше 10 см. Більш дрібні тріщини або мікротріщини візуально не помітні. Основна частина тріщин, що виникають по смугах накату від дії навантаження, є результатом втомного руйнування шару дорожнього одягу. Механізм втомного руйнування полягає в наступному. Хоча розтягують напруги при проході одного автомобіля значно менше критичних, через неоднорідність матеріалу локальні напруги можуть істотно відхилятися від середнього значення. У місцях, де вони перевищують межу пружності плівок бітуму, зв'язки рвуться. Повторні прикладання навантажень призводять до накопичення розірваних в'язків. У результаті через певна кількість циклів прикладання навантажень в нижній частині покриття по смугах накату виникають поздовжні волосяні тріщини, які об'єднуються потім у великі,

утворюється сітка тріщин. Тріщини ростуть одночасно в двох напрямках: вгору і по довжині. При подальших навантаженнях тріщина проходить крізь покриття і стає видимою на його поверхні. Інша частина зароджується на поверхні покриття або іншого шару і розвивається зверху вниз. Це температурні тріщини і тріщини, що виникають в зоні опуклого вигину покриття під дією коліс автомобілів. Велику частку тріщин на поверхні покриття складають тріщини старого покриття, на якому покладений новий шар асфальтобетону. Досвід показує, що тріщини старого покриття в процесі експлуатації починають проявлятися вже через 1-2 роки, а після закінчення 5-7 років можуть повністю повторитися на новому покритті.

Існує багато причин утворення тріщин: 1. Недостатня міцність дорожнього одягу та земляного полотна, яка не відповідає фактичним навантаженням від автомобілів, внаслідок чого виникають великі прогини і розтягують напруги в шарах дорожнього одягу; 2. Великі перепади температур від позитивних до негативних, при яких виникають знакозмінні напруги; особливо небезпечні низькі негативні температури, які супроводжуються виникненням дуже високих розтягуючих напружень в шарах дорожнього одягу; 3. Недостатня тріщиностійкість асфальтобетонних покриттів, обумовлена невідповідністю деформативних властивостей бітуму реальним температурних умов роботи покриттів; 4. Розходження теплофізичних властивостей матеріалів шарів суміжних покриттів, внаслідок чого виникають додаткові напруги по площинках сполучення шарів при температурних перепадах; 5. Нерівномірне ущільнення земляного полотна та шарів дорожнього одягу.

Поява і розвиток тріщин не має вибухового характеру, але відбувається досить швидко. Виняток становлять тріщини, які виникають взимку в момент підняття бугра при промерзанні дорожнього одягу та земляного полотна, або навесні в момент повного відтавання гранту, коли проїжджаючі автомобілі можуть повністю зруйнувати ослаблений дорожній одяг. У цьому випадку сітка тріщин може утворитися протягом одного зимово-весняного періоду. В умовах континентального клімату першими, як правило, з'являються взимку

температурні поперечні тріщини на відстані 40-50 м одна від іншої. Вони можуть з'являтися вже в перший рік служби дорожнього одягу або покриття. Поздовжні тріщини, тріщини по смугах накату і тріщини довільного напрямку виникають зазвичай через 4 роки і більше на новому покритті. Ці тріщини можуть з'явитися через 1-2 роки після укладання нового шару. Однією з головних причин є недостатня міцність дорожнього одягу, а наявність широких тріщин і тим більше сітки тріщин служить явною ознакою цього. Досвід показує, що із зменшенням міцності дорожнього одягу площа ямковості в процесі експлуатації різко збільшується. Середньорічна площа ямковості на 8-й рік експлуатації дорожнього одягу капітального типу з асфальтобетонним покриттям при коефіцієнті запасу міцності 1,5 становить близько 0,1% від загальної площі, а при коефіцієнті запасу міцності 1,0 складає близько 2 %, тобто в 20 разів більше. У більшості випадків початкова стадія виникнення вибоїн і ямковості збігається з періодом несприятливих погодних умов, особливо з весняним періодом частого переходу від позитивної до негативної температури повітря, надмірного зволоження гранту земляного полотна і шарів дорожнього одягу. Вода, потрапляючи в тріщини, посилює корозійні фізико-хімічні процеси в матеріалах дорожнього одягу, а при замерзанні надає розтягувальне дію на стінки тріщин і окремі частинки матеріалів. У поєднанні з динамічним впливом від транспортних навантажень матеріал покриття в зоні утворення тріщини починає руйнуватися і вибиватися, тріщина швидко переростає у вибоїну. Тому незроблена тріщина завжди є потенційним джерелом появи вибоїн. Іншим джерелом виникнення вибоїн є нерівності дорожнього покриття, починаючи від нерівностей, допущених при влаштуванні шарів дорожнього одягу, коли не дотримуються вимоги до рівності і однорідності в процесі розрівнювання і ущільнення матеріалів, і включаючи нерівності у вигляді тріщин, зрушень і напливів, які виникають в процесі експлуатації асфальтобетонних покриттів із сумішей з підвищеною пластичністю. Відразу після проїзду колеса автомобіля через виступ нерівності у вигляді тріщини або вибоїни виникає динамічний удар на покриття на деякій відстані за вибоїною. Багаторазове повторення такого

удару призводить до розхитування структури матеріалу, появи та розвитку ще більш великих тріщин або вибоїни, які потім зливаються в одну велику вибоїну. Ще одним джерелом утворення вибоїн служать ділянки покриття, де відбувається лущення і викришування кам'яного матеріалу. У будь-якому випадку вибоїни і ями необхідно закладати на ранній стадії їх утворення. Досвід показує, що кожна незроблена вибоїна збільшується в розмірах і сприяє появі нових вибоїн. На початку цей процес йде повільно, а потім набуває лавиноподібний характер.

Якщо вартість робіт з ямкового ремонту, виконаному ранньою весною, прийняти за одиницю, то з запізненням ремонту на 2-3 місяці ця вартість може зрости в 3-5 разів.

Колія – це деформування поперечного профілю проїзної частини з утворенням поглиблень і гребнів випору вздовж смуг накату внаслідок нерівномірного зносу і накопичення пластичних деформацій у покритті, а також залишкових деформацій в шарах дорожнього одягу та земляного полотна, що відбувається при багаторазовому впливі коліс автомобілів. Найбільш часто колія утворюється на нежорстких дорожніх одягах з покриттям з асфальтобетону та інших бітумомінеральних сумішей, однак колія стирання може формуватися і на цементобетонних покриттях. Як і більшість інших деформацій, колія утворюється при несприятливому поєднанні двох груп факторів: Зовнішні чинники - впливу навантаження, кліматичні чинники, особливо температура повітря і сонячна радіація, а також умови зволоження гранту земляного полотна; Внутрішні чинники – фізико-механічні характеристики дорожньої конструкції: зсувостійкість, структурний стан, міцність і ступінь ущільнення дорожнього одягу та земляного полотна, тип гранту і його властивості. Найважливішим з усіх чинників утворення колій є вплив важких багатовісних автомобілів. Процес утворення колій починається одночасно з відкриттям руху по дорозі. Спочатку він йде повільно, зачіпаючи тільки верхній шар покриття, а потім поширюється на інші шари дорожнього одягу і на земляне полотно. Однак у випадку коли матеріал якогось шару дорожнього одягу погано ущільнений або має низьку

міцність і зсувостійкість, залишкові деформації накопичуються в цьому шарі і проявляються на поверхні покриття. Насамперед, колія може утворюватися за рахунок додаткового ущільнення шарів дорожнього одягу, якщо вони не були достатньо ущільнені при будівництві.

Одночасно з вертикальними накопичуються і горизонтальні залишкові деформації, коли під дією рухаючих напруг відбувається витискування частинок асфальтобетону в сторони. Ці деформації при багаторазових повторних додатках навантаження безперервно зростають, внаслідок чого з боків колії з'являються гребні або вали.

Накопичення пластичних деформацій в асфальтобетонному покритті відбувається влітку при температурі повітря вище $25-30^{\circ}\text{C}$, при якій температура покриття підвищується до $40-60^{\circ}\text{C}$ і вище. Розрахункові приймають температуру асфальтобетону $40-50^{\circ}\text{C}$ і вище залежно від в'язкості бітуму. Глибина пластичної колії залежить від вихідної в'язкості бітуму, складу асфальтобетону, числа програм навантаження і її величини, товщини шару асфальтобетону.

