

Скупейко В. В.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку і оподаткування
Львівського університету бізнесу та права*

Лихолат С. М.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
Львівського державного університету внутрішніх справ*

Skupeyko V. V.

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
associate professor of department of account and taxation
Lviv University of Business and Law*

Lycholat S. M.

*Ph.D. in Economics, Associate professor, Department of Management,
Lviv State University of Internal Affairs*

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ЗАСАД ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. У статті розглянуто параметри конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Розглянуто змістовну характеристику та положення забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств у країнах-членах Європейського Союзу. Сформовано концептуальні засади імплементації положень Спільної аграрної політики Європейського Союзу в контексті забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Розглянуто методологічний базис взаємоузгодження управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств з євроінтеграційними пріоритетами АПК. Перелічено базові функції управління щодо забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Визначено опосередковані інструменти посилення відповідальності працівників у процесі виконання функціональних обов'язків з метою реалізації незадіяних резервів.

Ключові слова: конкурентоспроможність, аграрна політика, сільськогосподарські підприємства, функції управління, мотивація, ризики, НАССР (Haard Analysis and Critical Control Point), європейські стандарти, імплементація європейських засад.

Вступ та постановка проблеми. Аналіз параметрів конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства та його позицій на ринку є джерелом формування вихідної інформаційної бази для розроблення та прийняття управлінських рішень щодо обґрунтування стратегічних напрямів посилення конкурентних переваг підприємства в умовах динамічної зміни його внутрішнього та зовнішнього середовища, що зумовлені євроінтеграційними процесами. З огляду на це критично важливим є гарантування об'єктивного, достовірного та своєчасного характеру сформованому інформаційному базису, що потребує врахування впливу загострення конкурентного середовища на внутрішньому ринку через лібералізацію торговельних відносин; проектування параметрів зміни кон'юнктури, цін та якості продукції на аграрному ринку ЄС; моделювання ризиків застосування інструментів тарифного і нетарифного регулювання на процеси забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Аналітичний складник управлінських процесів в умовах євроінтеграції передбачає доцільність діагностики виробничо-технологічних циклів на предмет відповідності безпековим стандартам ЄС та нормам щодо гарантування якості аграрної продукції. Пріоритетною є орієнтація на адаптивне застосування європейських інноваційних методів аналізу ринкової інформації з урахуванням можливостей ресурсного потенціалу підприємства. Узгодження функції аналізу управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств передбачає гармонізацію концептуальних засад формування набору показників кількісного та якісного оцінювання цієї конкурентоспроможності з урахуванням наростаючого впливу євроінтеграційних процесів. Це потребує не лише набли-

ження вітчизняних форм складання офіційної статистичної фінансово-економічної та бухгалтерської звітності до європейських вимог, норм і стандартів, але і розвитку інноваційних аналітичних компетенцій в управлінського персоналу сільськогосподарських підприємств, розширення співпраці з європейськими контрагентами в науково-технічній сфері, автоматизації процесу обробки інформаційних потоків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій показав, що велика кількість науковців, як вітчизняних, так і зарубіжних, певною мірою досліджували імплементацію європейських засад формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств [1–9]. Однак формуванню концептуальних засад імплементації положень Спільної аграрної політики Європейського Союзу в контексті забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств залежно від рівня (макро-, мезо-, мікро-), на якому перебуває підприємство та дотримання певних принципових положень недостатньо приділялося уваги.

Отже, **метою статті** є розроблення концептуальних засад імплементації положень Спільної аграрної політики Європейського Союзу в контексті забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств з урахуванням рівня, на якому вони перебувають, та пошук шляхів реалізації незадіяних резервів.

Результати дослідження. Управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств потребує адаптації досвіду країн Європейського Союзу в питаннях державного регулювання та підтримки АПК. Європейська модель підтримки сільськогосподарських підприємств спрямована на такі три базові напрями, як підтримка малих підприємств, розвиток багатофункціо-

нального аграрного виробництва, захист сільськогосподарських підприємств від загроз ринкового середовища та природних стихійних лих [1].

Забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств у країнах-членах Європейського Союзу формалізується у Спільній аграрній політиці, яка відзначається такими змістовними характеристиками та положеннями, як: 1) спрямованість на надання непрямої фінансової підтримки малим сільськогосподарським підприємствам; 2) створення резервного продовольчого інтервенційного фонду забезпечення продовольчої безпеки та формування сприятливої кон'юнктури в розрізі дефіцитних продовольчих груп аграрного ринку; 3) встановлення та гарантування мінімальних закупівельних цін на окремі види продукції для сільськогосподарських підприємств; 4) створення сприятливих рівних умов розвитку для підприємств шляхом фінансування проектів розбудови соціально-економічної інфраструктури сільських територій; 5) забезпечення рівних умов ведення добросовісної конкуренції для всіх підприємств; 6) протидія монополізації окремих сегментів аграрного ринку та надмірної концентрації земельних ресурсів; 7) формування мережі лабораторій моніторингу і контролю якості та безпечності продовольства [2].

Спільна аграрна політика Європейського Союзу в методологічному аспекті поділяється на так звані заходи «червоної», «блакитної», «жовтої» та «зеленої» скриньок, які різняться між собою набором підходів, методів, інструментів та механізмів забезпечення підтримки процесів формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств залежно від специфіки та кон'юнктури окремого сегменту аграрного ринку. Водночас останнім часом спостерігається стійка тенденція до надання у застосуванні переваги методам «зеленої скриньки», які

сконцентровані на формуванні сприятливих умов для розвитку сільськогосподарських підприємств та активізації здорового конкурентного середовища на аграрному ринку. Наближення до положень САП країн Європейського Союзу в контексті забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств потребує дотримання концептуальних засад (див. рис. 1).

Формування методологічного базису взаємоузгодження управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств з євроінтеграційними пріоритетами АПК передбачає [3]: по-перше, проектування чіткої етапності та регламенту послідовності дій управлінського персоналу у контексті оптимізації їх внутрішніх і зовнішніх бізнес-процесів, що безпосередньо визначають параметри конкурентоспроможності підприємства на ринку; по-друге, наявність гнучких властивостей організаційних структур сільськогосподарського підприємства стосовно адаптації до неминучих змін внутрішнього та зовнішнього характеру; по-третє, створення страхових резервних фондів мінімізації виробничо-ринкових ризиків підприємства, зумовлених євроінтеграційними процесами; по-четверте, обов'язковість перегляду маркетингової стратегії підприємства та переорієнтації на інноваційні ніші продовольчого ринку; по-п'яте, готовність до навчання, підготовки та перепідготовки управлінського персоналу та працівників на всіх ієрархічних ланках управління підприємства; по-шосте, освоєння та впровадження фундаментальних засад європейського досвіду формування та захисту іміджу сільськогосподарського підприємства, організації відносин його ділової активності, ведення конкуренції на ринку та забезпечення якості аграрної продукції; по-сьоме, коригування структури управління підприємством, зміни розподілу повноважень, обов'язків

