

УДК 339.923.061.1

Хмара М. П.,

к.е.н., доцент, кафедра міжнародного бізнесу,  
Інститут міжнародних відносин  
Київського національного університету  
імені Тараса Шевченка, м. Київ

### ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД

*Формування ефективності управління розвитком національних виробничих систем на прикладі підприємств харчової промисловості є важливим і об'єктивно обумовленим процесом, який сприяє удосконаленню організаційно-виробничої структури економіки і поліпшенню динаміки її розвитку. Сучасний розвиток світової економіки характеризується загостренням конкурентної боротьби між країнами, регіонами, корпораціями та фірмами в харчовій промисловості. Від пріоритетів держави у сфері підтримки інноваційних процесів у харчовій промисловості залежатимуть місце країни у світогосподарських зв'язках та її міжнародна конкурентоспроможність.*

*Ключові слова:* національні виробничі системи, управління, ефективність, харчова промисловість.

### ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЙ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ: МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ

Хмара М. П.

*Формирование эффективностью управления развитием национальных производственных систем на примере предприятий пищевой промышленности является важным и объективно обусловленным процессом, который содействует усовершенствованию организационно-производственной структуры экономики и улучшению динамики ее развития. Современное развитие мировой экономики характеризуется обострением конкурентной борьбы между странами, регионами, корпорациями и фирмами в пищевой промышленности. От приоритетов государства в сфере поддержки инновационных процессов в пищевой промышленности будет зависеть место страны в мирохозяйственных связях и ее международная конкурентоспособность.*

*Ключевые слова:* национальные производственные системы, управление, эффективность, пищевая промышленность.

### FORMATION OF EFFICIENCY MANAGEMENT DEVELOPMENT FOOD INDUSTRY: INTERNATIONAL EXPERIENCE

Khmara M.

*Formation of an effective management of the development of national production systems on the example enterprises of the food industry is an important and objectively conditioned process, which helps improve the organizational and production structure of the economy and*

*improvement of the dynamics of its development. The national economy as the national system is a dynamic and evolving historical category. Its evolution, the transition from one phase of development to another put forward the theoretical concepts explaining those changes. Historically, the world economy was considered as a system of national economies or some of their specific groups. A general concept of those theories is that the domestic economies occupy unequal positions in the world. The stages of growth theory, the theory of the world system, methods of production, interdependence, partnership are among the leading national production system concepts. The modern global economy is characterized by competition between countries, regions, corporations and companies in the food industry. Formation of national production systems is an important and objectively determined process that contributes to the improvement of organizational and production structure of the economy and improve the dynamics of its development.*

**Keywords:** national production systems, management, efficiency, food industry.

**Постановка проблеми.** Україна та ЄС зобов'язались упроваджувати стратегії розвитку МСП харчової промисловості, що базуються на принципах Європейської хартії малих підприємств, та здійснювати моніторинг процесу імплементації шляхом підготовки щорічних звітів та діалогу підприємств харчової промисловості. Європейське співтовариство розглядає мікропідприємства, малі та середні підприємства (ММСП) харчової промисловості як визначний фактор у забезпеченні конкурентоспроможності Європи на світовому ринку, як фактор забезпечення зайнятості населення. На цих підставах у ЄС розроблені та діють програми підтримки та розвитку ММСП харчової промисловості. Крім того, щодо ММСП харчової промисловості діють виключення щодо застосування антимонопольного права ЄС. Якщо за загальним правилом надання державної допомоги суб'єктам підприємництва заборонене, надання такої допомоги ММСП харчової промисловості законодавством дозволяється.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні положення щодо передумов формування ефективності управління розвитком підприємств харчової промисловості розробляють зарубіжні та вітчизняні науковці – Гайдуцький П.І. [1], Шпичак О. М. [7; 8], Федулова І. В. [5].

**Метою статті** у сучасних умовах розвитку економіки є модернізація виробничої системи підприємства харчової промисловості, представляє собою не капіталомісткий спосіб підвищення продуктивності та якості, а виступає одним з перспективних джерел зростання конкурентоспроможності харчової промисловості. Для розуміння завдань модернізації харчової промисловості необхідно переосмислити поняття «виробнича система». У це поняття входять абсолютно всі процеси, операції, пов'язані зі створенням цінності для споживача, включаючи і ті, що несуть в собі втрати. Виробнича система - це і продажі і логістика, і фінансовий блок, розробка нової продукції, комунікації з споживачами, виробничі процеси, закупівлі і т.д. Головним елементом в цій системі є людина, а все інше - машини, механізми та інше, лише підтримують людей і процеси.

