

Системність в управлінні розвитком підприємств

Постановка проблеми. Конкурентоспроможність України на світових ринках визначається темпами впровадження новітніх науково-технічних рішень на основі ефективних виробництв, підтриманих інституційними перетвореннями в економіці. Для ефективного розвитку підприємств регіону повинні бути знайдені нові, ефективні методи стратегічного управління економікою регіону і регіональним розвитком в цілому. Такі методи повинні бути засновані на своєчасному отриманні адекватної інформації про виконання регіональної місії і реалізації регіональних стратегічних цілей, відповідно до розвитку всієї країни.

Досягнення конкурентних переваг суб'єктами різних організаційно-правових форм можливе на основі проведення системного аналізу та засобами структуризації бізнесу та управління активами підприємств, підвищення ролі маркетингових служб та розширення їх можливостей на основі використання інформаційних технологій. Це в свою чергу дозволяє створити сприятливі умови для впровадження високотехнологічного виробництва, введення інновацій, зацікавлення потенційного інвестора внаслідок зростання прибутковості як окремого суб'єкту, так і галузей в цілому.

Аналіз останніх досліджень. Слід підкреслити, що надзвичайно актуальним є пошук саме системного вирішення проблем трансформації політичної, економічної, науково-технічної діяльності відповідно до специфіки досліджуваного періоду. Серед праць, які визначають необхідність системного підходу до трансформаційних процесів, відзначаються роботи А. Антопольського, А. Бальцеровича, О. Білоруса, Г. Белова, А. Гальчинського, В. Гесця, Г. Грабгера, О. Долганова, О. Кедровського, В. Лопатіна, Є. Макаренка, Б. Малицького, В. Семиноженка, Б. Чумаченка та ін. Дослідники аналізують закономірності та тенденції реформування суспільних систем в економічному чи політичному аспекті, хоча їх автори дотримуються різних концепцій. Разом з тим

відкритими для досліджень залишаються важливі питання системної трансформації як такої, що пов'язана з геополітикою, з глобальними політичними та економічними процесами.

Мета статті – розробка теоретичних та практичних аспектів стратегічного управління хлібопродуктовим підкомплексом на прикладі підприємств Житомирської області.

Виклад основного матеріалу. Українська економічна модель функціонування аграрного сектору, як і економічні моделі країн колишнього СРСР, – це особливий господарський комплекс. Внаслідок розбіжностей у мотиваційному полі ринок формувався в результаті настанов, що йшли у розріз з об'єктивними економічними законами.

Становлення економічних відносин між різними учасниками хлібопродуктового підкомплексу (ХППК) відбувається на фоні прагнення до автономії кожного з них без погодження своїх економічних інтересів зі суміжниками. Негативи відносин між партнерами посилюються за рахунок скорочення обсягів виробництва та реалізації продукції, посилення нееквівалентності обміну між підприємствами підкомплексу, руйнацією найслабших ланок за умов неефективного механізму державного регулювання. Розв'язання вказаних проблем на рівні одного підприємства чи галузі виявляється неможливим. Внаслідок вказаних тенденцій та за наявності низького платоспроможного попиту в період становлення галузей ХППК спричинив загострення внутрігалузевої конкуренції та зниження обсягів виробництва. Згідно із статистичними даними, 2003-2007 рр. в Україні щорічно стабільно виробляється близько 2,5 млн. тонн печеного хліба (для порівняння у 1990 р. вироблялося 6,7 млн. тонн). Аналогічною є ситуація з валовим виробництвом зерна та борошна, обсяги яких скоротились порівняно з 1990 р. у 1,5 та 2,9 рази. Тому напрямами перспективного розвитку вважаємо консолідацію зусиль всіх учасників на підвищення ефективності галузевої взаємодії внаслідок реструктуризації виробничих та господарських відносин між суб'єктами підкомплексу.

Практика показує, що більшість вітчизняних підприємств втрачають найбільш сприятливий час для здійснення структурних перетворень і основні реструктуризаційні заходи розробляються вже в рамках арбітражних процедур. На цьому етапі підприємство не є повністю самостійним суб'єктом господарювання, оскільки його діяльність контролюється арбітражним су-

дом, зборами кредиторів та арбітражним управляючим. В той час як при використанні реструктуризації як превентивного заходу дуже важливим є відстеження перших сигналів деструктивних зрушень. До того ж, розробка конкретних пропозицій із реструктуризації підприємств потребує проведення ідентифікації виду кризового стану, глибини кризи та виявлення причин, що її зумовлюють або відшукування потенційних резервів зростання та розвитку підприємств, зміцнення їх ринкових позицій.

