

## 8.6. УПРАВЛІННЯ У ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ ФОРМУВАННЯХ

*Організація управління у виробничих підприємствах.* Підприємництво – самостійна, ініціативна і систематична діяльність, що здійснюється на власний ризик і пов'язана з виробництвом продукції, виконанням робіт, наданням послуг та здійсненням торгівлі з метою одержання прибутку.

Підприємницьку діяльність прийнято ділити на виробничу, комерційну, фінансову й посередницьку.

Нині виробничою підприємницькою діяльністю зайнято багато організаційних формувань. Держстандарт України розробив класифікацію організаційно-правових форм господарювання, яка набула чинності з початку 1995 р. Суб'єкти підприємницької діяльності об'єднуються в три групи: а) підприємства – державні, колективні, індивідуальні, сімейні, приватні, спільні, підприємства, кооперативи, орендні підприємства, сільські (фермерські) господарства; б) господарські товариства, акціонерні товариства (відкриті і закриті), товариства з обмеженою відповідальністю, з додатковою відповідальністю, повні і командатні товариства; в) об'єднання підприємств – асоціації, корпорації, консорціуми, концерни, інші формування.

*Особливості управління в держгоспах.* Держгоспи – це державні сільськогосподарські підприємства, які відокремлені економічно, мають у своєму розпорядженні виділені основні й оборотні засоби і відшкодовують свої витрати за рахунок власного прибутку в результаті виробничо-фінансової діяльності. Основою їх діяльності є принцип повного господарського розрахунку й самофінансування.

Держгоспи користуються правами юридичної особи, виконують обов'язки, пов'язані з їх діяльністю, мають свої баланси і самостійно вступають у господарські відносини

з іншими підприємствами (об'єднаннями) та організаціями, з власної ініціативи приймають рішення, якщо вони не суперечать чинному законодавству.

Держгосп складається з виробничих підрозділів: цехів, відділків, ферм, бригад, механізованих загонів, орендних колективів тощо. Вони діють на засадах внутрішньогосподарського розрахунку, колективного або орендного підряду. Організаційну структуру радгосп визначає самостійно.

Держгосп самостійно формує систему управління, визначає чисельність управлінського персоналу на основі типових штатів і штатних нормативів.

Управління підприємством організовують відповідно до його Статуту.

Виробничі і трудові відносини у держгоспі, а також питання охорони праці, соціального розвитку колективу і здоров'я його членів регулює колективний договір (угода), який щороку укладають між трудовим колективом і адміністрацією.

Цілеспрямована організація діяльності трудових колективів і окремих виконавців у державних виробничих підприємствах здійснюється апаратом управління, який організується на треступінчатій чи двоступінчатій основі: директор – керуючий – бригадир або директор – бригадир виробничої бригади в рослинництві, тваринництві та інших галузях.

Структура управління в державних підприємствах залежить від їх розмірів, спеціалізації, характеру розміщення виробництва на території господарства, кількості виробничих підрозділів та інших умов.

Управління в державних підприємствах організується на принципах єдиноначальності, а це означає, що в організації співробітник не може мати більше одного керівника, перед яким він відповідальний за доручену роботу.

У своїй діяльності директор держгоспу спирається на групу спеціалістів: головного агронома, зоотехніка, інженера-механіка, ветеринарного лікаря, яким дано право здійснювати функціональне керівництво у відповідних галузях господарства. Заступник директора, керівники юридичної і бухгалтерських служб і служби контролю якості підприємства призначаються на посаду і звільняються його керівником у встановленому порядку.

*Управління в приватних сільськогосподарських підприємствах.* Найбільш поширені приватні сільськогосподарські підприємства – нова для умов України організаційно-правова форма господарювання на селі, економічною основою якої є утвердження приватної власності на капітал, але не виключається разом з тим залучення коштів та орендування майна і землі.

Приватне підприємство є самостійною господарською організацією, що засноване на власності фізичної особи. Підприємство вважається створеним і набуває прав юридичної особи з дня його державної реєстрації. Воно має самостійний баланс, розрахункові та інші рахунки в банках.

Створення приватних підприємств, як свідчить досвід, надає можливість власнику самостійно приймати рішення з питань діяльності підприємства та нести відповідальність за наслідки такої діяльності, що на практиці дає змогу оперативно вирішувати всі господарські питання.