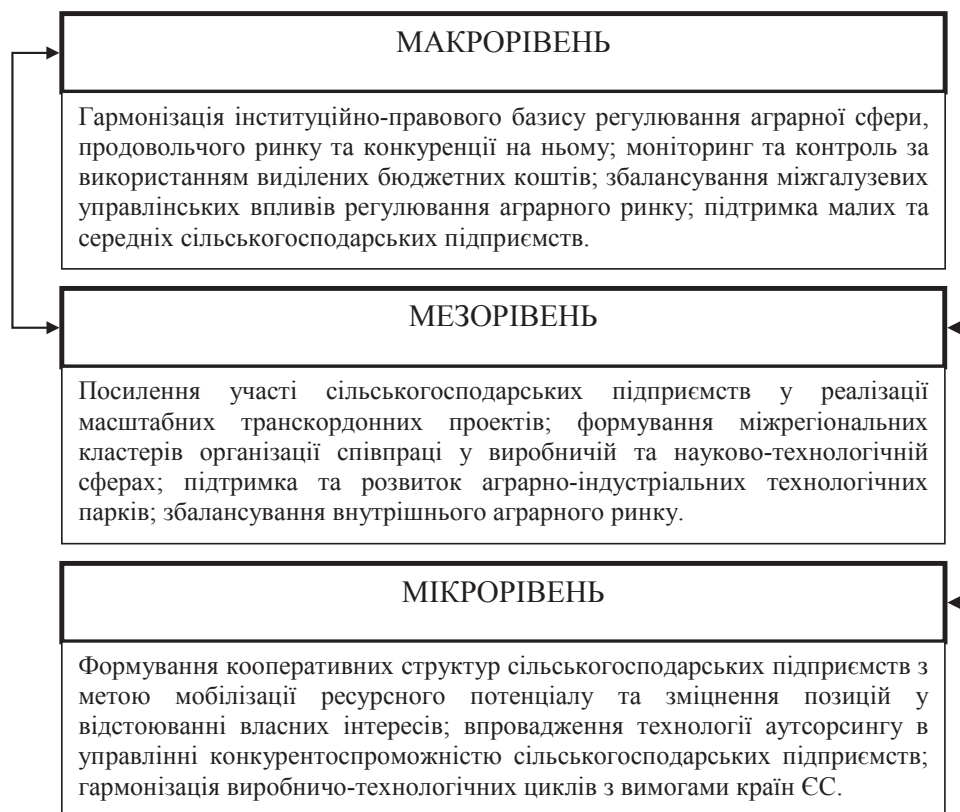


Рис. 1. Концептуальні засади імплементації положень Спільної аграрної політики Європейського Союзу в контексті забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств

Джерело: результати досліджень автора

і відповідальності його управлінського персоналу відповідно до євроінтеграційних викликів; по-восьме, перегляд технологічних карт вирощування сільськогосподарських культур та утримання сільськогосподарських тварин з урахуванням європейських стандартів [4].

Гармонізація теоретико-методологічних і прикладних підходів до управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств в умовах євроінтеграції має відбуватися в контексті дотримання таких принципів, як [5]:

- системність (передбачає комплексне врахування євроінтеграційних пріоритетів АПК у розрізі галузей сільськогосподарського підприємства, що дає змогу збалансувати економічний, соціальний та екологічний складники ефективності його виробничо-господарської діяльності в контексті підвищення рівня конкурентоспроможності на ринку);

- послідовність (забезпечує поетапну реалізацію структурних змін системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств);

- адекватність (полягає в необхідності дотримання умов відповідності євроінтеграційних викликів і пріоритетів ресурсній спроможності та можливостям сільськогосподарського підприємства);

- інваріантність (передбачає неухильне дотримання реалізації затвердженого комплексу заходів щодо імплементації європейських стандартів і практик забезпечення конкурентоспроможності підприємств);

- раціональність (полягає у забезпеченні оптимального використання природно-ресурсного потенціалу сільськогосподарського підприємства в умовах євроінтеграційних процесів, мінімізації ризиків посилення антропогенного навантаження на екосистеми сільських територій та справедливого соціального розподілу отриманого прибутку внаслідок виходу на європейський продовольчий ринок);

- керованість (передбачає наявність організованого та контрольованого характеру імплементації прикладних європейських засад функціонування сільськогосподарських підприємств);

- прогнозованість (полягає в обов'язковому проектуванні параметрів зміни системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств та її рівня у зв'язку з адаптацією до європейських стандартів господарювання).

Забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств відбувається через механізми реалізації базових функцій управління, серед яких, зокрема, аналіз, планування, організація, мотивація та контроль [6]. З огляду на це методологічний підхід взаємоузгодження управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств з євроінтеграційними пріоритетами АПК має бути спрямований на імплементацію структурних змін у розрізі цих функцій.