**Основні результати дослідження.** Нормативне визначення ММСП харчової промисловості у правовій системі ЄС відсутнє. З метою узагальнення підходів до визначення ММСП, Єврокомісія час від часу видає рекомендації, які містять визначення ММСП.

Рекомендації Комісії як такі не мають обов'язкової для всіх сили (ч.5 ст.249 Договору про створення ЄС), але регламенти та директиви, тобто акти загальнообов'язкового характеру (ч.ч.2, 3 ст.249 Договору про створення ЄС), які згадують ММСП, застосовуються щодо ММСП у значенні рекомендацій Єврокомісії. Таким опосередкованим чином рекомендації набувають нормативного характеру. Відповідно до п.2 ст.1 Додатку до Рекомендацій, під малим підприємством слід розуміти підприємство, яке відповідає таким критеріям (дані Рекомендації Єврокомісії діяли з 3 квітня 1996 року № 96/280/ЄС по 6 травня 2003 року 2003/361/ЄС):

1) кількість працюючих є менша за 50 осіб;

2) річний оборот не перевищує 7 млн. євро або річний баланс не перевищує 5 млн. Євро;

3) підприємство є незалежним, тобто інші підприємства не володіють блокуючим пакетом акцій такого підприємства (25%) [3].

У всіх розвинених країнах основа економіки - великий бізнес, а малий і середній носить допоміжний характер. Так само і в Україні. За підсумками 2014 обсяг реалізації продукції великих підприємств харчової промисловості склав 42,4% від загального обсягу по країні, за середнім підприємствам 41%, і по малих підприємствах 16,6%. Малий бізнес харчової промисловості не може змагатися з великим, тому він дійсно займає невелику частку в реалізації продукції, але зате акумулює більшу частку робочої сили. У цьому напрямку економіка України фактично повторює модель ЄС. Бо частка реалізації продукції малого та середнього бізнесу харчової промисловості становить близько 57,6%, як і в ЄС.

Український малий і середній бізнес харчової промисловості, сам того не помічаючи, вже став таким як у країнах ЄС. Але, є одна відмінність, яка показує специфіку українського бізнесу харчової промисловості. Згідно з офіційними даними за 2014 фінансовий результат по оподаткуванню за малим підприємством склав збиток 24,8 млрд. грн. При цьому по великих підприємствах фінансовий результат склав дохід 28 млрд. грн. Ось головна відмінність нашого малого та середнього бізнесу від європейського. У нас малий бізнес фактично генерує збиток, так як часто він використовує різні тіньові схеми, платить заробітну плату в конвертах, і взагалі рідко намагається вести бізнес за офіційними правилами.

Важко буде українському бізнесу після підписання договору про асоціацію з ЄС перебудовуватися. Платити податки складно і важко для українського бізнесу. А договір про асоціацію з ЄС передбачає рівні умови для всіх учасників бізнесу, не тільки з ведення бізнесу, але і по сплаті податків. Але зате завдяки асоціації наші середні та малі підприємства харчової промисловості зможуть відкривати філії в країнах ЄС і вести бізнес там. Хоча і європейські малі та середні підприємства харчової промисловості з ЄС теж зможуть відкривати свої філії в Україні. Будемо звикати жити по-європейськи, вести бізнес по-європейськи і податки платити по-європейськи.

З 2000 року діє Європейська хартія малих підприємств, яка визначила 10 стратегічних напрямів, що є життєво важливими для малих і середніх підприємств. Це інноваційна діяльність, регуляторна та фіскальна підтримка, сприяння у доступі на ринки, доступ до найкращих наукових досліджень і технологій, освітня спрямованість на ділову активність. Зокрема, в освітніх закладах Фінляндії запроваджено навчальний курс „Залучення громадян

до підприємництва”, в Англії поширено практику проведення зустрічей представників бізнесу зі школярами. У Німеччині, Ірландії запроваджено систему набуття права власності за один день для представників цього сектора економіки.