Структурне руйнування і залишкові деформації покриття і шарів основи. Під дією багаторазово додаються навантажень в шарах дорожнього одягу можуть скластися такі умови, коли вертикальні або горизонтальні напруги перевищать місцеві гранично допустимі значення напруг і почнеться руйнування суцільності або структури матеріалу шару з втратою міцності і зсувостійкості. Наслідком цього є прискорене накопичення залишкових деформацій і формування колії, яка з'являється після критичного для даної конструкції дорожнього одягу числа програм важкого навантаження.

Структурні руйнування покриття відбуваються приблизно однаково протягом усього року, а в шарах підстави вони накопичуються найбільше навесні, коли міцність дорожнього одягу найменша. Глибина колії за рахунок структурного руйнування залежить від міцності дорожнього одягу, тріщиностійкості, зсувостійкості, терміну служби покриття, завантаженості тощо.

7.4. Логістика у технічному сервісі машин в агробізнесі

Логістичні потокові процеси присутні у технічному сервісі машин в агробізнесі. Загальним напрямом оптимізації процесу надання послуг технічного обслуговування й ремонту машин є їх автоматизація й використання інформаційних технологій. При цьому відмовляються від непродуктивних операцій й здійснюють операції, які націлені на підвищення рівня якості послуг.

У даній сфері діє Закон України «Про систему інженерно-технічного забезпечення агропромислового комплексу України», який сприяє розвитку економічних умов для створення, випробування, виробництва, реалізації, використання і обслуговування технічних засобів для галузей агропромислового виробництва. Згідно закону технічний сервіс – це забезпечення агропромислового комплексу технічними засобами і підтримання їх у технічно справному стані протягом усього періоду експлуатації, вивчення попиту, реклама, технічна і торгово-економічна інформація, доставка, передпродажна підготовка, гарантійне обслуговування нових та відремонтованих технічних засобів, забезпечення запасними частинами, навчання експлуатаційно-ремонтного персоналу.

Для забезпечення стабільних, довготривалих якісних показників роботи, з метою підтримання працездатності машин в заданих регламентованою нормативно-технічною документацією параметрах технічного стану передбачено здійснювати ряд організаційно технічних заходів – технічне обслуговування і діагностування.

Технічне обслуговування – комплекс дій, що підтримують працездатність машин при їх використанні і зберіганні. Технічне обслуговування включає обкатні, мийні, очисні, контрольно-діагностичні, регулювальні, мастильні, заправні, монтажні-демонтажні роботи та роботи консервування та розконсервування машин.

Діагностування – процес визначення технічного стану вузлів або агрегатів машин за побічними діагностичними параметрами. Основна мета технічного діагностування – визначення з мінімальними затратами праці технічного стану і несправностей машин без їх розбирання.

Працездатність – це стан машини, при якому значення усіх параметрів, що характеризують здатність її виконувати задані функції, відповідають вимогам нормативно-технічної документації. Причому працездатність машини характеризується не лише її здатністю виконувати певну роботу, але і робити це якісно і без негативного впливу як на саму машину, так і на її оператора.

Непрацездатний стан має місце, коли хоча б один із заданих параметрів, які характеризують здатність виконувати задані функції, не відповідає встановленим технічним вимогам.

Справний стан означає, що машина відповідає всім вимогам, встановленим нормативною документацією (від техніко-економічних показників до якості фарбування).

Несправний стан виникає, коли машина не відповідає хоча б одній з вимог нормативної документації. Таким чином, коли хоча б одна вимога технічної документації не виконана, але машина здатна якісно виконувати задану функцію, то вона може вважатися несправною, хоча і працездатною. Так, трактор зі спаленою лампочкою плафона освітлення кабіни згідно з наведеними визначеннями вважається несправним, хоч і працездатним.

Відмова – це подія, що полягає у втраті працездатності машини. За характером виникнення відмови можуть бути поступовими та раптовими. Поступова відмова полягає у поступовій зміні одного чи кількох параметрів машини, найчастіше в результаті спрацювання деталей. Раптова відмова характеризується раптовою зміною одного чи кількох параметрів машини здебільшого в результаті поломки деталей. У результаті відмови машина переходить із працездатного у непрацездатний стан, тобто не може виконувати свої функції із заданими параметрами якості, безпеки та економічності процесу.

Крім техніко-експлуатаційних показників, машини, що надходять у господарства, мають певні показники якості. Ці показники характеризують швидкість тих змін, як правило негативних, що їх зазнає технічний стан машини у процесі експлуатації. До них належать: надійність, безвідмовність, довговічність.

Надійність – властивість машини зберігати протягом тривалого часу у встановлених межах значення всіх параметрів, які характеризують здатність виконувати задані функції при заданих режимах та умовах використання, технічного обслуговування, ремонту, зберігання, транспортування. Надійність – це комплексна характеристика, яка включає в себе безвідмовність, довговічність, ремонтпридатність, та збереженість машин. Безвідмовність – властивість машини безперервно зберігати свою працездатність протягом певного часу чи до певного наробітку.

Безвідмовність характеризується наробітком на відмову, що визначається відношенням наробітку до числа відмов. Довговічність – властивість машини зберігати працездатність до настання граничного стану при встановленій системі технічного обслуговування та ремонту.

Ремонтпридатність – властивість машини, що полягає в пристосованості її до попередження та виявлення причин виникнення відмов, пошкоджень і підтримання та відновлення працездатності шляхом проведення технічного обслуговування та ремонту. Збереженість – властивість машин зберігати значення показників безвідмовності, довговічності та ремонтпридатності протягом терміну зберігання та після нього. Виконання вимог забезпечення надійності – головна умова збереження високої працездатності машини.

Наробіток – це тривалість або обсяг роботи машини (складальної одиниці), виміряні в мотогодинах, гектарах, умовних еталонних гектарах, кілометрах пробігу та інших одиницях.

Ресурс – це наробіток машини від початку відліку основних показників номінальних параметрів нової чи капітально відремонтованої машини до настання граничних їх значень, указаних у технічних вимогах. Залишковий

ресурс – це наробіток машини (складальної одиниці) від останнього вимірювання основних параметрів до досягнення граничних їх значень, указаних у технічних вимогах. Строк служби – календарна тривалість експлуатації машини від її початку до досягнення граничного стану. Середній строк служби – один із показників довговічності машин відповідного типу; для сільськогосподарської техніки він вимірюється в роках.

В Україні прийнята планово-попереджувальна система технічного обслуговування і ремонту машин. Сутність цієї системи полягає в тому, що ТО здійснюється за планом, а ремонт – за потребою. Під планово-попереджувальною системою технічного обслуговування й ремонту, відповідно до ГОСТ 18322-78, розуміється сукупність взаємозалежних засобів, документації і виконавців, необхідних для підтримки й відновлення якості машин, що входять до системи.

Система заснована на безперервному контролі технічного стану машин, профілактичному характері основних заходів і на жорсткому плануванні цих заходів як за часом виконання, так і за обсягом робіт. Для виконання зазначених робіт планово-попереджувальна система передбачає наступні обслуговуючі дії, за допомогою яких забезпечується необхідний технічний стан машини та її працездатність протягом усього періоду експлуатації:

технічне обслуговування (ТО);

поточний ремонт (ПР);

капітальний ремонт (КР).

До планових робіт належать: обкатні, мийні, очисні, контрольні-діагностичні, регулювальні, змащувальні, а також роботи з консервації та розконсервації машин.

Ефективність застосування системи технічного обслуговування можна охарактеризувати наступними показниками:

тривалість та трудомісткість обслуговування; вартість ТО (ремонт);

коефіцієнт готовності;

коефіцієнт оперативної готовності;
коефіцієнт технічного використання;
готовність парку машин.

У сільськогосподарському виробництві автотракторна техніка працює у складних умовах і порушення режиму її роботи призводить до помітних змін у режимах роботи вузлів та механізмів, прискореного спрацювання деталей, зниження надійності машин. Тому особливо важливим фактором є своєчасне виконання операцій технічного обслуговування. Недотримання строків виконання ТО веде до порушення нормальної роботи вузлів, погіршення загального стану машини і збільшення обсягу робіт під час обслуговування і ремонту. Отже, своєчасне чергове технічне обслуговування є одним із найважливіших заходів збереження довговічності і надійності машин.

Якість виконання окремих операцій технічних обслуговувань є другим важливим фактором тривалої роботи машини. Високоякісного виконання операцій технічних обслуговувань можна досягти шляхом виконання в технологічній послідовності операцій перевірки стану вузлів, заправки і змащування машин, при застосуванні необхідного технологічного обладнання та пристроїв для виконання операцій.

