

4. Земельний кодекс України від 25.10.2001 р. № 2768-III [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>.
5. Указ Президента України від 10.11.1994 р. № 666/94 “Про невідкладні заходи щодо прискорення земельної реформи у сфері сільськогосподарського виробництва” [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>.
6. Указ Президента України від 8.08.1995 р. № 720 “Про порядок паювання земель, переданих у колективну власність сільськогосподарським підприємствам і організаціям” [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>.
7. Указ Президента України від 3.12.1999 р. № 1529 “Про невідкладні заходи щодо прискорення реформування аграрного сектору економіки”// Офіційний вісник України. – 1999. – № 49. – С. 24.
8. Прокопенко К. Трудові ресурси та витрати праці в сільському господарстві // Ринкові перетворення в АПК України. – К., 2002. – С. 105–113.
9. Ефективність сільськогосподарського виробництва в особистих підсобних господарствах громадян. – К.: ІАЕ УААН, 2001. – 378 с.

УДК 330.341.1

Ю.І. ГОЛОВНЯ
Київський національний торговельно-економічний університет

ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО СТАТУСУ ПІДПРИЄМСТВ З ПЕРЕРОБЛЕННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПРОДУКТІВ

Система управління суспільством складається з державних і суспільних органів та організацій, які здійснюють функції управління по окремих господарюючих суб'єктах. Для того, щоб керуюча підсистема підприємства могла успішно виконувати свої функції, її діяльність повинна відповідати об'єктивним тенденціям і закономірностям розвитку суспільства та економічним процесам у країні.

Оцінюючи рівень наукового опрацювання цієї проблеми, слід зазначити, що теоретичні основи управління різними господарюючими системами розроблені А. Смітом, А. Маршаллом, Й. Шумпетером, Ф. Котлером, М. Портером, І. Ансоффом та іншими вченими. Істотний внесок у розвиток теорії управління підприємствами стосовно умов вітчизняної економіки зробили П. Борщевський, Л. Васильєва, О. Гудзинський, О. Дацій, Л. Дейнеко, Й. Завадський, А. Заїнчковський, Т. Ковальчук, М. Корецький, О. Крисальний, Д. Крисанов, Л. Мельник, П. Макаренко, П. Саблук та інші.

Метою дослідження є:

- визначити завдання підвищення конкурентного статусу підприємств з перероблення сільськогосподарських продуктів;
- проаналізувати етапи ситуації внутрішнього і зовнішнього середовища переробного підприємства.

Для досягнення поставленої мети і реалізації розробленої стратегії

підприємства повинні [1, с. 58]:

- випускати конкурентоспроможну продукцію, систематично її оновлювати відповідно до попиту і виробничих можливостей;
- раціонально використовувати виробничі ресурси, знижувати собівартість і підвищувати якість продукції;
- розробляти стратегію і тактику своєї поведінки та корегувати їх відповідно до мінливих умов ринку;
- забезпечувати умови підвищення кваліфікації і заробітної плати персоналу, створювати сприятливий соціально-психологічний клімат у трудовому колективі;
- проводити гнучку цінову політику на ринку та здійснювати інші функції.

На наш погляд, стратегія – це передбачення глобального розвитку підприємства, яке базується на певній сукупності взаємозалежних завдань і цілей, що необхідно вирішити в різні періоди його функціонування.

Отже, ефективна стратегія управління повинна містити наступні найважливіші складові: розробку загальної концепції, яка включає мету, основні завдання і порядок їх реалізації; охоплення всіх взаємообумовлених та збалансованих факторів і напрямів розвитку підприємства; ієрархію взаємовідносин різних рівнів управління.

Стратегія управління має три основні особливості: орієнтація на платоспроможного покупця; підпорядкування інтересів підрозділів основним цілям підприємства; концентрація зусиль усіх функціональних служб підприємства на підвищення ефективності його виробничо-комерційної діяльності, зростання економічного потенціалу та стабілізація функціонування.

В наукових досліджень пропонується кілька вихідних критеріїв для розробки стратегії, а саме: ясність і чіткість стратегії, вплив мотивації, внутрішня узгодженість, сумісність із зовнішнім середовищем, забезпеченість ресурсами та певний ступінь ризику. Крім того, ефективна стратегія повинна щонайменше містити певні критичні фактори і структурні елементи [2, с. 14].

Важливо, щоб були чітко сформульовані завдання. Окремі завдання структурних одиниць можуть змінюватися, але загальні стратегічні цілі для всіх підрозділів повинні залишатися достатньо постійними та забезпечувати безперервність і послідовність тактичного вибору.

