

аграрної політики в країні, зокрема на основі програм енергозберігаючих технологій виробляти високоякісну конкурентоспроможну продукцію в обсягах, достатніх для забезпечення продовольчої безпеки; створювати необхідні умови для роботи й проживання селян і отримання ними доходів на рівні, не меншому від середнього по народному господарству; забезпечення соціальних гарантій працівників трудових колективів і їхніх сімей; своєчасно і в повному обсязі здійснювати платежі в державний бюджет і різні фонди.

Влада та бізнес мають укладати своєрідні угоди або меморандуми щодо врахування стратегічних інтересів усіх сторін та пошуку шляхів до компромісу зі спірних питань. В даному випадку повинні сформуватися своєрідні кластери, які можуть мати певну автономію і мораторій на постійне втручання адмінресурсу. Крім того, такі агрохолдинги отримують додаткові ринкові преференції (додаткові квоти на експорт зерна, виробництво цукру, податкові пільги). Наприклад, в разі відміни сплати фіксованого сільськогосподарського податку для великих ФПГ, частина витрат, які вони здійснюють на розвиток соціальної інфраструктури сільської місцевості, можуть бути зараховані як податкові платежі. У відповідь на це держава надає представникам бізнесу гарантії щодо надання необхідної допомоги, дозволеної у рамках міжнародних зобов'язань України, а також буде максимально сприяти просуванню та обстоюванню інтересів українського бізнесу на зовнішніх ринках.

Слід також докорінно переглянути фундаментальні принципи оцінки отримання підприємствами АПК України фінансової державної допомоги. Обмежена фінансова допомога, яка надається або повинна надаватися аграріям, фактично втрачається ними внаслідок некваліфікованих дій чиновників. Для усунення зазначеного недоліку пропонується визначати (на макrorівні та на рівні окремих суб'єктів господарювання) показник реального рівня державної допомоги як різницю між номінальною (законодавчо визначеною) державною допомогою та реальними втратами аграрних виробників від адміністративних втручань в ринкові процеси. Запропонований підхід дозволяє визначати частину державної допомоги аграрному сектору економіки України як компенсацію суб'єктам агробізнесу за виконання ними соціальних функцій перед суспільством.

Висновки. Державі потрібно сприймати агрохолдинги як об'єктивну реальність і заходами державної політики спрямовувати їх діяльність в русло державної аграрної стратегії, зокрема і щодо розвитку сільських територій. Слід чітко розділити сферу відповідальності держави та приватного бізнесу і розробити систему стимулів щодо здійснення «соціальних» інвестицій агрохолдингами за принципом «спільний інтерес бізнесу і держави». Також слід докорінно переглянути фундаментальні принципи отримання підприємствами АПК України фінансової державної допомоги, пов'язавши її з виконанням ними соціальних функцій перед суспільством.

Література

1. Андрійчук В.Г. Надконцентрація агропромислового виробництва і земельних ресурсів та її наслідки / В.Г. Андрійчук // Економіка АПК. – 2009. – № 2. – С. 3–9.
2. Благов Ю. Корпоративная социальная ответственность: эволюция концепции / Благов Ю. – М.: Высш. школа менеджмента, 2010. – 272 с.
3. Дем'яненко С.І. Агрохолдинги України: процес становлення та розвитку / Дем'яненко С.І. // Економіка України. – 2009. – № 12. – С. 50-61.
4. Єранкін О.О. Маркетинг підприємств АПК в умовах глобалізації: [Монографія] / О.О. Єранкін. – К.: КНЕУ, 2009. – 424 с.
5. Івасів І.Б. Управління вартістю банку: [Монографія] / І.Б. Івасів. – К.: КНЕУ, 2008. – 288 с.
6. Карпенко Д. О пользе «корпоративного гражданства» / Карпенко Д. // Компаньон. – 2006. – 29 авг.
7. Котлер Ф. Основы маркетинга / Котлер Ф. – М.: Прогресс, 1991. – 736 с.
8. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг / Ж.-Ж. Ламбен. – СПб.: Питер, 2007. – 800 с.
9. Тульчинский Г. Корпоративная социальная ответственность. Социальные инвестиции, партнерство и коммуникации / Тульчинский Г. – СПб: Справочники Петербурга, 2006. – 104 с.
10. Туркин С. Как выгодно быть добрым. Сделайте свой бизнес социально ответственным / Туркин С. – М: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 381 с.
11. Хорунжий М.Й. Агропромислові формування як засіб продовольчої безпеки України / Хорунжий М.Й. // Економіка АПК. – 2008. – № 10. – С. 25-29.