Періодичність технічного обслуговування – це інтервал часу або напрацювання між двома послідовними обслуговуваннями одного виду. Залежно від стратегії ведення ТО встановлюють і методи визначення періодичності:

реактивне ТО – метод обслуговування, при якому ремонт або заміна устаткування проводиться тільки у тому випадку, коли воно виходить з ладу або виробляє свій ресурс. Реактивне обслуговування має наступні недоліки: можливість позапланових простоїв із-за раптових відмов устаткування, дорогий і тривалий ремонт із-за серйозності і численності дефектів. Крім того, є вірогідність раптової відмови декількох різних агрегатів одночасно, унаслідок чого необхідність в ремонтних роботах може перевищити можливості ремонтної служби;

проактивне технічне обслуговування – підхід, направлений на зниження загального об'єму необхідного ТО і максимізацію терміну служби устаткування (в ідеалі – створення «вічного» агрегату, що не вимагає технічного обслуговування) шляхом систематичного усунення причин дефектів, що приводять до передчасного виходу устаткування з ладу. Іншими словами, за наслідками узагальнення дефектів, що часто зустрічаються, проводиться аналіз і визначення причин їх виникнення та впливу на міжремонтний інтервал, а потім приймаються заходи по недопущенню виникнення цих дефектів.

Вид технічного обслуговування машини, згідно з розподілом операцій, встановлюється на підставі типової системи технологічних операцій. Типова система технологічних операцій є похідною державного стандарту для конструкторських бюро та заводів-виробників машин. Для кожної марки машин встановлюється індивідуальна система технологічних операцій, яка передбачає певний перелік операцій за видами ТО.

Системи операцій ТО сільськогосподарської техніки (типова і індивідуальна) включають не загальний перелік, а групи робіт, що виконуються через певний період, тобто передбачається групування робіт за видами. Наприклад: система операцій ТО тракторів при обкатці передбачає перелік робіт, що виконуються перед обкаткою, у процесі обкатки та після обкатки; система операцій ТО тракторів при експлуатації складається з груп операцій: ЩТО та періодичних обслуговувань (ТО-1, ТО-2, ТО-3, СТО); система операцій ТО при зберіганні розбита на групи операцій з підготовки машин до зберігання, обслуговування під час зберігання та обслуговування при підготовці до експлуатації після зберігання.

Під циклом ТО слід розуміти час між двома суміжними технічними обслуговуваннями. При цьому перший цикл ТО починається з введення устаткування в експлуатацію до першого поточного ремонту ПР. У цей проміжок часу відбувається виконання всіх заходів з технічного обслуговування і поточного ремонту.

Цикл операцій ТО тракторів встановлений стандартом ДСТУ 20793-95. Черговість їх виконання може бути представлена наступною схемою:

1,1,1,2, 1,1,1,3, 1,1,1, 2, 1,1,1, ПР
 1; 1,1,1,2, 1,1,1,3, 1,1,1, 2, 1,1,1, ПР-2;
 1,1,1,2, 1,1,1,3, 1,1,1, 2, 1,1,1, КР.

Тривалість циклу залежить від кількості мотогодин, кілограмів спаленого палива або умовних гектарів у часі, які в свою чергу залежать від марки трактора і ступеня завантаженості його на роботах. При складанні циклу технічного обслуговування необхідно враховувати різні фактори:

тип виробництва, вигляд і властивості оброблюваних матеріалів, експлуатаційні умови,

кваліфікацію персоналу,

ступінь завантаження обладнання.

Для оптимізації кількості видів обслуговування кожен вид ТО включає строго встановлений перелік (номенклатуру) робіт (операцій), що повинні бути виконані. Ці операції поділяються на дві складові частини: контрольну і виконавську.

Контрольна частина (діагностична) операцій ТО є обов'язковою, а виконавська частина виконується за потребою. Це значно скорочує матеріальні і трудові витрати при ТО. Номенклатура кожного виду ТО згрупована за наступними видами робіт: збирально-мийні, контрольно-діагностичні, кріпильні, мастильні, заправні, регулювальні, електротехнічні та інші роботи, виконувані, як правило, без розбирання агрегатів і зняття з машини окремих вузлів і механізмів. Якщо при технічному обслуговуванні не можна переконатися в повній справності окремих вузлів, то їх варто знімати з машини для контролю на спеціальних стендах і приладах.

Види і періодичність ТО тракторів і с.-г. машин наступні. Згідно з Держстандартом України ДСТ 20793-95 для тракторів на підставі інструкцій

заводів-виготовлювачів проводиться технічне обслуговування з наступною періодичністю: щозмінне ЩТО – після 8–10 годин роботи трактора; ТО-1 – 125 мотогодин; ТО-2 – 500 мотогодин; ТО-3 – 1000 мотогодин; сезонне СТО – два рази на рік при переводі на весняно-літній і осінньо-зимовий періоди експлуатації. Періодичність проведення ТО може бути виражена у мотогодинах, кілограмах спаленого палива або умовних гектарах.

Допускається залежно від умов експлуатації тракторів відхилення від встановленої періодичності проведення технічних обслуговувань до $\pm 10\%$. На сьогодні на полях України в експлуатації знаходиться дві групи тракторів: група А – трактори випуску до 01.02.1982 р. і група Б – трактори випуску після 01.02.1982 р.

Періодичність їх технічного обслуговування і ремонту згідно з вимогами ГОСТ 20793-86 відрізняється. Для нескладних сільськогосподарських машин (плуги, сівалки, культиватори) правилами встановлено один вид обслуговування – щозмінне ТО. Для складних самохідних, причіпних і начіпних сільськогосподарських машин правилами передбачається три види обслуговування: ЩТО, ТО-1 і ТО-2.

Щозмінне технічне обслуговування машин виконують перед початком зміни. Дозволяється окремі роботи проводити під час зміни і після неї. Щозмінне технічне обслуговування причіпної або начіпної машини здійснюють одночасно з щозмінним технічним обслуговуванням трактора, з яким вона агрегатується.

Допускається відхилення фактичної періодичності ТО-1 і ТО-2 для тракторів, автомобілів, комбайнів, складних самохідних і несамохідних машин (випередження і запізнення) ТО-1 і ТО-2 до 10% і ТО-3 – до 5% встановленої періодичності. Залежно від умов експлуатації зазначена періодичність капітального ремонту тракторів і комбайнів може збільшуватись або зменшуватись для тракторів на 10%, комбайнів – на 25% і автомобілів – на 15%. Можна також перераховувати періодичність технічного обслуговування в умовах експлуатації за паливом, витраченим трактором при середньому його навантаженні і за умовними еталонними гектарами. Якщо для трактора не

передбачена експлуатаційна обкатка, за період до ТО-1 повинні бути виконані роботи, що зазначені в експлуатаційній документації заводу-виробника.

Положення про ТО і ремонт рухомого складу автомобільного транспорту Документом, який регламентує технічну експлуатацію автомобілів є «Положення про технічне обслуговування і ремонт рухомого складу автомобільного транспорту сільського господарства». У процесі експлуатації автомобіля його функціональні властивості поступово погіршуються внаслідок спрацьовування, корозії, пошкодження деталей, утомленості матеріалу, з якого їх виготовлено та ін.

В автомобілі виникають різні несправності (дефекти), що знижують ефективність його експлуатації. Для запобігання появі дефектів і своєчасного усунення їх автомобіль піддають технічному обслуговуванню та ремонту, тобто комплексу операцій, що спрямовані на підтримання автомобілів в технічно справному стані під час їх експлуатації, стоянки, зберігання або транспортування. ТО як профілактичний захід здійснюється примусово в плановому порядку через точно встановлені періоди експлуатації автомобіля. За періодичністю, переліком і трудомісткістю виконуваних робіт розрізняють такі види ТО автомобілів: щозмінне; перше; друге; сезонне.

Система ТО та ремонту автомобілів передбачає: підготовку до продажу; технічне обслуговування в період обкатки; щозмінне обслуговування; ТО-1; ТО-2; СТО; поточний ремонт; капітальний ремонт; технічне обслуговування під час зберігання автомобілів. Підготовка до продажу здійснюється торговельною організацією з метою введення автомобілів в експлуатацію. У разі відсутності сервісного обслуговування підготовку автомобіля до експлуатації здійснює покупець. Перелік та обсяг робіт з підготовки до продажу встановлюється виробником і наводиться у сервісній документації автомобіля. Підготовка до продажу обов'язково містить такі роботи, як зняття з консервації, очищення, регулювання, заправлення, змащування, а також перевірку кріплення, комплектності та працездатності.

Перелік та обсяг робіт технічного обслуговування в період обкатки автомобіля встановлюється виробником і наводиться у сервісній документації.