Мінімізацію ринкових євроінтеграційних ризиків сільськогосподарських підприємств покликана забезпечити реалізація функції планування управління їх конкурентоспроможністю. Перехід до практики складання довгострокових інвестиційно-ринкових і виробничо-господарських планів є ефективним інструментом раціоналізації бізнес-процесів сільськогосподарського підприємства, зменшення собівартості його продукції та покращення цінових параметрів ведення конкурентоспроможності, мінімізації транзакційних витрат підприємства та оптимізації його виробничо-галузевої структури відповідно до наростаючих євроінтеграційних викликів і особливостей природно-ресурсного потенціалу сільськогосподарського підприємства.

Узгодження функції планування управління конкурентоспроможністю підприємства з євроінтеграційними пріоритетами АПК включає поетапне обґрунтування

та досягнення його ринкових цілей на засадах підбору механізмів, інструментів і ресурсного забезпечення системи конкурентоспроможності підприємства з урахуванням очікуваних змін параметрів як внутрішнього, так і європейського аграрних ринків, прогнозованих квот на експорт сільськогосподарської продукції, перспективних напрямів розвитку АПК і вподобань європейських споживачів. Планування конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства передбачає визначення стратегічної мети його позиціонування на ринку в умовах євроінтеграції та ідентифікацію на основі цього тактичних та оперативних завдань для структурних організаційних підрозділів підприємства в коротко-, середньо- та довгостроковій перспективах [7]. Таким чином, планування, з одного боку, визначає концептуальні засади забезпечення конкурентоспроможності в контексті досягнення євроінтеграційних пріоритетів АПК, а з іншого – регламентує детальні алгоритми досягнення тактико-оперативних цілей сільськогосподарських підприємств на внутрішньому та європейському аграрному ринках.

Організація є визначальною функцією системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств, яка в умовах наростаючої євроінтеграції покликана забезпечити збалансування потенційних недоліків і переваг у зв'язку зі створенням зони вільної економічної торгівлі та запровадження принципу безперешкодного руху продовольства через кордони. Організація передбачає поетапну реалізацію затвердженого плану щодо раціонального поєднання ресурсного забезпечення сільськогосподарського підприємства в напрямі зміцнення його конкурентних позицій на аграрному ринку. Узгодження цієї функції управління з євроінтеграційними пріоритетами АПК потребує забезпечення адекватної інвестиційної підтримки виробничо-збутового процесу сільськогосподарських підприємств, їх техніко-технологічної модернізації, наближення технологічних норм до вимог передових європейських практик, раціоналізації відносин із контрагентами, оптимізації кредиторської та дебіторської заборгованості підприємства [8].

Сільськогосподарське підприємство, що націлене на досягнення високого рівня конкурентоспроможності на ринку, неодмінно має характеризуватися організацією диверсифікованого аграрного виробництва, збалансованим розвитком його економічної, соціальної та екологічної сфер, реалізацією заходів імпортозаміщення внутрішнього ринку, а також наявністю повного спектру продовольчого ланцюга формування доданої вартості в аграрній сфері. Це, з одного боку, потребує інтеграції з іншими господарюючими суб'єктами, що є об'єктивним в умовах обмеженості ресурсів, а з другого – організації надійного захисту інформації, яка містить комерційну таємницю. Імплементація європейських засад формування конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства є неможливою без реструктуризації та зміни концептуальних підходів до організації менеджменту бізнес-процесів на всіх ланках його управління, дотримання та поваги до чинних норм інституційно-правового базису гарантування добросовісної конкуренції на аграрному ринку, формування відповідального ставлення до використання природно-ресурсного потенціалу екосистем сільських територій.

Функція мотивації системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства в умовах лібералізації зовнішньоторговельних відносин і створення зони вільної торгівлі, з одного боку, має враховувати специфіку посилення соціально-економічних і психологічних мотиваційних механізмів у країнах-членах Європейського Союзу, що забезпечує зростання ефектив-

ності функціонування підприємства та покращення його позицій на ринку, а з іншого – сформовані традиції господарювання, особливості менталітету сільського населення та ієрархію його ключових пріоритетів і потреб. Функція мотивації практично є домінуючою у формуванні кінцевих результатів виробничо-господарської діяльності підприємства та забезпеченні його конкурентоспроможності [6].