УДК 658:634

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ГАЛУЗІ САДІВНИЦТВА В РЕГІОНІ

Пономаренко Н.М., Ковбаса О.М., Полтавський С.К.

В статті розглядаються підходи до управління процесом реструктуризації садівничої галузі в Сумській області, пропонується комплекс заходів щодо проведення реструктуризації галузі, визначені методи управління процесом реструктуризації.

Постановка проблеми. Доцільність здійснення реструктуризації в галузі садівництва Сумської області зумовлена повним занепадом більшості садівничих господарств, які досить успішно функціонували на початку 90-х років минулого століття. Ефективна реструктуризація дозволить адаптувати галузь до змін зовнішнього середовища і значно поліпшити умови подальшого розвитку садівництва, як в сільськогосподарських підприємствах, так і в особистих підсобних господарствах населення.

Проведення процесу реструктуризації галузі садівництва потребує розробки чіткої концепції її розвитку на перспективу, а також напрацювання підходів до управління та координування заходів реструктуризації як на регіональному рівні, так і в окремих підприємствах, які займатимуться виробництвом плодово-ягідної продукції в майбутньому. В зв'язку з вище зазначеним виникає об'єктивна необхідність проведення наукових досліджень, спрямованих на формування принципів нових моделей управління процесом реструктуризації в такій специфічній галузі як садівництво.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Вивчення наукової, методичної і публіцистичної літератури щодо проблем проведення реструктуризації та управління процесом реструктуризації в контексті розвитку садівничих господарств і галузі садівництва в цілому дає підставу стверджувати, що зазначені проблеми досліджені дуже слабо. Питання управління процесом реструктуризації в загальному плані розглядалися у працях таких вчених як Мазур І.І., Шапіро В.Д., Гітельман Л.Д., Кондратьєв В.В., Краснова В.Б., Аїстова М.Д., Саблук П.Т., Малік М.Й. та інші, але всі вони основну увагу приділяли не стільки процесу управління реструктуризацією, скільки розглядали положення і підходи до реструктуризації системи управління на підприємствах. Що стосується питань реструктуризації галузі садівництва на регіональному рівні, то в комплексі ця проблема взагалі не розглядалась. Окремі реструктуризаційні заходи щодо поліпшення діяльності садівничих господарств були обґрунтовані в працях О.М. Шестопаля, О.Ю. Єрмакова, А.М.Кандиби, А.І. Шумейка, П.В. Кондратенка, О.В.Кравця, Л.А.Костюка, О.В.Рибакової та інших. Але слід відмітити, що зазначені дослідження не мають системного характеру і не враховують вимог до організації управління змінами в садівничій галузі, як основного завдання ефективної реструктуризації з метою створення стійких садівничих підприємств, здатних швидко адаптуватися і гнучко реагувати на відповідні зміни зовнішнього середовища.

Метою статті є узагальнення проблем функціонування садівничих підприємств в Сумській області, обґрунтування концепції реструктуризації галузі і визначення окремих елементів механізму управління процесом реструктуризації галузі

на рівні регіону та підприємств, які пов'язують свою перспективну стратегію з розвитком садівництва.

Виклад основного матеріалу. Насамперед слід уточнити, що ми розуміємо під реструктуризацією і управлінням процесом реструктуризації.