Поточний ремонт виконується за потребою, відповідно до результатів діагностування технічного стану автомобіля або за наявності несправностей. До поточного ремонту автомобіля належать роботи, пов'язані з одночасною заміною не більше двох базових агрегатів (крім кузова і рами). Будь-який ремонт агрегатів належить до поточного ремонту автомобіля.

Капітальний ремонт виконується за потреби і призначений для продовження строку експлуатації автомобіля. До капітального ремонту належать роботи, які пов'язані із заміною кузова для автобусів та легкових автомобілів, рами для вантажних автомобілів або одночасною заміною не менше трьох базових агрегатів.

Порядок ТО автомобілів під час їх зберігання викладений у «Рекомендаціях з обслуговування автомобільного транспорту, що знаходиться на зберіганні, і технології зняття його із зберігання». Складові частини операцій ТО Щозмінне технічне обслуговування автомобіля виконується водієм один раз на добу, як правило, на спеціально обладнаних в АТП майданчиках із використанням інструменту, що додається до автомобіля. Щозмінне технічне обслуговування проводиться щозміни через 7–10 годин експлуатації. Періодичність ТО-1 і ТО-2 визначається пробігом автомобіля, що встановлюється залежно від умов його експлуатації. В період обкатування нового автомобіля встановлюють менший пробіг до ТО-1.

До ЩТО автомобіля належать наступні роботи: мийні; контрольно-оглядові; кріпильні та регулювальні (у разі необхідності); заправні. Дані роботи виконують з метою підготовки автомобіля до роботи перед початком або після завершення зміни. Залежно від 98 графіка роботи ЩТО можна виконувати також протягом зміни або в перервах. Мийні роботи включають: прибирання кабіни та платформи; очищення шасі автомобіля; миття кузова й шасі. До оглядових та кріпильних робіт належить перевірка зовнішнього вигляду та технічного стану автомобіля і його комплектності, дзеркал заднього виду, номерних знаків. Час,

потрібний для виконання ЩТО, залежить як від складності конструкції автомобіля, так і від рівня підготовки водія й становить від 1 до 1,5 год.

Періодичність ТО-1 і ТО-2 визначається пробігом автомобіля, що встановлюється залежно від умов його експлуатації. В період обкатування нового автомобіля встановлюють менший пробіг до ТО-1. Під час ТО-1 виконують усі операції ЩТО та додатково перевіряють технічний стан усього автомобіля і виконують контрольно-діагностичні, регулювальні, кріпильні, змащувальні, заправні та інші роботи згідно з рекомендаціями заводу-виробника. Обсяг робіт ТО-2 включає операції ТО-1 і більш поглиблену перевірку технічного стану агрегатів, механізмів та приладів автомобіля, виконання значної кількості контрольно-діагностичних операцій із застосуванням відповідного обладнання. На спеціальних стендах за необхідності перевіряють тягові й гальмівні якості та інші експлуатаційні показники автомобіля. Сезонне технічне обслуговування виконують двічі на рік з метою підготовки автомобілів до експлуатації в холодну й теплу пори року й, як правило, суміщають з черговим технічним обслуговуванням.

Оптимізація процесів надання послуг технічного обслуговування машин в агробізнесі ґрунтується на використанні діагностики й автоматизації процесів обслуговування й ремонту. Чітка організація технічного сервісу автотракторної техніки із застосуванням засобів діагностування забезпечує належну якість обслуговування сільськогосподарської техніки, сприяє технічній готовності машин і обладнання, не допускає їх передчасного виходу із експлуатації. Належна організація технічного сервісу в повному обсязі і з належною якістю забезпечує відчутний економічний ефект. У результаті суттєво зменшуються поточні витрати на ремонт техніки, підвищується коефіцієнт готовності машинно-тракторного парку, створюється можливість виконання польових робіт у встановлені агротехнічні терміни.

Система організації технічного сервісу повинна будуватися виходячи з пріоритету виробників сільськогосподарської продукції, а також конкуренції між її виконавцями (дилерські пункти, машинно-технологічні станції тощо).

Раціональна організація технічного сервісу дозволяє скоротити до 10 % часу на технічне обслуговування і ремонт, на 22-25 % збільшити напрацювання на трактор і на 30-45 % підвищити його продуктивність.

Таким чином, основні тенденції технічного сервісу в агропромисловому комплексі країни повинні включати:

розробку й впровадження виробниками сільськогосподарської техніки надійного і ефективного устаткування (в тому числі і мобільних засобів обслуговування) з можливістю адаптації до різних умов використання;

забезпечення самостійності вибору техніки та сервісних фірм на підставі якісної орієнтації споживачів в питаннях передпродажного та гарантійного і післягарантійного технічного обслуговування;

спеціалізацію технічних сервісних центрів (підприємств);

створення раціональної організації постачання запасних частин, їх складування із забезпеченням нормативних вимог технічного обслуговування і ремонту техніки;

прагнення до самообслуговування техніки в умовах сільськогосподарських підприємств;

підготовку фахівців з технічного сервісу, яка повинна передбачати потреби, що пов'язані із постачанням нової продукції і особливостями її будови та експлуатації.

7.5. Логістика у галузях креативної індустрії

Креативні індустрії є тим сектором економіки України, який стрімко розвивається й здатний забезпечити розвиток країни. У даному секторі створюються інформаційні технології автоматизації управлінських й виробничих процесів. Його підприємства роблять привабливими сільські території й залучають до сільськогосподарських робіт молодь. Продукти

креативних індустрій підтримують конкурентоспроможність усіх інших галузей економіки України.

Логістичне управління конкурентоспроможністю підприємств галузей креативної індустрії має особливості. Воно здійснюється в умовах:

1) інноваційно-креативного маркетингу (інноваційно-креативний диференційований продукт; ціна, яка пропорційна його креативним властивостям; реклама креативних властивостей товару; збут в обстановці демонстрації можливого різноманіття товарної пропозиції);

2) індивідуалізованого операційного менеджменту («фіксоване» розташування виробничих потужностей, індивідуальне виробництво за спеціальним замовленням; оперативне управління індивідуалізованим виробництвом, контроль якості креативних товарів, матеріально-технічне забезпечення індивідуалізованого виробництва, управління працею на основі її розділення між творчими професіями, управління інформаційними потоками за технологією кан-бан);

3) креативного кадрового менеджменту (добір, розстановка, адаптація, мотивація, оцінка, звільнення творчого персоналу);

4) нетрадиційного управління витратами (усунення непродуктивних і здійснення тих, які націлені на підвищення креативної диференціації продуктів);

5) інвестування коштів у техніку й технологію, які сприяють підвищення рівня креативної диференціації продукції й послуг;

6) управління фінансовим забезпечення індивідуалізованого виробництва інноваційно-креативних диференційованих товарів.

Логістичне управління у цих галузях полягає у нетрадиційному скороченні, об'єднанні, реалізації бізнес-процесів, що задовольняє інтереси і споживача, і підприємця, і працівника й розробника стандартів.

Наприклад, програмний продукт Uber для замовлення таксі, callback для організації дзвінка компанії клієнту т. ін. – це програми зворотного виклику, які працюють за принципом черг. Клієнт викликає таксі, а програма посилає до нього машину, яка має найвищий (перший) рейтинг в обслуговуванні пасажирів.

Якщо вона зайнята, то машину з другим рейтингом й т. ін. Головне, що клієнта швидко й максимально якісно обслуговують. Водії таксі намагаються збільшувати свій рейтинг, оскільки це автоматично збільшує попит на їх послуги. Усуваються непродуктивні операції: послуги диспетчера, встановлення місця знаходження клієнта (водій бачить його по JPS), послуги менеджера з якості (задоволений клієнт з моб. телефону підвищує рейтинг водія), подолання великої відстані до клієнта (програма посилає машини, які прибувають за лічені хвилини), оплата готівкою (клієнт швидко сплачує карткою), операції виклику таксі (миттєвий виклик через моб. зв'язок), оплата праці водія (у випадку використання сервісу безпілотних таксі). В автоматичному режимі задовольняються інтереси усіх учасників конкурентного процесу (стейк-холдер менеджмент задоволення потреб суб'єктів за інтересами). Конкурентоспроможність досягається через те, що клієнт не сплачує виконання непродуктивних операцій.

У даному випадку використовується людиноцентричний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємств. За допомогою логістичних програм задовольняються інтереси споживача, працівника, підприємця й стандартизатора з якості в споживанні й виробництві або «економного», або «якісного», або «інноваційно-креативного диференційованого» продукту з мінімальними витратами.