Використання можливостей її незадіяних резервів дає змогу компенсувати недостатність ресурсного забезпечення сільськогосподарського підприємства шляхом використання опосередкованих інструментів посилення відповідальності працівників за виконання своїх функціональних обов'язків. Європейська практика мотивації персоналу підприємства орієнтована на оптимальне поєднання інструментів матеріального і нематеріального стимулювання праці. Узгодження цієї функції з євроінтеграційними пріоритетами АПК потребує збільшення частки оплати праці в структурі собівартості аграрної продукції; використання бонусної програми стимулювання підвищення ефективності праці; надання переваги преміюванню та похвалі поряд із практикою застосування методів, які базуються на принципах страху, покарання та санкцій за прорахунки під час здійснення безпосередніх посадових функціональних обов'язків працівників; формування прозорої системи справедливого кар'єрного зростання на підприємстві; посилення соціальної спрямованості політики мотивації праці. Застосування таких підходів до мотивації, безперечно, потребує збільшення витрат на обслуговування і задоволення потреб кадрового персоналу підприємства, однак є цілком обґрунтованим, адже посилення мотивації працівників є базисом для зростання продуктивності праці, мінімізації плинності кадрів, покращення морально-психологічного клімату в колективі, зменшення частоти виникнення конфліктів, що в сукупності трансформуються в зростання показників конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства.

Інтегруючою для системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств є функція контролю, адже вона є дотичною до всіх етапів формування виробничо-збутового ланцюга аграрної продукції, порушення процесних регламентів яких неминуче приводить до збоїв у функціонуванні цієї системи. Сформований механізм контролю, з одного боку, має бути всеохоплюючим і комплексним, а з іншого – ситуаційним, з метою унеможливлення виникнення перешкод для розвитку безпосередніх цільових бізнес-процесів, що визначають параметри конкурентоспроможності підприємства. Євроінтеграційні пріоритети контролю системи управління конкурентоспроможністю базуються на побудові автоматизованих моніторингових механізмів із залучення інноваційних технологій, що мінімізують прояви людського втручання у виробничо-

господарську діяльність сільськогосподарських підприємств. Функція контролю покликана не лише ідентифікувати проблему та локалізувати збій у системі управління конкурентоспроможністю підприємства, але і своєчасно обґрунтувати альтернативні варіанти подолання виявлених недоліків з метою гарантування безперервного характеру розвитку виробничо-збутового процесу. Узгодження функції контролю системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств з євроінтеграційними пріоритетами АПК неодмінно передбачає необхідність гармонізації норм стандартизації, сертифікації та контролю якості і безпеки продовольства з вимогами країн-членів Європейського Союзу. У цьому контексті найбільш ефективною є система аналізу ризиків, небезпечних чинників і контролю критичних точок НАССП (Hazard Analysis and Critical Control Point), яка дає змогу на початковій стадії кожного з етапів розвитку виробничо-технологічного процесу ідентифікувати його відхилення від затверджених регламентів та на основі науково-обґрунтованих підходів оперативно коригувати параметри системи забезпечення якості та безпеки аграрної продукції. Особливо гостро реалізація функції контролю системи управління конкурентоспроможністю постає в сільськогосподарських підприємствах, які спеціалізуються на виробництві продукції тваринництва, що зумовлюється складними технологічними процесами відтворення, відгодівлі та утримання сільськогосподарських тварин, які посилюють ризики гарантування високого рівня якості і безпеки продовольства. З огляду на це адаптація європейських стандартів у цьому аспекті є потужним незадіяним резервом забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

Висновки. Взаємоузгодження управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств з євроінтеграційними пріоритетами АПК є важливим не лише з огляду на незворотність процесу входження аграрного ринку в європейський простір, але і через те, що європейські засади господарювання фактично є еталонними. Їх імплементація дасть змогу сформувати потужні конкурентні переваги підприємств як на продовольчому ринку Європейського Союзу, так і далеко поза його межами.