Україна вирішила імплементувати принципи та положення Європейської хартії малих підприємств відповідно до доручення Кабінету Міністрів України від 10 квітня 2006 року № 9378/3/1-06 та на пропозицію представництва України при європейських співтовариствах (Європейському Союзу) від 10 квітня 2006 року № 3111/16-202/1-872. Малі підприємства становлять основу європейської економіки. Вони є ключовим джерелом робочих місць та впровадження бізнесових ідей. Зусилля Європи в сучасній економіці супроводжуються успіхом тільки тоді, коли малий бізнес висувається на перше місце в порядку денному. Малі підприємства швидко реагують на всі зміни у бізнес-середовищі. Вони перші страждають від надмірного обтяження бюрократичними процедурами. Та, звісно, вони виявляються першими, хто винагороджується добробутом та процвітанням за ініціативи в подоланні бюрократизму.

Малі підприємства харчової промисловості повинні розглядатися як першоджерело інновацій, зайнятості, а також рушій соціальної та місцевої інтеграції в Європу. Отже, має бути створене найбільш сприятливе середовище для малого бізнесу та підприємництва [4].

Отже, першим чинником, який доречно було б врегулювати у законодавстві є поєднання розрізнених критеріїв малого підприємництва харчової промисловості та приведення їх у відповідність до наведених Рекомендацій Комісії, що відповідає вимогам по імплементації українського законодавства до норм Європейського права.

Загальні принципи сучасної харчової політики ЄС були закладені у Посланні Комісії ЄС «Промислова політика у відкритому конкурентному середовищі: головні принципи Співтовариств». Базовим принципом визначено політику «вільної торгівлі». У посланні також визначено чотири головні виклики для європейської харчової промисловості, а саме: глобалізацію, зростання вартості праці та капіталу, необхідність поширення технологічних інновацій, а також важливість і необхідність вдосконалення людського капіталу. На думку експертів Комісії ЄС, для успішної реалізації політики промислового зростання необхідно забезпечити п'ять основних передумов, зокрема:

забезпечити конкурентне середовище, уникнувши надмірної концентрації та несправедливих субсидій;

реалізувати стабільну та передбачувану макроекономічну політику;

збільшувати обсяги інвестування в людський капітал;

сприяти економічній конвергенції та соціальній згуртованості громадян ЄС;

досягти високого рівня захисту навколишнього природного середовища.

На сучасному етапі характерною ознакою глобалізації світогосподарського розвитку стає інтернаціоналізація виробництва. Відповідно актуалізується проблематика формування міжнародних виробничих мереж (МВМ) як особливої форми виробничого співробітництва підприємств різної національної належності на основі партнерських відносин. Яскравим свідченням посилення окресленої тенденції є той факт, що вже зараз в Європі інтенсивно формуються міжнародні виробничі мережі в усіх галузях.

Дана проблематика перебуває в центрі уваги провідних міжнародних організацій, зокрема, Світового банку, МВФ, ОЕСР. За їх прогнозами вже в 2020 р. на МВМ припадатиме

78% сукупного світового виробництва промислової продукції. Активне входження України в МВМ Європи набуває пріоритетного значення при формуванні міжнародних конкурентних переваг вітчизняної промисловості як основи її майбутнього економічного зростання. Саме такий напрям міжнародного економічного співробітництва вітчизняних підприємств дасть змогу подолати рудиментну фрагментарність виробничої структури України, сировинну спрямованість експорту і забезпечити зростання зайнятості в промисловості, оновлення технологічної бази, доступ до зарубіжних ринків.

Процеси формування міжнародних виробничих мереж харчової промисловості як форми прояву посилення глобалізації виробничої сфери світового господарства, характеризуються неоднорідністю та циклічністю у межах різних груп країн світу, а високий ступінь інтеграції підприємств-учасників мережі та середовища їх функціонування притаманний МВМ Європи. Формування глобальних виробничих систем є важливим і об'єктивно обумовленим процесом, який сприяє удосконаленню організаційно-виробничої структури економіки і поліпшенню динаміки її розвитку.