Реструктуризація це радикальні зміни в структурній діяльності підприємств і галузі, які включають в себе такі характеристики як: комплексна, перманентна трансформація, зміна системи економічних відносин і механізмів господарювання; охоплення змінами всіх сфер і систем підприємств і галузі; комплекс організаційних, виробничих, адміністративних заходів, що здійснюється у відповідності з новою стратегією розвитку; мета – підвищення стійкості і зростання конкурентоспроможності підприємств та галузі в цілому.

Під управлінням процесом реструктуризації розуміється сукупність послідовних і ефективних управлінських дій щодо планування, організації, мотивації і контролю та методів управління, необхідних для чіткого здійснення основних етапів реструктуризації і досягнення її цілей.

З метою розробки концепції реструктуризації галузі садівництва в регіоні, нами була проведена оцінка стану садівництва і узагальнені основні проблеми в розвитку галузі. Слід зауважити, що результати зазначеної оцінки свідчать про повне руйнування зазначеної галузі і наявність великої кількості невіршених проблем.

Площа під садами скоротилась в Сумській області, в порівнянні з 1985 роком, майже в 8 разів і складає на сьогодні 3100 га; валовий збір плодів і ягід зменшився, відповідно, у дев'ять разів і дорівнював у 2010 році 9,5 тис.т., з яких 8 тис.т. (або 84%) було вирощено в особистих господарствах населення. В 90-і роки минулого століття продукція садівництва та її переробки складала близько 10 % відсотків валового продукту області, сьогодні це менше 1 %. Частка якісної плодово-ягідної продукції місцевого виробництва становить 3,7 %, імпорт – 75 %, решта 21 % - сумнівної кількості і якості.

До числа основних проблем садівничих господарств і галузі в цілому можна віднести: вирощування застарілих і малопродуктивних сортів, використання не оздоровлених саджанців, відсутність раціональної структури розміщення, низький рівень селекційної і сортової роботи, наявність застарілих рекомендацій по породно-сортовому районуванню, недосконала технологія виробництва, нерозвинена інфраструктура галузі, відсутність висококваліфікованих кадрів, опора в основному на садівників-аматорів, обмежені кредитні ресурси, обмежений платоспроможний попит на продукцію, труднощі з реалізацією, відсутність ефективної регіональної політики і ефективної державної підтримки, наслідки нерозумного розпаювання багаторічних насаджень, відсутність

дієвої співпраці з дослідницькими господарствами та слабко розвинене дорадництво щодо питань садівництва тощо.

Зважаючи на таку кількість проблем можна зробити тільки один висновок – комплексній реструктуризації галузі немає альтернатив.

Концепція реструктуризації галузі була обґрунтована нами в процесі розробки проекту «Програми розвитку агропромислового комплексу Сумської області на період до 2015 року». З метою створення прибуткового виробництва плодово-ягідної продукції з промисловими насадженнями в проекті реструктуризації галузі передбачається:

- підвищення рівня промислового виробництва плодів і ягід;

- раціональне територіальне розміщення та поглиблення зональної спеціалізації садівництва;

- проведення омолодження в існуючих насадженнях, включаючи молоді;

- залучення інвесторів для закладення високоякісним сертифікованим матеріалами, районованих сортів і підщеп на правильно підібраних і підготовлених ділянках нових інтенсивних насаджень;

- проведення співпраці з науковими установами, з метою використання новітніх розробок та підвищення кваліфікації.

Можливі підходи до організації управління процесом реструктуризації галузі садівництва в регіоні фрагментарно викладені в таблиці 1.