На прикладі таксі наведено демонстрацію послуг задоволення клієнта у споживанні послуг «економного» (час, гроші) транспортування за допомогою програмного продукту (інформаційні технології). Аналогічний підхід застосовується у сільському господарстві при використанні безпілотних тракторів, комбайнів й іншої сільськогосподарської техніки.

Впровадження розробок підприємств креативних галузей у сферу сільськогосподарського машинобудування має за мету забезпечення не «економності» виробів, а їхньої «якості», тобто конкурентного співвідношення «якість/ціна кінцевого продукту». До непродуктивних операцій у збиральному цеху комбайнів відносяться: праця слюсарів-збиральників (замінюється

промисловими роботами), операції контролю якості за ІСО-9001 (якість зборки контролюється автоматами), праця великого штату слюсарів ремонтників (замінюється відладкою програми управління програмістом) т. ін.

Підприємства безпосередньо креативних галузей представлені в агробізнесі рекламними, виставковими, брендинговими компаніями, агротуристичними фірмами, представниками агрокультурних, рекреаційних, туристичних кластерів т. ін.

Логістика, наприклад в агротуристичній галузі, націлена на оптимізацію процесів формування туристичного пакету послуг (існує підключення українського туроператора до центру бронювання готелів по всьому світу у Лондоні й банку, який здійснює передоплату послуг, що дає можливість формувати пакет послуг в режимі реального часу).

Головною метою є не «економність» і «якість» послуг, а їхня «креативна диференціація». Споживач бажає довгий час насолоджуватися послугами й товарами, які розвивають його внутрішнє «я». Цьому сприяють технології демонстрації чудес світу у форматі 3Д під час екскурсій, тематичні ресторани, відвідування «місць сили».

Логістика у галузях креативної індустрії націлена на збільшення співвідношення «привабливість споживчих якостей/ціна кінцевого продукту», що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємств. Вона сприяє усуненню непродуктивних й здійснення продуктивних операцій.

Продуктивними вважаються операції, які забезпечують інноваційно-креативну диференціацію продукту. Персонал за психо-фізіологічними характеристиками відноситься до «інтуїтив-творчих» працівників. Для нього необхідно створювати умови творчої праці. Витрати на це повністю окупаються перевагами, які мають сучасні інформаційні технології.

7.5. Дослідження операцій в транспортних системах

Дослідження операцій (ДО) – це дисципліна, що займається розробкою й застосуванням методів знаходження оптимальних рішень на основі **математичного моделювання** у різних областях людської діяльності, це теорія про те, як використати математичні методи для прийняття оптимальних управлінських рішень.

Схема управління транспортним підприємством наведена на рис. 7.7.



Рис. 7.7. Схема управління транспортним підприємством (ОПР-особа, яка приймає рішення)

Ресурси, згідно інформації про попит й обсяг виробництва, поступають на підприємство й перетворюються в послуги й вироби. ОПР контролює обсяг й якість послуг і виробів, а також фінансові результати й у разі незадовільних результатів контролю через систему управління впливає на роботу підприємства. На останнє впливає також зовнішнє середовище (смаки й уподобання клієнтів, вплив конкурентних продуктів, оперативність роботи постачальників, фіскальна й контролююча політика державних установ).

Прийняття рішення за допомогою апарату дослідження операцій здійснюється за алгоритмом, який наведено на рис. 7.8.

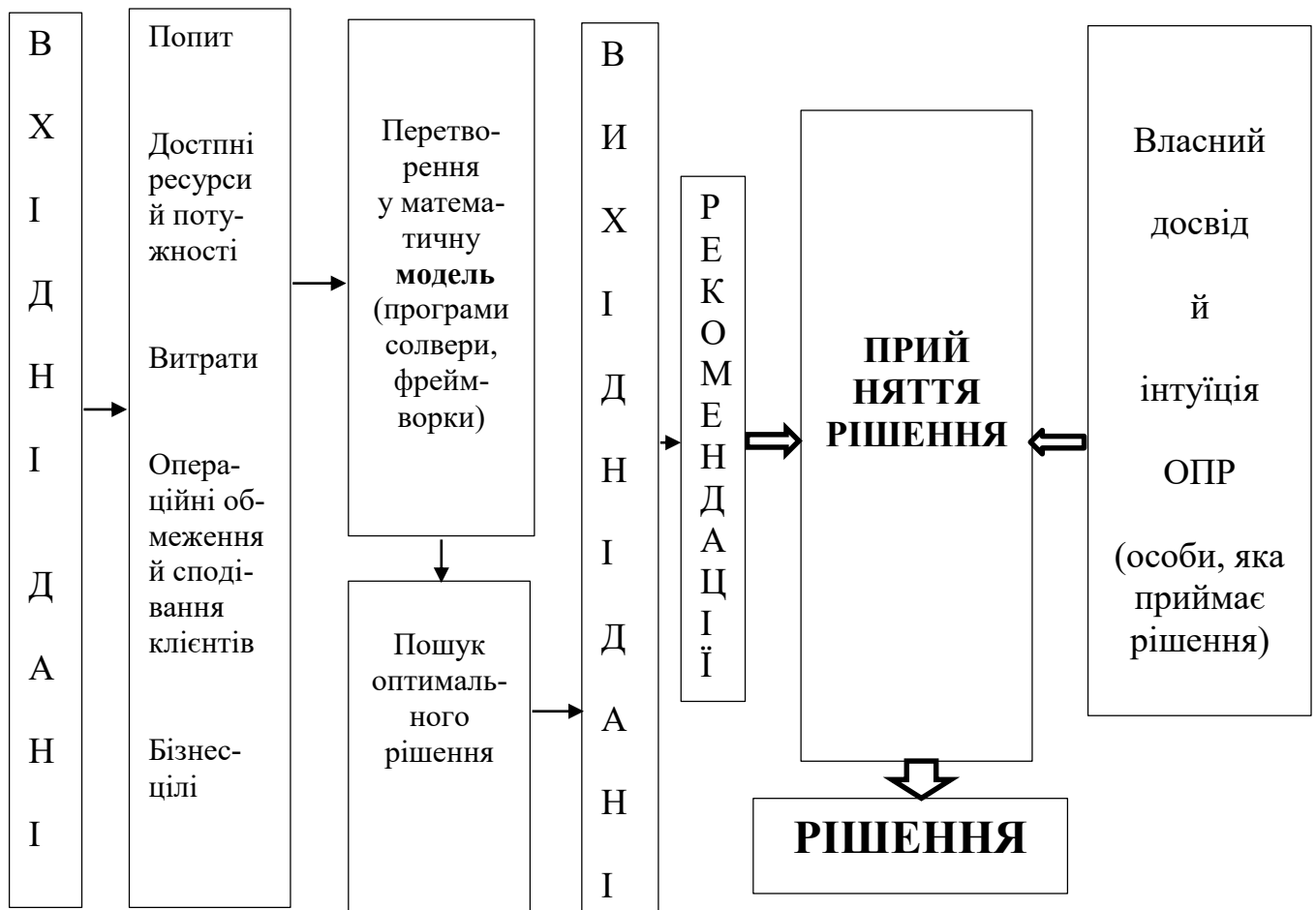


Рис. 7.8. Прийняття рішення за допомогою апарату дослідження операцій

Досвід ОПР полягає у тому, що нею побудована система управління підприємством (мета, етапи розвитку, потреби клієнтів т. ін. – див. завдання до розділів), яка забезпечує йому конкурентоспроможність стану й достатній рівень конкурентної стійкості – стійке утримання ринкової частки (див. розділи 2-6). Дослідження операцій допомагає або відновити конкурентоспроможний стан, або посилити конкурентоспроможність (збільшення запасу конкурентної стійкості).

Чому розглядається не економність транспортування, а посилення конкурентоспроможності? Тому, що остання не дає можливості зробити помилку, яка приведе підприємство до ліквідації (наприклад, економність привела до того, що замість однієї сучасної 20-ти тонної вантажівки придбали 20-ть автомобілів б/у вантажопідйомністю в одну тону, що через ремонти й

витрату палива привело до збитків й закриття підприємства). Конкурентоспроможність враховує інтереси не тільки підприємця, а й усіх учасників конкурентного процесу (споживач, підприємець, працівник, розробник стандартів). Це дає можливість збільшувати попит (стимулювати його пропозицією): зростання попиту відбувається, коли головна споживча властивість атрибутів товару (економність, якість, креативна диференціація) співпадає з типом дисипативної структури виробничої діяльності й психофізіологічними характеристиками працівників. Мета логістики у даному випадку полягає в економії не на усіх витратах, а тільки на витратах щодо непродуктивних операцій. Для транспортного підприємства останні ведуть до збільшення часу транспортування, витрат на паливо, заробітну плату, вантажно-розвантажувальні операції т. ін. У випадку з 20-ю вантажівками присутні усі ці операції. Окрім того, відсутнє задоволення інтересів споживача, працівника й розробника стандартів щодо використання сучасної техніки й технології перевезень (оснащення автомобіля маршрутизатором, системою комп'ютерної діагностики підсистем, економії палива й зв'язку, збільшення швидкості, покращення ергономічних і мікрокліматичних умов праці т. ін.).