Науково-технічна революція вносить кардинальні зміни в систему сучасного міжнародного виробництва. Найголовніші процеси пов'язані з інтелектуалізацією виробництва, його де матеріалізацією та мініатюризацією. Дематеріалізація виробництва, його комп'ютеризація та інформатизація пов'язані зі зміною парадигми економічного розвитку, з переходом від екстенсивного до інтенсивного типу господарського зростання. Економіка «полегшується», зменшуються питомі витрати сировини, матеріалів, енергії, інших ресурсів на виготовлення одиниці продукції, тобто поліпшуються показники праце-, фондо-, енерго-, матеріаломісткості продукції.

Сучасне обличчя міжнародних виробничих систем, їхня організація не в останню чергу визначаються такими процесами, як електронізація, роботизація, комп'ютеризація виробництва, впровадження біотехнологій, нанотехнологій, генної інженерії та інших провідних сфер виробництва. Електронізація виробництва дає змогу вилучити з безпосереднього його процесу робочу силу, веде до часткової або повної автоматизації технологічних процесів. Виникають можливості для створення банків даних про основні тенденції розвитку світової торгівлі, фінансів, руху цін на головні товари тощо.

Значно зростає роль міжнародного менеджменту, всієї системи організації й управління світогосподарськими процесами через регіональні та міжнародні організації. Зростаюча єдність світового господарства об'єктивно вимагатиме посилення міжнародних важелів регулювання світогосподарських зв'язків. Найповнішого втілення міжнародні виробничі системи дістали в діяльності сучасних транснаціональних корпорацій (ТНК) США. Для сучасної світової економіки характерна наявність глобальних виробничих систем (ГВС), в яких торгівля проміжними товарами і послугами обслуговує фрагментовані та розділені між різними країнами виробничі процеси. ГВС зазвичай координуються ТНК, а міжнародна торгівля напівфабрикатами і готовою продукцією здійснюється в рамках їх мереж філій, підрядників і незалежних постачальників.

У сучасних умовах модернізація виробничої системи підприємства харчової промисловості, представляє собою не капіталомісткий спосіб підвищення продуктивності та якості, а виступає одним з перспективних джерел зростання конкурентоспроможності. Для розуміння завдань модернізації необхідно переосмислити поняття «виробнича система». У

це поняття входять абсолютно всі процеси, операції, пов'язані зі створенням цінності для споживача, включаючи і ті, що несуть в собі втрати. Виробнича система - це і продажі і логістика, і фінансовий блок, розробка нової продукції, комунікації з споживачами, виробничі процеси, закупівлі і т.д. Головним елементом в цій системі є людина, а все інше - машини, механізми та інше, лише підтримують людей і процеси.

Світове господарство як глобальна система є історичною категорією, яка розвивається і є динамічною. Її еволюція, перехід із однієї фази розвитку в іншу висувала на передній план теоретичні концепції, що пояснюють ці зміни. Історично світове господарство розглядалося як система національних господарств або певних їх груп. Загальна послідовність цих теорій полягає в тому, що національні господарства займають у світі нерівне становище. У число провідних концепцій глобальної виробничої системи входять теорії стадій росту, теорії світової системи, способів виробництва, взаємозалежності, партнерства.

У 60-і роки здобула популярність концепція стадій росту У. Ростоу, яка розглядає розвиток країн за стадіями. Товариство за рівнем економічного розвитку ділиться на кілька категорій: традиційне суспільство; період передумов або перехідне суспільство, в якому закладаються основи перетворень; суспільство підйому або зрушення; зріле або індустріальне суспільство, суспільство високого рівня масового споживання.

Стадія підйому характеризується остаточним подоланням старих традиційних устоїв, що перешкоджають стійкому зростанню. Сили економічного прогресу посідають домінуючі позиції в суспільстві: рівень заощаджень і нагромаджень може підвестися з 5 до 10% національного доходу; нові галузі розвиваються швидко, у сільському господарстві поширюються ринкові відносини.

Після підйому настає тривалий період стійкого зростання та циклічного прогресу - перехід до зрілості. Він триває приблизно 40 років. У цей час промисловість, яка під час підйому базувалася на кількох галузях, стає комплексною. Зрілість визначається як стадія, коли економіка здатна перейти від традиційних галузей до нових та ефективно використовувати широкий спектр засобів і ресурсів. Зріле суспільство забезпечує постійне перевищення випуску продукції над зростанням населення. Остання стадія характеризується тим, що головну роль розпочинає грати виробництво предметів тривалого користування та послуг.