Підтримка ініціативи визначає розвиток подій і є реакцією на зовнішні обставини.

Концентрація гарантує, що всі зусилля фірми будуть спрямовані на одержання потрібного результату, сконцентровані в необхідний момент і в потрібному місці. Вона дозволяє чітко виявити, у чому саме полягають основні переваги фірми стосовно конкурентів.

Гнучкість свідчить, що стратегія має достатній внутрішній запас ресурсу міцності для забезпечення необхідного маневру. При гнучкій і сконцентрованій політиці використовуються незмінні ресурси для отримання бажаних результатів.

Скоординоване і відповідальне управління передбачає, що керівники повинні бути підібрані і мотивовані таким чином, щоб їх власні інтереси і цінності відповідали завданням фірми. Для успішної реалізації стратегії потрібно не тільки приймати зобов'язання, але й виконувати їх.

Несподіванка полягає в тому, що мобільність і облік ризику дають змогу досягти успіху і можуть виявитися вирішальним фактором при зміні стратегічної позиції в цілому.

Стратегія повинна передбачати захист основних ресурсів і всіх життєво важливих систем підприємства [3, с. 68].

М. Мінцбург та інші вчені запевняють, що поняття *стратегія* давно вже застосовується в багатьох випадках і має різні значення, незважаючи на традиційне цілком однозначне тлумачення. Вони наводять п'ять різних визначень стратегії: як план, спритний прийом, стійка схема дій, позиція і перспектива, а також певні їх взаємозв'язки [2, с. 19].

Як вважають експерти, при розробці стратегії підприємства виявляються наступні негативні явища:

- незадовільна система управління, обумовлена централізацією функцій, відсутністю чіткого їх розподілу, повільним виконанням рішень та малоефективними системами оплати праці (85%);
- відсутність маркетингової служби (96%);
- відсутність або слабе використання методів управлінського обліку в проведенні фінансово-економічної політики (48%);
- низька якість продукції і послуг (35%);
- відсутність висококваліфікованих кадрів (63%);
- недостатній асортимент продукції (87%).

При проведенні аналізу необхідно визначати сильні і слабкі сторони підприємства. Надалі при розробці програми дій увагу слід акцентувати на розвитку перших сторін і зниженні – останніх. У результаті діагностики потрібно виявити головні та допоміжні проблеми, вторинні завдання, які забезпечують вирішення первинних. На основі діагностики необхідно здійснити оцінку можливостей розв'язання проблем при відсутності змін, тобто інерційним шляхом.

Досягнення бажаного рівня можливе, крім інерційного шляху, за рахунок реалізації наступних заходів:

- більш повне використання наявних резервів шляхом поліпшення системи управління, розвитку технологій, удосконалення асортиментної політики, реструктуризації і диверсифікації виробництва;
- інновацій, технічного переозброєння, створення і використання нових видів машин та сировини.

На етапі діагностики визначаються найбільш важливі напрями, шляхи, проекти рішень і здійснюється їх попередня оцінка за пріоритетністю (попередній добір), після чого необхідно перейти до більш ґрунтовної розробки стратегії і вибору ефективних варіантів її вирішення [4, с. 89].

Основою будь-якої концепції є реструктуризація системи управління –

структурна перебудова з метою забезпечення ефективного розподілу і використання ресурсів підприємства (матеріальних, трудових, фінансових, технологічних, землі). Вона полягає у створенні нових структурних підрозділів на основі поділу, об'єднання, ліквідації діючих і організації нових.

Реалізація стратегії – важлива складова планування як функції управління. Насамперед для реалізації стратегії необхідна тактика. Довгострокові цілі підприємства, які відображає стратегія, повинні поділятися на певні етапи, а їх досягнення – ґрунтуватися на детально розробленому плані, що називається тактикою. Тактика розробляється для розвитку стратегії. Вона розрахована на більш короткий період, ніж стратегія. Результати стратегії стають очевидними через кілька років, а тактичні результати проявляються швидко і легко співвідносяться з конкретно поставленими цілями. І нарешті, якщо стратегія визначається вищими органами управління, то тактика часто розробляється на рівні керівництва середньої ланки управління.

Для поєднання стратегічних і тактичних планів необхідна розробка політики фірми, яка являє собою загальне керівництво діями і прийняттям рішень з метою полегшення досягнення цілей. Політика передбачає розробку правил досягнення результату в певній ситуації [5, с. 88].

Реалізація стратегічного плану поряд з розробкою тактики, політики і правил припускає здійснення контролю за виконанням поставлених завдань. При цьому контроль передбачає перевірку виконання завдань згідно із наміченими показниками. Крім того, контроль повинен бути діючим, тобто виявлені недоліки слід усувати.