Прагнучи зберегти велике технологічне виробництво, чимало господарств створили нові агрофірми або залишили діючі, але вже тепер на приватній або акціонерній основі. Агрофірма – це форма інтеграції сільськогосподарських, промислових, наукових, торгових і обслуговуючих підприємств і організацій з метою диверсифікації виробництва,

розвитку підсобних виробників і агросервісу і забезпечення на цій основі більш сприятливих умов для успішного вирішення економічних і соціальних питань.

В Україні агрофірми створені і функціонують як приватні підприємства, товариства з обмеженою відповідальністю, акціонерні товариства відкритого (закритого) типу, товариства з додатковою відповідальністю.

Виробництво в приватних агрофірмах організовується по внутрішньогосподарських підрозділах, причому поряд з підрозділами, які зайняті основною діяльністю – виробництвом сільськогосподарської продукції (цехи, відділи, бригади, механізовані загони, ферми), знаходяться обслуговуючі виробництва і допоміжні підприємства (ремонтні майстерні, автогаражі, електростанції, заводи по виготовленню будівельних матеріалів і переробці сільськогосподарської сировини тощо).

*Управління в господарських товариствах.* В останні роки в Україні зросла роль господарських товариств – підприємств, установ та організацій, створених на засадах угоди з юридичними особами і громадянами шляхом об'єднання їх майна та підприємницької діяльності з метою одержання прибутку.

Господарські товариства поділяються на відкриті і закриті. Відкрите акціонерне товариство – вид акціонерного товариства, акції якого можуть розповсюджуватися шляхом відкритої підписки та купівлі-продажу на біржі. Закрите акціонерне товариство – вид акціонерного товариства, акції якого розповсюджуються між засновниками і не можуть розповсюджуватися шляхом підписки, купуватися та продаватися на біржах (рис. 100).

Відповідно до Закону товариства є юридичними особами і можуть займатися будь-якою підприємницькою діяльністю, яка не суперечить законодавству України.

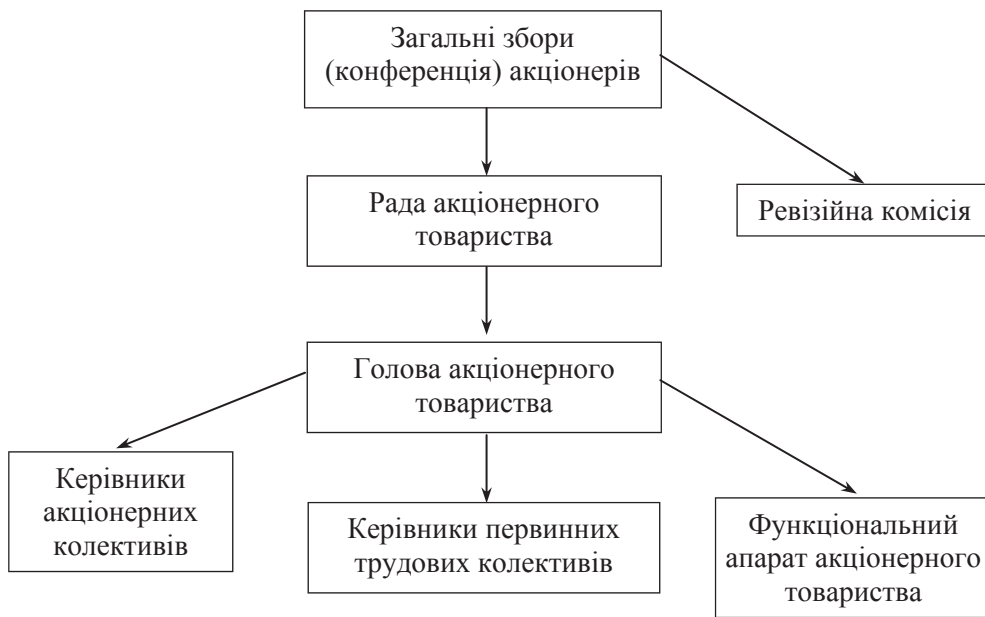
Господарські товариства створюються і діють на підставі установчого договору і статуту (командитне товариство тільки установчого договору).