Наведемо приклад рішення оптимізаційної задачі лінійного програмування різними видами методів. Першим є вибіркоковий **метод потенціалів**.

Постановка задачі: Скласти план перевезення щебня з трьох річних пристаней на три бетонні заводи з мінімальними витратами.

Таблиця 7.22

Вихідні дані

Наявність щебня на пристанях, у. о. (умовних одиниць)		
1 пристань	2 пристань	3 пристань
30	90	50
Потреби бетонних заводів, у. о. (умовних одиниць)		
1 завод	2 завод	3 завод
70	60	30

Транспортні тарифи (ТТ) перевезення одиниці щебня з певної пристані на певний завод:

$$ТТ_{1 \text{ пристань} - 1 \text{ завод}} = 8 \text{ у.о. } ТТ_{1 \text{ пристань} - 2 \text{ завод}} = 4 \text{ у.о. } ТТ_{1 \text{ пристань} - 3 \text{ завод}} = 5 \text{ у.о.}$$

$TT_{2 \text{ пристань}-1 \text{ завод}} = 3 \text{ у.о.}$ $TT_{2 \text{ пристань}-2 \text{ завод}} = 7 \text{ у.о.}$ $TT_{2 \text{ пристань}-3 \text{ завод}} = 2 \text{ у.о.}$

$TT_{3 \text{ пристань}-1 \text{ завод}} = 1 \text{ у.о.}$ $TT_{3 \text{ пристань}-2 \text{ завод}} = 4 \text{ у.о.}$ $TT_{3 \text{ пристань}-3 \text{ завод}} = 6 \text{ у.о.}$

Таблиця 7.23

1. Складається опорний план перевезень

Постачаль- ники Споживачі	1	2	3	Потреби	Потенціал: V	
1				70		
2				60		
3				30 Сума: 160		
Наявність	30	90	50	Сума: 170		
Потенціал: U						

2. Оскільки наявність перевищує потреби на 10 у.о., то вводиться фіктивний споживач 4ф, у якого потреби складають 10 у.о., а транспортні тарифи дорівнюють нулю.

Таблиця 7.24

Введення в опорний план фіктивного споживача й транспортних тарифів

Постачаль- ники Споживачі	1	2	3	Потреби	Потенціал: V
1	TT=8	TT=3	TT=1	70	
2	TT=4	TT=7	TT=4	60	
3	TT=5	TT=2	TT=6	30	
4ф	TT=0	TT=0	TT=0	10 Сума: 170	
Наявність	30	90	50	Сума: 170	
Потенціал: U					

3. Підбирається кількість одиниць вантажу (з якої пристані на який завод везти). Починають складати план перевезень з клітини, де є найменший тариф $TT=1$. Вписують в неї перевезення усього щебня 50 у.о., який є на 1 пристані. У клітину з $TT=2$ вписується уся потреба 2-го заводу, а з $TT=3$ – 20 у.о., яких не

вистачає першому заводу. У клітину з ТТ=4 ставиться 30 у.о., а у клітину з ТТ=7 вимушено ставлять 30 у. о. для повного задоволення потреб 2-го заводу за рахунок ще не вичерпаної наявності щебня на 2-ій пристані. Потреба фіктивного споживача 4ф у 10 у. о. задовольняється також за рахунок щебня 2-ої пристані.

Таблиця 7.25

4. Складений опорний план

Постачаль- ники Споживачі	1	2	3	Потреби	Потенціал: V
1	0 ТТ=8	20 ТТ=3	50 ТТ=1	70	0
2	30 ТТ=4	30 ТТ=7	5 ТТ=4	60	4
3	-1 ТТ=5	30 ТТ=2	0 ТТ=6	30	-1
4ф	-3 ТТ=0	10 ТТ=0	-2 ТТ=0	10 Сума: 170	-3
Наявність	30	90	50	Сума: 170	
Потенціал: U	0	3	1		

5. Розраховується загальну вартість перевезень, як сума добутків маси вантажу на транспортний тариф: $20 \cdot 3 + 50 \cdot 1 + 30 \cdot 4 + 30 \cdot 7 + 30 \cdot 2 + 10 \cdot 0 = 60 + 50 + 120 + 210 + 60 + 0 = 500$ у.о.

6. Визначається, чи є план оптимальним методом транспортних потенціалів. Для цього так підбирається 7 транспортних потенціалів, щоб для усіх заповнених клітин таблиці (6 клітин) сума потенціалу строки й потенціалу стовбця дорівнювалася транспортному тарифу. При цьому мають 6 рівнянь з 7 невідомими. Система має нескінчену кількість рішень. Треба знайти хоча б одне рішення методом підбору: із числа заповнених клітин встановлюється клітина із самим великим транспортним тарифом (ТТ=7); підбираються 2 любі числа, які у сумі дають $7 = 4 + 3$. Беремо 4 і 3; значення потенціалів записуються у стовпчик $V=4$ й у строку $U=3$; далі знаходяться усі невідомі потенціали: шукається заповнена клітина, у якій один потенціал є, а іншого нема. Наприклад, заповнена

клітина з $TT=4$. Що треба прибавити до 4 щоб отримати 4. Відповідь: це 0. Записується потенціал $U=0$ у строку. Заповнена клітина з $TT=0$. Що треба прибавити до 3, щоб отримати 0. Відповідь:-3. Записується потенціал $V=-3$ у стовбчик. Далі додається -1 до 3-х для отримання 2-х ($V=-1$), 0 до 3-х для отримання 3-х ($V=0$), 1 до 0 для отримання 1 ($U=1$).

7. Розраховується сума транспортних потенціалів для усіх незаповнених клітин й записується у лівому верхньому куті клітини. Якщо виявляється, що для усіх незаповнених клітин таблиці сума транспортних потенціалів менша за тариф, то такий план є оптимальним. Може бути випадок, коли всі суми $U+V \leq TT$. Це свідчить про те, що план оптимальний, але можна цю оптимальність досягти по іншому.

8. У нашому випадку план не є оптимальним, бо $U+V = 5$ не менше за $TT=4$. Це є підказкою того, що треба у дану клітину перенести звідкілясь перевезення для економії 1 у. о. Переносимо із клітини ліворуч 30 у.о. (при цьому виграємо 3 у.о. вартості) та для підтримки балансу переносимо з клітини з $TT=1$ у клітину з $TT=3$ 30 у. о. (при цьому програємо 2 у. о. вартості). У сумі виграє 1 у. о., якої не вистачало до оптимуму.

Таблиця 7.26

9. Остаточний план перевезень має вигляд

Постач. Спож.	1	2	3	Потреби	Потенціал: V
1	1 TT=8	50 TT=3	20 TT=1	70	-1
2	30 TT=4	6 TT=7	30 TT=4	60	2
3	0 TT=5	30 TT=2	0 TT=6	30	-2
4ф	-2 TT=0	10 TT=0	-2 TT=0	10 Сума: 170	-4
Наявність	30	90	50	Сума: 170	
Потенціал: U	2	4	2		

9. Вартість перевезень=470 у.о. Перевіряється план на оптимальність. Встановлюється заповнена клітина з максимальним тарифом (перша з $TT=4$) й беруться два числа, які складають його суму (2+2). Позначаються вони як потенціали й розраховуються спочатку потенціали заповнених, а потім суми потенціалів для незаповнених клітин.

10. Перевіряються умови оптимальності плану $U+V$ менше TT у кожній незаповненій клітині. Ця умова виконується. Задача є вирішеною.

Метод північно-західного кута. Постановка задачі: Скласти оптимальний план перевезення товарів від 3-х постачальників 3-м споживачам. Вихідні дані наведено в табл. 7.27.