Перевагою системного підходу в управлінні є надання важливого значення науково обґрунтованому визначенню функцій управління та формування організаційно-управлінської структури на загальних принципах проектування організацій. Кінцевим критерієм ефективності при порівнянні різних варіантів диверсифікованих структур за такого підходу є якомога більш повне досягнення цілей організації та стійкість по відношенню до зовнішніх деструктивних впливів на неї.

Процес формування диверсифікованої управлінської структури містить у собі формулювання цілей і задач, визначення складу і місця підрозділів, їх ресурсне забезпечення, включаючи чисельність працюючих, розробку регламентуючих процедур, документів, положень, що закріплюють і регулюють форми, методи процеси в організаційній системі управління. Весь процес можна організувати за наступними стадіями: формування загальної структурної схеми (головні характеристики організації, перспективні напрями, здатність сприймати та перетворювати інформацію), розробка складу основних підрозділів і зв'язків між ними (розподіл конкретних задач), регламентація організаційної структури (кількісна характеристика апарату управління та його діяльності). Так, прикладом виробничої реструктуризації є предметно-технологічна реструктуризація, яка характеризується наявністю на підприємстві основних цехів, що організовані як за технологічною, так і за предметною ознаками. Такими структурами в сільськогосподарському підприємстві можуть бути цех рослинництва та тваринництва, а за умови створення формувань корпоративного типу – сільськогосподарські, переробні та торгівельні підприємства, а також фінансово-кредитні установи, що входять до складу об'єднання. Спеціалізація виробництва та його реструктуризація за технологічними ознаками скорочують кількість виробничих одиниць і спрощують взаємозв'язки між ними, створюють умови для мінімізації виробничих та трансакційних

витрат, скорочення циклу виробництва продукції, сприяють підвищенню якості та конкурентоспроможності продукції. Іншим напрямом удосконалення ефективності діяльності підприємства є максимально можливе спрощення його виробничої структури, яке досягається скороченням кількості елементів системи, спрощенням зв'язків між ними, а також зростанням стабільності функціонування системи, зокрема за рахунок стійких інтегрованих структур кооперативного типу як-то засвідчує міжнародний досвід.

Основними цілями трансформування підприємств ХППК є розвиток організаційних характеристик (удосконалення структури управління, формування інноваційної структури, використання інформаційних технологій та ін.); зниження трансакційних (операційних) витрат (розширення інноваційної діяльності, поліпшення якості продукції, вдосконалення технології та методів роботи, підвищення кваліфікації працівників та ін.); реалізація економічного ефекту великомасштабного виробництва (позитивний ефект синергії окремих підприємств у складі великих корпорацій); зниження кінцевих цін на продукцію (за рахунок застосування внутрігосподарського комерційного госпрозрахунку, переваги у конкуренції, зниження податків та ін.); соціальний розвиток організації (турбота про потреби працівників, підвищення їх професіоналізму, формування для них єдиного статусу на підприємстві і відносин соціального партнерства та ін.); зближення коаліційних намірів (розвиток співробітництва, створення єдиного корпоративного мікроклімату, делегування відповідальності, розвиток самомотивації та систем мотивації тощо); розвиток соціального партнерства (зміцнення позитивного іміджу організації, створення доброзичливого соціального середовища, поліпшення екологічних умов); розвиток зовнішніх господарських зв'язків (розвиток зв'язків з постачальниками і споживачами, наукового партнерства, вертикальної інтеграції, ринку, регіональна експансія організації через інтеграцію, формування мережових структур (кластерів), диверсифікацію тощо). Структуризація підприємств шляхом вертикальної чи горизонтальної інтеграції є фактором наближення новоствореної структури як системи до ідеального стану і підвищення її цілісності з вирішенням протиріччя на рівні частини та цілого.

Проведене дослідження хлібопродуктового підкомплексу доводить необхідність структуризації та диференціації показ-

ників оцінки її економічної ефективності на макро- і мікроекономічному рівнях за системними ознаками. Тому ефективність структуризації пропонуємо характеризувати з точки зору конкурентоспроможності продукту і галузі. Для цього нами згруповано наступні показники (табл.). Процеси трансформування підприємств розглядаються також з позицій інституціональної теорії фірми, згідно з якою інституціональні утворення, альтернативні ринкам, виникають там, де з'являється можливість мінімізувати трансакційні витрати, які відіграють фундаментальну роль у формуванні інститутів. Аналіз їх динаміки дає можливість розкрити ті підйоми і механізми, що визначають створення інституціональних структур.