Відповідно до державної класифікації організаційно-правових форм господарювання до господарських товариств належать: акціонерні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю, товариства з додатковою відповідальністю, повні товариства, командитні товариства.

*Управління в товариствах з обмеженою відповідальністю та інших товариствах.* Товариство з обмеженою відповідальністю – це товариство, що має статутний фонд, розділений на частки, розмір яких визначається установчими документами. Учасники товариства несуть відповідальність у межах своїх внесків. Тут не йде мова про обмеження відповідальності товариства як суб'єкта підприємницької діяльності – товариство несе відповідальність усім своїм майном. А йдеться про обмеження відповідальності учасників товариства, які несуть її в межах своїх внесків до статутного фонду.

В АПК України функціонують також інші види господарських товариств, зокрема *товариства з додатковою відповідальністю*, статутний фонд яких поділено на частки і розміри яких визначені установчими документами. Учасники такого товариства відповідають за його борги своїми внесками до статутного фонду, а за недостатністю цих сум – додатково належним їм майном в однаковому для всіх учасників кратному розмірі до внеску кожного учасника.

*Повне товариство* – це товариство, всі учасники якого займаються спільною підприємницькою діяльністю і несуть солідарну відповідальність за борги і зобов'язання товариства усім своїм майном. Повне товариство функціонує на підставі установчого договору, в якому визначається розмір частки кожного учасника в статутному фонді, а також склад і порядок внесення вкладів та форма участі в справах товариства.



**Рис. 100.** Принципова схема структури управління акціонерного товариства

*Командитне товариство* – це товариство, яке включає учасників двох категорій – дійсних членів (повних товаришів) і вкладників (командистів). Дійсні члени безпосередньо беруть участь у справах товариства, а командисти беруть участь лише капіталом.

*Управління в сільськогосподарських кооперативах.* Однією з важливих організаційних умов ефективного господарювання є створення підприємств на принципах кооперації, яка є класичним прикладом поєднання особистих інтересів із суспільними, унікальним варіантом системи вільного підприємництва у багатьох країнах світу. За оцінками експертів, у всьому світі діє близько 1 млн. кооперативних формувань (більше 120 їх видів і різновидів), що об'єднує близько 600 млн. населення.

Сільськогосподарський кооператив – це добровільне об'єднання фізичних і юридичних осіб на засадах членства, об'єднання пайових внесків, участі у спільній виробничій діяльності та обслуговуванні переважно членів кооперативу.

## 8.7. МАРКЕТИНГ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ: СУТЬ, ПРИНЦИПИ, ФУНКЦІЇ І МЕТОДИ

Як показує світова практика, бізнесова діяльність має різну орієнтацію. Найбільш поширеними є виробнича, на збут, загальна маркетингова орієнтація.

Підприємства з орієнтацією на виробництво всі свої зусилля спрямовують на створення високоякісного товару з низькою собівартістю. Така орієнтація найбільше притаманна сільському господарству, особливо для таких товарів, як зерно, м'ясо та ін.

Більш пізня стадія розвитку бізнесу характеризується орієнтацією на збут. Підприємства, що орієнтуються на збут, більшою мірою враховують попит на товар, докладають чимало зусиль на його рекламу, переконання споживачів.

Найбільш сучасною стадією розвитку бізнесу є загальна маркетингова орієнтація. Підприємства з орієнтацією на повний маркетинг здійснюють всі свої операції із споживчим попитом. Мається на увазі баланс між різними маркетинговими операціями. Маркетинг розглядається як закритий цикл, у якому обслуговування споживача є джерелом зворотного зв'язку, який може бути використаний для розробки ще кращих товарів.

*Маркетинг* (англ. Market – ринок) – це комплексна система управління виробничою і збутовою діяльністю підприємства, що забезпечує виявлення потреб споживачів, виробництво відповідних до цих потреб продукції та послуг, просування товарів до споживачів і одержання на цій основі максимального прибутку. Маркетинг передбачає, з одного боку, дослідження ринку, попиту, смаків і потреб споживачів, а з другого – активний вплив на ринок, на формування потреб і пропозицій споживачів.