Таблиця 1

Управління процесом реструктуризації галузі садівництва Сумської області

Етапи реструктуризації	Організація управління		
	Очікувані результати	Планування	Методи управління
Попереднє визначення стратегії розвитку садівництва в регіоні	визначення стратегічних цілей реструктуризації	на основі сценарію «дерева цілей»	експрес опитування, аналіз інформації, дискусій, моделювання цілей
Проведення дослідження ринку плодово-ягідної продукції	вивчення плодово-ягідної продукції, яка має попит у населення	на основі методики діагностування напрацьованої центром стратегічних досліджень СНАУ	експертна оцінка, опитування, спостереження, інтерв'ювання, аналітичне дослідження камеральними методами
Оцінка потенціалу галузі садівництва	комплексний аналіз стану галузі	на основі методики комплексного аналізу центру стратегічних досліджень СНАУ	swot-аналіз, дискусій, моделювання процесів, інтерв'ювання спеціалістів
Розробка програми розвитку садівництва (на 2011-2015 рр.) і бізнес-плану процесу реструктуризації	регламентування цілей і завдань, визначення способів і заходів реалізації а також технології механізмів реструктуризації	на основі методу програмно-цільового планування і бізнес-планування	програмно-цільового прогнозування, бізнес-проекування, бізнес-моделювання, аналіз точок беззбитковості
Організація проектування моделей садівництва в регіоні	розробка моделі розвитку садівництва в регіоні	на основі напрацьованих організаційно-економічних моделей	бізнес-моделювання, бізнес-проекування.
Соціально-економічне проектування розвитку садівництва в господарствах населення	вивчення соціально-економічних можливостей розвитку садівництва в господарствах населення	на основі соціально-економічного проектування і програмного моделювання	методи діагностики на основі swot-аналізу, моделювання процесу, методи навчання і експертних оцінок
Проведення перетворень в галузі (реалізація програми розвитку і проведення реструктуризації галузі)	реалізація проекту реструктуризації	на основі календарних планів і графіків	методи моніторингу, інформаційного проектування, управління проектами, створення команд проектів

Одним з завдань проекту реструктуризації садівництва, на нашу думку, є розробка і впровадження більш ефективних моделей організації виробництва в садівничих господарствах. Одна з таких моделей була напрацьована нами для створення малих бізнес-одиниць, які запропоновано створювати в структурі садівничих господарств; основні параметри моделі наведені в таблиці 2.

Результати, що очікуються від реалізації проекту реструктуризації садівництва, наступні:

- підвищення рівня промислового виробництва плодів і ягід в існуючих садівничих господарствах на 32%, шляхом збільшення площі багаторічних насаджень на 7% та підвищення врожайності на 84%;

- раціональне територіальне розміщення та поглиблення зональної спеціалізації садівництва, з урахуванням досліджень Сумської ДСС ІС НААН про мікрозони, в Конотопському, Охтирському та Сумському районах, як на базі існуючих садівничих господарств (ПСП АФ «Об-

рій-сад», ПСП «Мир», ТОВ «Садівник», ЗАТ «САД», ФГ «Іщенко»), так і при створенні нових підприємств;

Таблиця 2
Основні параметри моделі малої бізнес-одиниці в галузі садівництва господарства

Показники	Значення показника
Загальна площа плодово-ягідних культур, га	160
в тому числі	
яблуна	100
смородина	50
суниця	10
Загальний обсяг інвестицій, тис.грн.	40 000,0
в тому числі	
Створення насаджень	29 570
в т.ч.:	
проектні роботи	70
посадковий матеріал	9 560
підготовка ґрунту та посадка(в т.ч. матеріали)	2 110
будівництво зрошення	950
шпалера для яблуні з установкою	8 000
Огорожа	800
Догляд за молодими насадженнями та захист (в т.ч. матеріали)	8 080
Склад з ГРС (холодильник)	4 000
Трактори та сільськогосподарські машини	4 430
Переробний цех	2 000
Строк окупності інвестицій, років:	
по виробництву суниці	1,6
по виробництву смородини	3,2
по виробництву яблук	6,4
Прибуток з 1 га насаджень, тис.грн.	
по виробництву суниці	203,0
по виробництву смородини	64,0
по виробництву яблук	93,7

- проведення омолодження в існуючих насадженнях на площі – 430 га, що дасть змогу підвищити урожайність до 50 ц/га;
- залучення інвесторів для закладення високоякісним сертифікованим матеріалами, районованих сортів і підщеп на правильно підбра-