Таблиця Підходи до вивчення категорії «ефективність»

Змінні, що характеризують конкурентоспроможність підприємств	Змінні, які характеризують привабливість галузі
Відносна частка ринку	Темпи зростання в галузі
Охоплення дистриб'юторської мережі	Відносна галузева норма прибутку
Ефективність дистриб'юторської мережі	Ціна покупця
Технологічні навички	Схильність покупця до торгівельної марки
Ширина і глибина товарної лінії	Значимість конкурентного попередження
Обладнання і місце розташування	Відносна стабільність галузевої норми прибутку
Ефективність виробництва	Технологічні бар'єри для входження в галузь
Крива досвіду	Значення договірної дисципліни в галузі
Виробничі запаси	Вплив постачальників в галузі
Якість продукції	Вплив держави в галузі
Науково-дослідний потенціал	Рівень використання галузевих потужностей
Економія масштабу виробництва	Замінність продукту
Післяпродажне обслуговування	Імідж галузі в суспільстві
Ефективність менеджменту	Плинність кадрів
Ступінь задоволення додаткових потреб конкретного споживача	Ступінь ризику

Хлібопродуктів підкомплекс агропромислового сектору економіки Житомирщини, як і України в цілому, зазнає спаду виробництва, основними причинами якого є зруйнованість виробничих і економічних зв'язків між підприємствами, диспаритет цін на продукцію сільського господарства і промисловості,

низька платоспроможність сільськогосподарських підприємств, монополізація регіональних ринків підприємствами переробної та обслуговуючої сфери АПК, низька купівельна спроможність населення (рис.).

Одною з найбільш динамічних та фінансово стабільних систем у хлібопродуктовому підкомплексі є хлібопекарська галузь внаслідок її наближеності до кінцевого споживача. Недосконалість формування сировинної бази та механізмів регіонального ринку зерна є причинами незабезпеченості Житомирської області власною продукцією хлібопродуктового підкомплексу. Так, регіональні потреби в борошні в Житомирській області задовольняються на 75%. Потреба населення у хлібі і хлібобулочних виробах в основному забезпечується виробниками області (91% у 2000-2007 рр.). Основними причинами такого явища є значні конкурентні можливості виробленого хліба та хлібобулочних виробів, організація виробничих процесів підприємствами регіону.

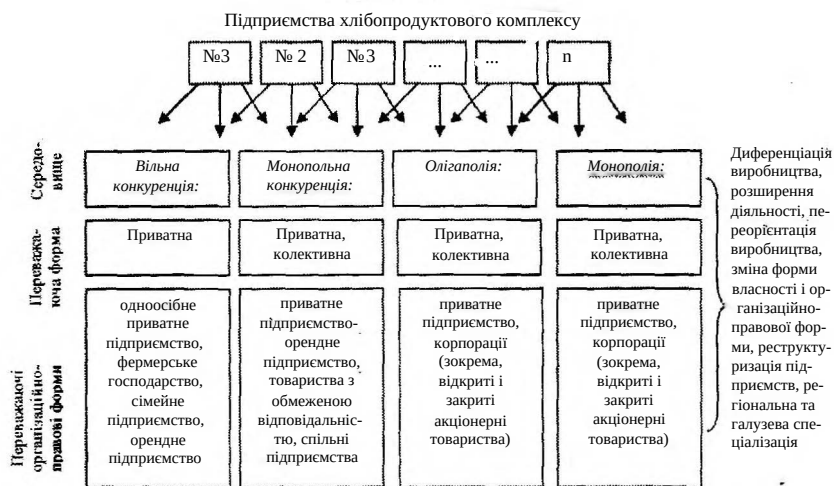


Рис. Організаційно-правові зміни на підприємствах хлібопродуктового підкомплексу

Ефективність і конкурентоспроможність господарств визначається не лише розмірами, але й внутрішньою їх організацією, технологією, внутрішньогосподарським розрахунком, оптимальним поєднанням централізації управління з максимальною оперативно-господарською самостійністю, самоуправлінням, самофінансуванням підрозділів. Спільна координація суттєво підвищує ефективність господарської діяльності, врівноважуючи

економічні пропорції. Об'єднання зусиль шляхом тех-нічної допомоги доповнює взаємодію та враховує спільні інтереси підприємств-учасників.