Нині маркетинг являє собою концепцію, філософію і стратегію підприємства, відповідно до чого здійснюється управління рухом товарів і послуг від виробника до споживача або користувача. Він виступає як важливий інструмент ефективного налагодження каналів для реалізації товарів, створення розгалуженої системи сервісу, проведення цілеспрямованих рекламно-збутових акцій. У процесі маркетингового аналізу розглядаються сприятливі ринкові можливості й існуючі реальні загрози невдач і втрат, що можуть виникнути у зв'язку із несприятливою тенденцією або несприятливою подією, сильні і слабкі сторони виробництва продукції (надання послуг) і його перспективи, які впливають з цього.

Основною метою маркетингу є забезпечення оптимального співвідношення між попитом і пропозицією продукції визначеного виду та асортименту, досягнення найдоцільнішої швидкості просування товарів (послуг) на шляху від виробника до кінцевого споживача. Йдеться про такий рух, при якому співпадали б найвигідніші темпи продажу та обігу товарів, а також мінімальні витрати на зберігання запасів, з одного боку, і здатність повністю і своєчасно задовольняти покупців – з іншого.

Тому застосовувати маркетинг – означає управляти виробництвом або здійснювати іншу підприємницьку діяльність з чітко поставленою метою, тобто орієнтувати на певного покупця і одночасно розвивати виробництво, формувати попит.

При прийнятті господарських рішень враховуються не можливості виробництва, а вимоги ринку, існуючі та потенційні запити покупців. Згідно з маркетинговою концепцією увага до ринку збуту, його вивчення, з'ясування справжніх потреб клієнтів вважається первинним, а виробництво продукції – вторинним, спрямованим на задоволення цих потреб. Маркетинг, пов'язаний із збутом і просуванням товару на ринок, дає змогу встановлювати прямі зв'язки між різними ланками економіки, створюючи замкнуту мережу між покупцями, проектувальниками (розробниками) нового товару й виробниками.

Важливе місце у системі маркетингу займають питання, пов'язані з виробництвом товару, організацією науково-дослідної роботи щодо створення нових зразків продукції, встановленням цін на вироблені товари, координацією планування і фінансування, а також з регулюванням усієї діяльності фірм, включаючи транспортування, упакування, технічне обслуговування і збутові операції.

Маркетинг безпосередньо пов'язаний з якістю продукції, товарів та послуг. Категорія якості – основна складова частина стратегії оволодіння ринком, підвищення рівня

обслуговування і забезпечення конкурентоспроможності товарів. Остання означає задоволення потреб відповідно до призначення на рівні, не нижчому порівняно з аналогічними виробами конкурентів при однакових цінах і рівні сервісу.

Завданням маркетингу є доведення до споживача всього спектра споживчих властивостей товару (послуг) – функціональності виробів, надійності їх експлуатації, придатності для ремонту, новизни й оригінальності, естетичного рівня, економічних (ціна і витрати, пов'язані з придбанням) та організаційних (система знижок, умови оплати, постачання, строки й гарантії) характеристик.

Базовими елементами маркетингу є його принципи, функції та методи, споживачі, постачальники, посередники, продукти, канали збуту, ринок.

У процесі еволюції теорії і практики маркетингу сформувалися принципи, що визначають вихідні положення, керівні ідеї та правила. Основні принципи маркетингової діяльності полягають у наступному.

Ринкова орієнтація діяльності підприємства (об'єднання, організації) ґрунтується на вимозі виробляти те, що безумовно знаходить збут, а не намагатися нав'язувати покупцеві те, що вироблено. Тобто при підготовці та прийнятті господарських рішень необхідно враховувати структуру потреб, стан і динаміку споживчого попиту і ринкової кон'юнктури. Вивчення попиту для визначення збутової політики підприємства є основою ринкової концепції управління і всієї діяльності в межах маркетингу і полягає в наступному:

Створення умов для максимального пристосування до вимог ринку, націленість на досягнення кінцевого практичного результату у виробничій і збутовій діяльності, реалізації товару, а також на оволодіння певною частиною ринку відповідно до довгострокової цілі.

Поєднання активного пристосування до вимог потенційних покупців з цілеспрямованим впливом на них доступними засобами, насамперед рекламою.

Спрямованість діяльності підприємства повинна забезпечувати довгостроковий результат маркетингової діяльності на основі прогнозування і моделювання товарів ринкової новизни.