них і підготовлених ділянках нових інтенсивних насаджень на площі 300 га з валовим виробництвом після вступу їх в товарне плодоношення – 9400 тон та рентабельністю виробництва більше 200 %;

- проведення співпраці з науковими установами, з метою використання новітніх розробок та підвищення своєї кваліфікації, шляхом проведення семінарів, практикумів та навчань на базі Сумської ДСС ІС НААН;
- створення потужної інфраструктури, що включатиме: гуртовий ринок; переробні підприємства в зонах найбільшої концентрації виробництва (Конотоп, Охтирка) загальною потужністю не менше 2000тон за сезон; а також мережу сільських заготівельних кооперативів для формування партій продукції населення; організація розсадників.

Висновки:

1. Оцінка стану галузі садівництва в Сумській області та узагальнення проблем, які характерні для садівничих господарств дозволяють зробити висновок про необхідність проведення комплексної реструктуризації самої галузі і садових господарств, які в ній працюють.
2. Проект реструктуризації галузі садівництва запропонований авторами для включення в «Програму розвитку агропромислового комплексу Сумської області на період до 2015 року».
3. Реалізація проекту реструктуризації вимагає визначення підходів до управління процесом реструктуризації, такі підходи, на думку авторів, повинні бути обґрунтовані для кожного етапу проекту реструктуризації поелементно. Зокрема, необхідно чітко визначити методи за допомогою яких буде здійснюватись управління процесом реструктуризації.
4. Ефективна діяльність галузі садівництва в проекті реструктуризації пов'язана з обґрунтуванням раціональних моделей організації садівничих підрозділів сільськогосподарських підприємств. Як один з варіантів пропонується модель малої бізнес-одиниці, яка вироблятиме плодово-ягідну продукцію на площі 160 га, в т.ч. яблуні – 100 га, смородини – 50 га, суниці – 10 га.

Література

1. Аистова М.Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям. – М.: Альпина Паблишер, 2002. – 287 с.
2. Афонін А.С., Нестерчук В.П. Технологія реструктуризації підприємства: Навч. посібник. – К.: Видавництво Європ. ун-ту, 2001. – 72 с.
3. Большой экономический словарь / [под ред. А. Н. Азрилияна]. – 5-е изд. доп. и перераб. – М. : Политика новой экономики, 2002. – 1280 с.
4. Лепьохіна І. О. Реструктуризація системи управління промислових підприємств в Україні : дис. кандидата екон. наук / І. О. Лепьохіна. – Запоріжжя, 2006. – 171 с.
5. Лиховид О. Э. Комплексная программа реструктуризации предприятия / О. Э. Лиховид // Український інвестиційний журнал „WELCOME”. – 1998. – № 11-12. – С. 21.
6. Мазур І. І. Реструктуризация предприятий и компаний : Справочное пособие / І. І. Мазур, В. Д. Шапиро. – М. : Высшая школа, 2000. – 587 с.
7. Мильнер Б. З. Теория организаций / Б. З. Мильнер. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 326 с.
8. Рувльєв В. А. Економічні проблеми розвитку садівництва України . – К.: ННЦ ІАЕ УААН, 2004. – 360 с. (одноосібна монографія – 22,5 ум. друк. арк.).

ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ТА МЕТОДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ АПК

Лозинська І.В.

У статті визначено основні проблеми виробництва продукції, встановлено результативність поєднання організаційно-економічних заходів щодо підвищення ефективності виробництва свинини в сільськогосподарських підприємствах.

Проблема підвищення ефективності функціонування АПК, зокрема сфери сільськогосподарського виробництва в Україні, в період економічної кризи суттєво загострилася. Спостерігаються негативні тенденції, що призвели до спаду виробництва і рівня споживання продовольства, які мають безпосередній вплив на погіршення добробуту і рівня життя всього населення України. Загальна економічна криза вразила всі галузі АПК, але особливо загрозливими є скорочення виробництва основних видів продукції харчування, втрати основних і обігових коштів товаровиробників тощо.