Окремі автори для одержання необхідного ефекту управління пропонують використовувати принцип селфменеджменту, що, на їхню думку, ширше і глибше терміна менеджмент настільки, наскільки він охоплює все економічно активне населення та управління кожного собою як продуктивною силою [5, с. 26].

Селфменеджмент (самоврядування) – це форма спільної професійної діяльності в умовах вільного підприємництва і контрольованого ринку з метою одержання самостійними власниками і компаньйонами прибутку шляхом раціонального використання матеріальних і особистих фізичних та духовних ресурсів.

Селфменеджмент як управління безпосередніх працюючих власників – це:

- орієнтація підприємства на кон'юнктуру ринку, на запити конкретних споживачів і організацію виробництва тих видів виробів і послуг, які принесуть підприємству (фірмі), особисто власнику найбільший прибуток;
- незмінне прагнення кожного учасника виробництва намагатися одержати найвищих результатів з меншими витратами на одиницю товарів і послуг;
- самостійність кожного в прийнятті рішень, а також відповідальність за кінцеві результати особистої діяльності і діяльності організації;
- безперестанне корегування програм залежно від динаміки ринку;

- оцінка діяльності організації, кожного самостійного власника і компаньйона на ринку в процесі обміну товарів і послуг;
- прагнення володіння необхідною інформацією, а також комп'ютерною технікою для прийняття рішень і розв'язання багатоваріантних завдань, які забезпечать отримання прибутку або іншої вигоди [6, с. 96].

Розробка стратегії та її реалізація повинна здійснюватися в наступній послідовності.

Аналіз ситуації внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства включає:

- збір, обробку, систематизацію і вивчення інформації;
- визначення відхилень фактичних показників від планових програм і їх причини;
- виявлення резервів і можливостей шляхів ліквідації цих відхилень;
- систематизація аналітичних матеріалів і розробка варіантів концепції;
- пошук шляхів підвищення якості продукції й ефективності діяльності в певній ситуації;
- прогнозування діяльності на основі використання економіко-математичних методів, дослідження реальної дійсності. Прогноз має величезне значення, оскільки багато аспектів поведінки в ринковому середовищі спланувати неможливо;
- планування визначає цільову програму, її пропорції і забезпеченість необхідними засобами, сприяє планомірності виробництва й управління. Складовою частиною цього етапу є програмування, проектування, моделювання, складання різноманітних моделей, які повинні забезпечуватися науковістю, системністю планованих процесів;
- організація має гарантувати цілісність, єдність, упорядкованість системи управління, тобто виконання функцій усіма службами підприємства. Окремі складові системи управління створюють організовану цілісність економічної, організаційної, технічної і виробничої підсистем та інфраструктур. При цьому забезпечується спеціалізація, кооперація, ритмічність, синхронність і безперервність управлінського процесу;
- управління забезпечує виконання всіх видів діяльності з підтримки підприємства в заданому напрямі або переходу в новий. Цей етап носить оперативний характер, так як він включає оперативну координацію і регулювання, забезпечує роботу всього трудового колективу, її рівномірність і злагодженість;
- регулювання діяльності підприємства здійснюється за допомогою економічного і соціально-психологічного впливу, адміністрування, використання мотивації;
- облік і контроль забезпечують оптимізацію процесу управління діяльності керівників і фахівців, а також своєчасне виявлення відхилень фактичних показників від планових та причин відхилення. Контроль повинен бути всеосяжним, постійним, своєчасним і ефективним за всіма ресурсами і видам діяльності.

Організація управління підприємством є складним механізмом, який включає наступні взаємозалежні напрями:

1. Організоване регламентування функціонування механізму, який включає цільове, програмно-цільове і планове організаційне регламентування вирішення стратегічних проблем; організаційно-економічне обґрунтування життєвого циклу товару; організоване забезпечення управління виникненням і оперативність вирішення проблем, формалізація інформаційно-управлінських комунікацій.

2. Організоване нормування механізму у вигляді посадових структурно-функціональних моделей підпорядкованості; оптимальних співвідношень чисельності різних категорій працівників, посадових обов'язків та інструкцій; нормативів, норм і стандартів ієрархічної побудови механізму управління.

3. Організаційний контроль, який полягає у використанні ефективних форм і методів контролю всіх напрямів діяльності.

4. Організаційний облік і виявлення соціально-економічних, підприємницьких, санітарно-гігієнічних, фізіологічних, соціально-психологічних, естетичних і ергономічних, трудових, комунікаційних факторів.