Формування системних підходів до маркетингу, що ґрунтується на всебічному розгляді зовнішнього (покупці, конкуренти, посередники, рекламні агентства, банки, страхові компанії, інститути вивчення громадської думки, митниця та ін.) і внутрішнього (структура підприємства, ресурсна забезпеченість, рівень економічного розвитку, конкурентоспроможність продукції, резерви внутрішньої кооперації тощо) середовищ.

Серед інших принципових засад маркетингу слід виділити:

- 1) поєднання чіткості і гнучкості у стратегії і тактиці;
- 2) багатоваріантність і гнучкість планів, що забезпечують можливість швидкого реагування на зміни кон'юнктури ринку;
- 3) координація роботи структурних підрозділів підприємства і всіх напрямів маркетингової діяльності.

Спираючись на принципи маркетингу, можна сформувати ринок для майбутніх товарів, а у свідомості покупця – зв'язок між вирішенням його проблем і товарами підприємства.

Маркетинг розглядається як чітка система організаційно-технічних, фінансових і комерційних функцій підприємств (фірм) з ринковою орієнтацією. Кількість маркетингових функцій залежить від масштабів виробництва і збуту, умов конкуренції, характе-

ру товарного асортименту, особливостей споживання і попиту на вироблену продукцію тощо.

У зарубіжній практиці виділяють такі основні функції маркетингу:

- 1) комплексне вивчення ринку і всіх проблем, пов'язаних із здійсненням маркетингу (дослідницька функція);
- 2) планування товарного асортименту від створення нових видів продукції до ліквідації застарілих;
- 3) визначення товарної марки та упаковки, утвердження продукту на ринку;
- 4) планування руху товару і його збуту (фізичного переміщення і передачі власності на товар чи послуги від виробника до споживача), включаючи транспортування, зберігання і здійснення торгових угод або біржових операцій;
- 5) збутова діяльність, яка передбачає просування товарів від місця виробництва до місця споживання, і збутові операції (складування, зберігання, доробки, розфасування, комплектування партії товарів, транспортування тощо);
- 6) управління заходами щодо інтенсифікації і стимулювання збуту (включаючи рекламу, організацію виставок, аукціонів та ін.).

### КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Що таке агропромислова інтеграція?
2. Види інтеграції.
3. Синергійний ефект та джерела його одержання.
4. Види агропромислових формувань.
5. Принципи функціонування агропромислових формувань.
6. Виробнича структура.
7. Соціальна інфраструктура.
8. Дати визначення “підприємству” та “підприємництву”.
9. Види підприємств в АПК.
10. Управління у виробничих підприємствах АПК.
11. Управління в приватних сільськогосподарських підприємствах.
12. Управління в акціонерних товариствах.
13. Маркетинг: мета та функції.
14. Принципові засади маркетингової діяльності в АПК.

### СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Агропромисловий комплекс України: стан, тенденції та перспективи розвитку. – К.: ІАЕ УААН, 2003. – 764 с.
2. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств: Підручник. – 2-ге вид., доп. і перероб. – К.: КНЕУ, 2002. – 624 с.
3. Завадський Й.С. Менеджмент: Підручник для студентів економічної спеціальності вищих навчальних закладів: У 2 т. Т 2. – К.: Видавництво Європейського університету, 2002. – 640 с.
4. Мацибора В.І. Економіка сільського господарства. – К.: Вища школа, 1994. – 415 с.
5. Мельник Л.Ю., Макаренко Л.М., Кириленко І.Г. Економічна теорія на межі тисячоліть: Навчальний посібник. – К.: ІАЕ УААН, 2003. – 748 с.

6. Нова економічна парадигма формування стратегії національної продовольчої безпеки України у XXI столітті. – К.: ІАЕ УААН, 2001. – 638 с.
7. Руснак П.П., Андрійчук В.Г., Черевко Г.В. та ін. Економіка підприємства / За ред. П.П. Руснака – Біла Церква, 2003. – 256 с.
8. Топіха І.Н. Економіка аграрних підприємств. Опорний конспект лекцій. МДАУ. – 2003. – 131 с.
9. Хозяйственный кодекс Украины. – Харьков: ООО “Одиссей”. – 232 с.
10. Формування та функціонування ринку агропромислової продукції: Практичний посібник / За ред. П.Т. Саблука. – К.: ІАЕ, 2000. – 556 с.