Дослідженню формування й функціонування ринку сільськогосподарської продукції присвячені праці багатьох вчених-економістів: П.С. Березівського, О.В.Шкільова, П.І. Гайдуцького, В.Г. Галанця, П.М. Гарасима, М.Я. Дем'яненка, Т.Г.Дудара, Л.А. Загнітко, М.П.Коржинського, П.Т. Саблука, Р.І. Тринька, О.М. Шпичака та інших науковців, які зробили значний внесок у розробку теорії і практики функціонування продовольчого ринку. Водночас недосконалість його розвитку потребує визначення сучасних напрямів відродження галузі тваринництва, створення в ній ефективного ринкового середовища.

На сьогоднішній день криза призвела колись рентабельні та прибуткові сільськогосподарські структури до загального спаду, руйнації економічної системи, загостренню протиріччя між сільським господарством та промисловістю, суттєвого зниження рівня життя переважної більшості соціальних верств населення. Протягом останнього періоду в Україні відбувається катастрофічне зменшення поголів'я продуктивної худоби в галузі свинарства. Скорочення поголів'я свиней почалось з реформування колгоспів, радгоспів та міжгосподарських підприємств, припинення роботи більшої частини свиновідгодівельних комплексів. Однак паралельно із зменшенням поголів'я продуктивної худоби, колгоспів і радгоспів відбувалося його деяке зростання в господарствах населення, однак воно не компенсувало зменшення в господарствах суспільного сектору.

За період з 1999 по 2009 роки майже на половину зменшилась кількість сільськогосподарських підприємств, які займаються вирощуванням свиней з 392 (у 1999 р.) до 195 (у 2009 р.). Загальна кількість поголів'я зменшилась за

останні десять років в сільськогосподарських підприємствах з 181,9 тис.голів до 92,5 тис.голів, при майже на 70% зменшенні поголів'я свиноматок, що і надалі обумовлює спад потенціалу галузі. За досліджуваний період зменшення поголів'я свиней в господарствах населення відбувалось значно повільнішими темпами – з 221,1 тис.голів до 154 тис.гол. Інфляційні процеси обумовили подорожчання кормів, робочої сили та інших ресурсів, що в кінцевому розрахунку спричинило багаторазове зростання собівартості 1 ц приросту. Таке становище навіть при зростанні цін на свинину не сприяло рентабельному виробництву, рівень збитковості якого в 2008 році склав 33,4% (табл. 1).

Спираючись на дослідження багатьох авторів, вважаємо, що головною причиною зниження продуктивності свиней є неповноцінна годівля через незбалансованість кормових раціонів за перетравним протеїном і всіма мікроелементами, спричинені надзвичайною їхньою дороговизною та відсутність державних дотацій на відновлення повноцінної кормової бази, недосконалість зооінженерної, ветеринарної служби та інші економічні фактори, що спричинили занепад тваринницької галузі загалом.

Фахівці вважають, що у такому випадку можна запропонувати небагато шляхів розв'язання цієї проблеми, яка потребує тривалого терміну реалізації та здатна принести позитивний результат лише з часом. Однак, в кінцевому підсумку, сільськогосподарський комплекс змушений буде перейти до застосування сучасних технологій утримання тварин, покращити стандарти виробництва кормів для того, аби стати конкурентоспроможним на ринку, бо від цього прямо залежить розвиток внутрішнього і зовнішнього ринків, майбутнє продовольчого сектору.

Ринкові закони змушують знаходити в кожній галузі такі форми господарювання, які б сприяли виживанню в умовах гострої конкуренції [1]. Такі вимоги стоять і перед сільським господарством, основу якого у країнах ринкової економіки становить приватне виробництво. До того ж ринкові закони нерідко спричиняють негативні тенденції для товаровиробників. Це, зокрема, постійне зростання витрат у зв'язку з підвищенням цін на товари та послуги. Причому ціни, за якими товаровиробник купує ресурси, зростають нерідко швидшими темпами ніж ціни,