5. Організаційне навчання персоналу методам і формам управління, складання навчальних планів, програм, бази навчання.

6. Організація системи оцінки ефективності функціонування механізму управління, підготовка кадрів і їх діяльності; структурної організації механізму й ефективності його функціонування; умов формування і реалізації рішень.

Усі ланки організаційного механізму мають забезпечувати ефективність управлінської діяльності, досягнення стратегічних цілей і завдань.

Отже, до актуальних завдань підвищення конкурентного статусу підприємств з перероблення сільськогосподарських продуктів, спрямованих на подолання негативних тенденцій, утвердження конкурентоспроможної галузі промислового виробництва, що має інвестиційні переваги, слід віднести: збільшення реалізації продукції, освоєння нових ринків збуту, ефективне використання наявного потенціалу; гарантування захисту прав споживачів, підвищення безпеки продовольчих товарів, розробку та застосування прогресивних медико-біологічних вимог і санітарних норм якості продовольчої сировини й харчових продуктів; формування системи вільного і прозорого ціноутворення через організацію прогностичного аграрного ринку, наповнення фінансовими й товарними потоками його інфраструктури, створення умов для здорової конкуренції, розвитку приватної ініціативи та кооперації; прискорення розробки та впровадження державних стандартів і сертифікатів відповідності української продовольчої продукції, гармонізованих з міжнародними вимогами; оновлення матеріально-технічної бази підприємств, спрямоване на інтенсифікацію технологічних процесів, модернізацію, реконструкцію, технічне переоснащення, створення нових виробничих фондів, упровадження принципово нових технологій, покликаних гарантувати збереження цінних властивостей сировини та значне підвищення якості готової продукції, застосування безвідходних і маловідходних технологій, комплексне використання сировини, максимальне залучення для виробництва харчових

продуктів місцевих нетрадиційних ресурсів; створення сприятливих умов для залучення як іноземних, так і вітчизняних інвесторів, застосування лізингу, різних форм кредитування виробництва тощо; опрацювання та здійснення разом з іншими міністерствами й відомствами системи заходів щодо боротьби з тіньовим сектором виготовлення й торгівлі харчовими продуктами; підготовка законодавчих і нормативних актів, спрямованих на захист вітчизняного виробника харчових продуктів та підвищення ефективності роботи окремих галузей з перероблення сільськогосподарських продуктів.

Але, на нашу думку, найважливішим є питання правильного вибору організаційно-економічного механізму розвитку підприємств з перероблення сільськогосподарських продуктів у сферах забезпечення, виробництва та збуту продукції. Наголосимо, що ефективний розвиток цих підприємств передбачає вирішення питань сировинного забезпечення, тарного господарства, технологічно-виробничих процесів, маркетингу, розвитку галузевої науки.

Література

1. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. *Стратегічне управління: Навч. посібник* – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.
2. Мочерний С. *Моделі трансформаційних процесів економіки (теоретико-методологічні аспекти)* // *Економіка України*. – 2000. – № 2. – С. 13–22.
3. Амбросов В.Я. *Трансформаційні процеси в аграрній сфері регіону* // *Економіка України*. – 2003. – № 8. – С. 66–70.
4. Гончарук Н.А. *Развитие предприятия*. – М.: Дело, 2000. – 208 с.
5. Пельтек Л.В. *Засади управління підприємствами переробної промисловості* // *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. – 2006. – № 1. – С. 87–89.
6. *Организационное управление* / И.И. Архипова, В.В. Кульба, С.Н. Косаченко и др. – М.: Издательство "Приор", 1998. – 448 с.

УДК 339.162

Ю.Б. ШПИЛЬОВА

Рада по вивченню продуктивних сил України НАН України

СТРУКТУРНО-ТЕРИТОРІАЛЬНА ОРГАНІЗАЦІЯ ТОРГІВЛІ ЯК СКЛАДОВОЇ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ

Соціально-економічні трансформації, що відбуваються в Україні, спрямовані на утворення сучасної економічної системи, в якій досить вагоме місце займає роздрібна торгівля. Ринкові процеси призвели до радикальних змін економічних умов функціонування торгівлі, посилення її впливу на суспільство та виникнення значних диспропорцій у розвитку торговельної мережі, передусім у сільській місцевості.

Досвід зарубіжних країн свідчить, що у боротьбі за вихід з економічної кризи саме торгівля може відіграти провідну роль, тому проблема розвитку матеріальної бази торгівлі на сьогодні є досить важливою. Одна з умов підвищення ефективності функціонування роздрібною торгівлі полягає в

© Ю.Б. Шпильова, 2008