Водночас, з одного боку, це потребує реалізації масштабної інвестиційної підтримки, а з іншого – є неможливим без переорієнтації на європейські філософію, цінності та погляди щодо функціонування аграрної сфери загалом та сільськогосподарського підприємства зокрема, які передбачають становлення процесів раціонального природокористування та сталого розвитку на всіх ієрархічних рівнях національної економіки.

У подальших дослідженнях передбачається розгляд процесів формування цілей управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств.

Список використаних джерел:

1. Паламарчук Т.П. Організаційно-правові механізми державної аграрної політики в умовах євроінтеграції / Т.П. Паламарчук // Інвестиції: практика та досвід, 2015. № 18. С. 133–136.
2. Адамик В. Оцінка конкурентоспроможності підприємств / В. Адамик, Г. Вербицька // Вісник ТНЕУ № 1, 2008. С. 69–78.
3. Данько Ю.І. Теоретико-методологічне обґрунтування підходів до моделювання рівня конкурентоспроможності аграрних підприємств / Ю.І. Данько // Інноваційна економіка. № 5–6 (63), 2016. С. 76–80.
4. Яців І.Б. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств : монографія / І.Б. Яців. Львів: Український бестселер, 2013. 427 с.
5. Козловський В.О. Внутрішній економічний механізм виробничих підприємств: монографія / В.О. Козловський, Л.Г. Дончак. Тернопіль: Крок, 2013. 203 с.
6. Кузьмін О.Е. Основи менеджменту: підручник / О.Е. Кузьмін, О.Г. Мельник. К.: «Академвидав», 2003. 416 с.
7. Бойко В.В. Загрози функціонуванню господарського механізму розвитку сільських територій: структурно-функціональний аспект // Актуальні проблеми економіки. 2016. № 8(182). С. 195–204.
8. Паламарчук Т.П. Організаційно-правові механізми державної аграрної політики в умовах євроінтеграції / Т.П. Паламарчук // Інвестиції: практика та досвід, 2015. № 18. С. 133–136.

ИМПЛЕМЕНТАЦИИ ЕВРОПЕЙСКИХ ОСНОВ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Аннотация. В статье рассмотрены параметры конкурентоспособности сельскохозяйственных предприятий. Рассмотрена содержательная характеристика и положение обеспечения конкурентоспособности сельскохозяйственных предприятий в странах-членах Европейского Союза. Сформированы концептуальные принципы имплементации положений Общей аграрной политики Европейского Союза в контексте обеспечения конкурентоспособности сельскохозяйственных предприятий. Рассмотрен методологический базис взаимосогласования управления конкурентоспособностью сельскохозяйственных предприятий с евроинтеграционными приоритетами АПК. Перечислены базовые функции управления относительно обеспечения конкурентоспособности сельскохозяйственных предприятий. Определены опосредствованные инструменты усиления ответственности у работников в процессе выполнения функциональных обязанностей с целью реализации незадействованных резервов.

Ключевые слова: конкурентоспособность, аграрная политика, сельскохозяйственные предприятия, функции управления, мотивация, риски, НАССР (Haard Analysis and Critical Control Point), европейские стандарты, имплементация европейских принципов.

IMPLEMENTATION OF EUROPEAN PRINCIPLES IN TERMS OF SHAPING THE COMPETITIVENESS OF AGRICULTURAL FIRMS

Summary. The article investigates the competitiveness parameters of agricultural firms. The paper specifies the characteristics of agricultural enterprises' competitiveness system in the EU member states. The authors formulated primary principles of the EU Common Agricultural Policy implementation in the context of the agricultural firms' competitiveness system. In addition, the article focuses on the methodological basis for coordinating both the peculiarities of agribusiness management and eurointegration priorities of agro-industrial complex. The author regards main management functions liable for maintain a certain competitiveness level throughout eurointegration. The paper defines indirect tools for increasing employees' responsibilities during performing their duties, in order to engage spare reserves.

Key words: competitiveness, agricultural policy, agricultural firms, management functions, motivation, risks, HAACP (Haard Analysis and Critical Control Point), European standards, implementation of European principles.