Таблиця 7.27

Вихідні дані

Наявність товарів у постачальників, у. о. (умовних одиниць)		
1 постачальник	2 постачальник	3 постачальник
40	40	40
Потреби в товарах споживачів, у. о. (умовних одиниць)		
1 споживач	2 споживач	3 споживач
20	30	50

$$TT_{1 \text{ постач-к-1 спож-ч}} = 3 \text{ у.о. } TT_{1 \text{ постач-к-2 споживач}} = 2 \text{ у.о.}$$

$$TT_{\text{постач-к-1 спож-ч}} = 7 \text{ у.о.}$$

$$TT_{2 \text{ постач-к-1 спож-ч}} = 5 \text{ у.о. } TT_{2 \text{ постач-к-2 спож-ч}} = 6 \text{ у.о.}$$

$$TT_{2 \text{ постач-к-3 спож-ч}} = 4 \text{ у.о.}$$

$$TT_{3 \text{ постач-к-1 спож-ч}} = 4 \text{ у.о. } TT_{3 \text{ постач-к-2 спож-ч}} = 7 \text{ у.о.}$$

$$TT_{3 \text{ постач-к-3 спож-ч}} = 5 \text{ у.о.}$$

Рішення: Складається опорний план перевезень: спочатку у верхню ліву клітину ставлять 20 у.о. – для повного задоволення першим постачальником потреб першого споживача у товарах. Без врахування першої строки лівою верхньою вважається друга ліва строка. В неї ставиться 20 – для вичерпання можливостей першого постачальника. Тепер не враховуємо перші строку й стовпець. Тоді у верхньому лівому куті знаходиться клітина, куди ставлять 10 у.о. – для повного задоволення потреб другого споживача. Поза увагою у цьому випадку виявляються дві верхні строки й перший стовпець. У новий лівий

верхній кут ставимо 30 у.о. – для повного вичерпання можливостей другого постачальника. У клітину з ТТ=5 ставиться 20 у.о. – для повного задоволення потреб третього споживача. Залишок товарів (20 у.о.) у третього постачальника поміщається униз у строку фіктивного споживача.

Таблиця 7.28

Опорний план перевезень

Споживачі	Постачальники			Потреби, у.о.	Потенціал: V
	1-й	2-й	3-й		
1-й	3 20 ТТ=3	7  ТТ=5	8  ТТ=4	20	7
2-й	2 20 ТТ=2	6 10 ТТ=6	7 ТТ=7	30	6
3-й	0 ТТ=7	4 30 ТТ=4	5 20 ТТ=5	50	4
4ф-й	-5 ТТ=0	-1 ТТ=0	0 20 ТТ=0	20 Сума: 120	-1
Наявність, у.о.	40	40	40	Сума: 170	-
Потенціал: U	-4	0	1	-	-

Даний план коштує: $20 \cdot 3 + 20 \cdot 2 + 10 \cdot 6 + 30 \cdot 4 + 30 \cdot 7 + 20 \cdot 5 + 20 \cdot 0 = 380$ у. о.

Для з'ясування оптимальності плану використовується метод транспортних потенціалів, який був описаний у попередній задачі. Спочатку підбираються потенціали заповнених, а потім й незаповнених клітин (табл. 7.28). Перевіряються умови оптимальності плану $U+V$ менше ТТ у кожній незаповненій клітині. Умова не виконується, особливо у клітинах, помічених . Перенос вантажів треба починати із заповненої клітини з найбільшим транспортним тарифом 5 у.о. у клітину з ТТ=4. При цьому маємо виграш 1 у.о. на кожній одиниці товару (усього 20 у.о.). Для відновлення балансу із клітини з ТТ=3 у третю строку переносимо 20 у.о. товару.

Рахуємо вартість нового плану: $20 \cdot 2 + 20 \cdot 7 + 10 \cdot 6 + 30 \cdot 4 + 20 \cdot 4 + 20 \cdot 0 = 440$ у.о.

Результат свідчить про неефективність плану із-за того, що ми товар з $ТТ=3$ опустили у клітину з $ТТ=7$. Треба піднімати й опускати товар у клітини з меншим $ТТ$. Аналіз указує на те, що партії товару треба дробити: із третьої строки підняти у першу не 20, а 10 у.о. товару (виграш 10 у.о.). Із першої строки (1 постачальник) опустити у другу строку 10 у.о. (виграш 10 у.о.). Із другої строки (другий постачальник) треба опустити у третю строку 10 у.о. товару (виграш 20 у.о.).

Даний план буде коштувати 340 у.о. Перевіримо його на оптимальність (табл. 7.29).

Таблиця 7.29

Опорний план перевезень

Споживачі	Постачальники			Потреби, у.о.	Потенціал: V
	1-й	2-й	3-й		
1-й	3 10 $ТТ=3$	3 $ТТ=5$	4 10 $ТТ=4$	20	4
2-й	2 30 $ТТ=2$	2 $ТТ=6$	3 $ТТ=7$	30	3
3-й	4 $ТТ=7$	4 40 $ТТ=4$	5 10 $ТТ=5$	50	5
4ф-й	-1 $ТТ=0$	-1 $ТТ=0$	0 20 $ТТ=0$	20 Сума: 120	0
Наявність, у.о.	40	40	40	Сума: 120	-
Потенціал: U	-1	-1	0	-	-

Починаючи з самої дорогої по тарифу заповненої клітини ($ТТ=5$) підбираються потенціали ($U=0$; $V=5$) й далі по алгоритму (див. табл. 7.29). Перевіряються умови оптимальності: $U+V$ менше $ТТ$ у кожній незаповненій клітині. Умови аиконуються. Задача є вирішеною.

Контрольні питання та завдання

1. Дайте визначення логістики у механізації сільського господарства.
2. Що таке система управління матеріальними та інформаційними потоками ?
3. Охарактеризуйте суб'єктів системи логістичного управління у сільському господарстві.
4. Які суб'єкти системи логістичного управління зацікавлені в її ефективності, а які ні?
5. Поясніть, як забезпечити конкурентоспроможність системи логістичного управління матеріальними та інформаційними потоками на підприємствах аграрної сфери.
6. Яким чином вирішуються питання мотивації зацікавлених сторін в побудові системи логістичного управління матеріальними та інформаційними потоками на підприємствах аграрної сфери?
7. Перерахуйте вимоги до методів логістичного управління матеріальними та інформаційними потоками на підприємствах аграрної сфери.
8. Назвіть основні підсистеми системи В-А-Д-С (водій – автомобіль – дорога – середовище).
9. Як можна визначити продуктивність автомобіля?
10. Охарактеризуйте інтенсивність руху транспортних засобів.
11. Як прогнозують інтенсивність руху транспорту?
12. Опишіть типові вантажні режими роботи дороги.
13. Що таке пропускна здатність й які фактори на неї впливають?
13. За яких умов використовується апарат дослідження операцій у логістиці?
14. Які методи рішення транспортної задачі лінійного програмування відомі?

Список рекомендованої літератури

1. Закон України «Про систему інженерно-технічного забезпечення агропромислового комплексу України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/229-16/sp:info->
2. Бажин И. И. Логистика: Компакт-учебник. Харьков: Консум, 2003.
3. Будішевський В.О., Суліма А.О. Транспортно-технологічна логістика енергоємних виробництв. Донецьк: РВА ДонНТУ, 2003. 302с.
4. Жигулін О. А. Оптимізація вантажопотоків на сільськогосподарському підприємстві. Технології АПК ХХІ століття: проблеми і перспективи розвитку: зб. матер. Міжнар. наук.-практ. конф. (Ніжин, 13-14 квітня 2017 року). Ніжин: Вид-во Ніжинського держ. ун-ту, 2017. С. 64-80.
5. Жигулін О. А., Борис В. В., Жигуліна Н. О. Безпека транспортних засобів в Україні. Зб. наукових-праць Ніжинського агротехнічного інституту. Вип. 12. Ніжин, 2019.
6. Жигулін О. А., Борис В. В., Жигуліна Н. О. Травматизм на транспорті. Зб. наукових-праць Ніжинського агротехнічного інституту. Вип. 12. Ніжин, 2019.
7. Котлер Ф. Основы маркетинга. Москва : Прогресс, 1990. 656 с.
8. Крикавський Є.М. Логістика підприємства: Навч. посібник. – Львів: Львівська політехніка, 1996. 160 с.
9. Крушельницька О. В. Управління матеріальними ресурсами : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2003. 162 с.
10. Сергеев В.И. Менеджмент в бизнес - логистике. Москва : Филинь, 1997.
11. Фирон Х., Линдерс М. Управление снабжением и запасами. Логистика. Пер. с англ. Санкт-Петербург : Полигон, 1999. 768 с.
12. Транспортная задача линейного программирования. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=YxGS5tAJhSQ>