Вивчення господарської структури в агропромисловому секторі показало, що у 2000-2007 рр. процеси реформування всіх організаційно-правових форм підприємств та їх вплив на прискорення темпів розвитку і ефективності виробництва неухильно зростає. Дослідження переконує, що найбільш стабільно функціонують великі структури, що засновані на приватній власності. В них на основі спільних зусиль ефективніше використовується об'єднана власність, що сприяє приросту капіталу за рахунок частини прибутку та стимулювання виробничого і соціального розвитку, отримання дивідендів.

Під впливом процесів приватизації землі та майна в агропромисловій сфері виникають не тільки численні формування ринкового типу, орієнтовані на ринкові відносини, а й умови для об'єднуючих процесів на якісно новому рівні. Ринкова ситуація підштовхує до об'єднання зусиль слабких підприємств з більш сильними. Сільськогосподарські товаровиробники змушені об'єднуватися, посилювати міжгосподарські корпоративні відносини з метою одержання переваг у ресурсному забезпеченні реалізації продукції, сучасних технологій тощо.

Інтегровані акціонерні структури, засновниками яких є сільськогосподарські або переробні підприємства, мають можливість застосовувати більш досконалі технології та системи машин, залучати висококваліфікованих керівників, спеціалістів та робочих масових професій. Все це забезпечує високий рівень продуктивності праці та нижчі порівняно з не інтегрованими формуваннями матеріальні і трудові витрати в розрахунку на одиницю виробленої продукції, а також витрати на управління.

Не можна не помітити, що розрізнені підприємства, насамперед малих та середніх розмірів, почали виявляти інтерес до різних інтеграційних форм співпраці з розташованими поряд іншими підприємствами. Мотиви цього руху пояснюються економічними перевагами, такими як стабільність виробництва, надійність збуту продукції, пом'якшення умов кредитування тощо.

Синергійний ефект діяльності підприємств корпоративного типу обумовлює покращення інвестиційного клімату, що є важливим фактором інтенсифікації виробництва в умовах ринкової економіки. Тому галузевим пріоритетом в ХППК вважаємо по-

яву інтегрованих корпоративних структур, як одну з альтернатив ефективного розвитку аграрного сектору країни і становлення його конкурентоспроможності.

Таким чином, в умовах жорсткої конкуренції навіть найдетальніший внутрішньогосподарський аналіз немає ніякої цінності, якщо його розглядати відірвано від зовнішнього оточення. Тому тільки наскрізний системний підхід та система аналізу, на вході і виході якої здійснюється маркетинговий аналіз, може допомогти підприємству швидко адаптуватися до змін зовнішнього оточення і знайти шляхи до успіху в бізнесі, свій шанс виробляти таку продукцію, яка є конкурентоспроможною і ліквідною на ринку; своєчасно виявляти відхилення від цілей у ході їх виникнення, а також передбачити, яку небезпеку або загрозу можна очікувати в найближчому майбутньому, якщо підприємство не усуне цих відхилень, детально вивчити причини виникнення відхилень і розробити систему заходів щодо їх усунення. Отже, системний підхід потрібно використовувати при аналізі кожної ситуації процесу як у просторі, так і в часі. Визначальними пріоритетами цього підходу є постійна оцінка слабких і сильних сторін, шансів та ризику для максимального використання можливостей ринку; максимальне використання ресурсів шляхом зосередження на виявлених пріоритетах; підвищення якості регульованого об'єкта відповідно до потреб користувачів; забезпечення стабільності діяльності підприємства на основі детального аналізу потенціалу бізнесу та його використання, вивчення смаків і переваг клієнтів, сильних та слабких сторін конкурентів; розробка моделі ідеального бізнесу.

Висновки. Функціонування підприємств ХППК супроводжується змінами в зовнішньому середовищі, що характеризується слабкою довірою з боку інвесторів та породжує слабку інвестиційну активність через ризики фінансових втрат, достатньо сильними змінами в чинному законодавстві, слабкістю економіки породжена фінансовими кризами. Зазначені негативні явища в економіці України свідчать про відсутність зваженої комплексної стратегії щодо розвитку конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

Особлива роль у зміні існуючих економічних відносин має бути віддана національному виробнику, що використовує в своїй управлінській діяльності сучасні процедури та технології менеджменту, а також має організаційну структуру, спроможну за-

безпечити досягнення цілей організації та найкращої адаптації до зовнішніх умов, а отже діяти максимально ефективно відносно до існуючих конкурентів.

Перспективи подальших досліджень. Нарощування конкурентоспроможності підприємств ХППК позитивно відобразиться на розвитку споріднених галузей, підвищенні заробітної плати працівників та платоспроможного попиту, що через реінвестування коштів у виробництво здійснюватиме відтворення усіх суб'єктів економічних відносин на розширеній основі.