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.	
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> 1,16	<u>3,04</u> 1,22	<u>2,82</u> 1,14	<u>2,5</u> 1,01	<u>2,48</u> 0,99	<u>2,45</u> 0,98	<u>2,42</u> 0,97	<u>2,38</u> 0,96	<u>2,5</u> 1,01	<u>2,6</u> 1,05	<u>2,62</u> 1,05	<u>2,64</u> 1,06	<u>31,374</u> 12,616
Обсяг продажів продуктів тваринництва за місяцями року (план / факт), млн грн.												
<u>2,87</u> 0,97	<u>3,02</u> 1,03	<u>2,81</u> 0,95	<u>2,49</u> 0,86	<u>2,46</u> 0,83	<u>2,43</u> 0,82	<u>2,4</u> 0,81	<u>2,37</u> 0,8	<u>2,49</u> 0,85	<u>2,59</u> 0,88	<u>2,59</u> 0,88	<u>2,62</u> 0,89	<u>31,179</u> 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> 0,22	<u>0,18</u> 0,23	<u>0,17</u> 0,21	<u>0,15</u> 0,19	<u>0,15</u> 0,19	<u>0,14</u> 0,18	<u>0,14</u> 0,18	<u>0,14</u> 0,18	<u>0,15</u> 0,19	<u>0,15</u> 0,19	<u>0,16</u> 0,2	<u>0,16</u> 0,2	<u>1,87</u> 2,36
Обсяги виробництва м'яса ВРХ за місяцями року (план / факт), т												
<u>19,1</u> 21,7	<u>20,2</u> 22,3	<u>18,7</u> 21,2	<u>16,6</u> 18,9	<u>16,4</u> 18,6	<u>16,2</u> 18,4	<u>16,1</u> 18,2	<u>15,8</u> 17,9	<u>16,6</u> 18,9	<u>17,3</u> 19,6	<u>17,3</u> 19,6	<u>17,5</u> 19,8	<u>208</u> 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> 1,6	<u>2,3</u> 1,7	<u>2,2</u> 1,6	<u>1,9</u> 1,4	<u>1,9</u> 1,4	<u>1,9</u> 1,4	<u>1,8</u> 1,3	<u>1,8</u> 1,3	<u>1,9</u> 1,4	<u>2,0</u> 1,5	<u>2,0</u> 1,5	<u>2,0</u> 1,5	<u>24,02</u> 17,2
Розгорнута структура витрат у сфері тваринництва за місяцями року (план / факт), млн грн.												
<u>1,2</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>21,7</u> 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> -28	<u>32</u> -27	<u>28</u> -26	<u>32</u> -27	<u>32</u> -27	<u>32</u> -26	<u>31</u> -28	<u>31</u> -28	<u>30</u> -27	<u>30</u> -27	<u>31</u> -26	<u>31</u> -28	<u>31</u> -27
Рівень рентабельності тваринництва за місяцями року (план / факт), %												
<u>44</u> -17	<u>45</u> -16	<u>43</u> -15	<u>45</u> -15	<u>44</u> -13	<u>44</u> -13	<u>44</u> -14	<u>45</u> -14	<u>43</u> -15	<u>43</u> -16	<u>44</u> -16	<u>44</u> -15	<u>44</u> -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> 0,92	<u>14,55</u> 2,4	<u>21,3</u> 3,7	<u>27,2</u> 4,7	<u>32,9</u> 5,6	<u>38,6</u> 6,5	<u>44,1</u> 7,3	<u>49,6</u> 8,2	<u>55,45</u> 9,6	<u>61,6</u> 11,1	<u>67,7</u> 12,6	<u>73,9</u> 14,1	
Методи управління фінансами												
Грошові потоки				Вибір джерел фінансування				Метод обліку фінансових операцій				

Рис. 1 Агрофірма Лосинівська (молочно-м'ясне тваринництво)

ЗМІСТ

ВСТУП	3
1. ЛОГІСТИКА	6
1.1. Поняття логістики	6
1.2. Фізичний розподіл	14
1.3. Системи зберігання	22
1.4. Закупівельна логістика	42
1.5. Збутова логістика	49
1.6. Інформаційна логістика	52
2. ЛОГІСТИКА Й МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В АГРОБІЗНЕСІ	61
2.1. Логістичний оптимізаційно-потоківий підхід до системного управління конкурентоспроможністю підприємств агробізнесу	61
2.2. Логістичні маркетингові й виробничі методи управління конкуренто- спроможністю підприємств	78
2.3. Функціональне забезпечення конкурентоспроможності підприємств з позиції логістичного системного підходу	89
2.4. Управління за цілями конкурентоспроможністю підприємства	102
2.5. Особливості забезпечення конкурентоспроможності підприємницьких структур агробізнесу з позицій логістичного підходу	118
3. КОНТРОЛІНГ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТО- СПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДХОДУ	133
3.1. Моделювання конкурентоспроможності підприємств	133
3.2. Методичні підходи до контролінгу конкурентоспроможності підприємств агробізнесу в короткостроковому періоді за допомогою бізнес-проектування	147

3.3. Особливості методичного підходу до контролінгу конкурентоспроможності підприємств агробізнесу в довгостроковому періоді ...	160
3.4. Конкурентоспроможність підприємств в умовах циклічності економічного розвитку	173
3.5. Контролінг логістичного управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур агробізнесу	188

4. ЛОГІСТИЧНІ ПРОЦЕСИ УПРАВЛІННЯ ВІДНОВЛЕННЯМ І РОЗВИТКОМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТІВ АГРОБІЗНЕСУ

4.1. Логістичні процеси управління в агробізнесі	211
4.2. Аналіз галузевої особливості підвищення конкурентоспроможності суб'єктів агробізнесу	227
4.3. Оцінка конкурентної стійкості суб'єктів агробізнесу	248
4.4. Результативність управління конкурентоспроможністю суб'єктів агробізнесу на засадах логістики	268

5. КОНЦЕПЦІЇ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР АГРОБІЗНЕСУ

5.1. Вектор конкурентної переваги споживачів до товарів підприємницьких структур агробізнесу	287
5.2. Логістичне управління конкурентоспроможністю підприємств агробізнесу з базовою конкурентною стратегією «економія на витратах»	299
5.3. Особливості логістичного управління конкурентоспроможністю підприємств агробізнесу з базовою конкурентною стратегією «висока якість»	320
5.4. Логістичне управління конкурентоспроможністю підприємств агробізнесу з конкурентною стратегією інноваційно-диференційованого розвитку	338

6. ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДВИЩЕННЯМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР АГРОБІЗНЕСУ.....	355
6.1. Підвищення споживчої цінності «економного» продукту як фактор логістичного управління конкурентоспроможністю підприємств агробізнесу	355
6.2. Конкурентна перевага «якість продукту» в системі логістичного управління конкурентоспроможністю підприємств агробізнесу	368
6.3. Диференціація продукту в підвищенні конкурентоспроможності підприємств агробізнесу на засадах логістики	381
6.4. Модель логістичного управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур агробізнесу	394
6.5. Підвищення конкурентоспроможності підприємств агробізнесу на перспективу	415
 7. ЛОГІСТИКА НА АГРАРНИХ І ЗАБЕЗПЕЧУЮЧИХ ЇХ РЕСУРСНОЮ, ВИРОБНИЧОЮ, ЗБУТОВОЮ Й ПРОСТОРОВОЮ БАЗОЮ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВАХ	427
7.1. Логістика у механізації сільського господарства	427
7.2. Логістика на транспорті	440
7.3. Експлуатаційна властивість автомобільних доріг та споруд як чинник ефективності логістичного управління потоками вантажів	458
7.4. Логістика у технічному сервісі машин в агробізнесі	487
7.5. Логістика у галузях креативної індустрії	498
7.5. Дослідження операцій в транспортних системах	502
ДОДАТКИ	513

Наукове видання

ЖИГУЛІН ОЛЕКСАНДР АНДРІЙОВИЧ
МАХМУДОВ ІЛЬХОМ ІСАКОВИЧ
ЖИГУЛІНА НАТАЛІЯ ОЛЕКСАНДРІВНА

ЛОГІСТИКА, УПРАВЛІННЯ Й КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ В АГРОБІЗНЕСІ

Навчальний посібник

Технічний редактор – І. П. Борис

Видання друкується за авторським редагуванням

Підписано до друку 03.01.2020 р.
Гарнітура Times New Roman
Замовлення № 1308

Формат 60x84/16
Обл.-вид. арк. 22,97
Ум. друк. арк. 30,22

Папір офсетний
Тираж 100 прим.



Видавництво
Ніжинського державного університету
імені Миколи Гоголя.
м. Ніжин, вул. Воздвиженська, ¾
(04631) 7-19-72
E-mail: vidavn_ndu@ukr.net

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 2137 від 29.03.05 р.