Теорія стадій зростання індустріального суспільства зводить соціальний прогрес до переходу від відсталого аграрного, традиційного суспільства, в якому панує натуральне господарство. Головним критерієм прогресивності вважається досягнутий рівень виробництва.

З середини 70-х років проблематика світової економіки все тісніше пов'язується з концепціями взаємозалежності національних господарств, які ґрунтуються на інтернаціоналізації виробництва, на диференційованому впливі науково-технічного прогресу на структурну перебудову. Проблема взаємозалежності та партнерства розглядається на різних пересічних рівнях - глобальному, між центрами та периферією, всередині підсистем. Термін глобальна взаємозалежність був введений американським політологом С. Хоффманом, а концепція розкрита Р. Купером. Зростання взаємозалежності піддає платіжний баланс все частішим і сильним діям ззовні, в результаті чого уряд повинен

приділяти все більшу увагу проблемі збереження зовнішньої рівноваги, координувати використання всієї сукупності інструментів, що знаходяться у розпорядженні держав.

До початку 70-х років затвердилася концепція рівного партнерства. Більш-менш закінчене вираження ця концепція отримала в доповіді Л. Пірсона, підготовленої під егідою Світового банку для оцінки стратегії відносин західних країн з державами, що розвиваються. Вона передбачала об'єднання політики за допомогою, торгівлі, інвестицій в єдину стратегію, яка повинна ґрунтуватися на зусиллях самих країн, що розвиваються. Концепція рівного партнерства проповідує створення системи рівної взаємозалежності країн, що розвиваються і західних країн, затушовуючи при цьому існуючий величезний розрив у рівні розвитку двох підсистем світового господарства.

Дана концепція нерідко пов'язується з проблемами економічного зростання, при цьому нерідко вказується, що не збалансоване і роз'єднане зростання економіки приводить до гострих проблем світового розвитку. Основний вихід - в органічному зростанні світового господарства, у вирішенні проблем взаємозалежності підсистем і країн з різними рівнями соціально-економічного розвитку. Це передбачає створення глобальної системи управління виробничими ресурсами. Трактування органічного зростання змінила колишню концепцію розвитку - як перехід від традиційного до сучасного виробництва і зростання в межах індустріального суспільства на якісно інший розвиток - як системну взаємодію. Цей напрямок вказує на необхідність структурної перебудови західних країн, скорочення розриву між високо розвиненими і слаборозвиненими країнами.

Регіональні домовленості по промислому розвитку. Актуальність регіональних виробничих систем змушує звернути увагу на значимість регіональної співпраці. Регіональні домовленості по промислому розвитку могли б включати об'єднані в одне ціле регіональні угоди про торгівлю та інвестиції, розділені на лібералізацію і спрощення процедур, а також створюють спільні механізми та установи щодо заохочення торгівлі та інвестицій. Вони могли б також бути спрямовані на створення сусідніми країнами територіально - промислових комплексів шляхом спільного фінансування інфраструктури, необхідної для ГВС, і спільного нарощування виробничого потенціалу. Для встановлення таких домовленостей необхідно підтримувати партнерські зв'язки між урядами в регіоні, між урядами та міжнародними організаціями та між державним і приватним секторами.

Екологічні зони експортної переробки (ЗЕП). Екологічність стає важливим чинником залучення виробництв ГВС. ЗЕП стали важливими вузлами ГВС, надаючи вигоди для ТНК і постачальників ГВС. Вони також могли б забезпечувати - на додаток до деяких існуючих переваг або замість них - у великих масштабах зусилля в питаннях соціальної відповідальності корпорацій (СВК), з тим щоб стати каталізаторами в справі забезпечення СВК. Директивним органам слід розглянути можливість надання відповідних послуг, включаючи технічну допомогу в сертифікації та звітності, підтримку в забезпеченні безпеки і гігієни праці, а також рекуперацію відходів або використання альтернативних джерел енергії, які могли б перетворити СВК в центри передового досвіду для відповідальної ділової діяльності. Допомога в цьому можуть надати міжнародні організації за допомогою встановлення контрольних показників, обміну передовою практикою і програм по зміцненню потенціалу [2].

У свою чергу регіональні кластери і промислові райони зв'язуються в глобальні виробничі системи. Особлива увага до процесу кластеризації фірм зумовлена тим, що кластери є одним з інструментів підвищення конкурентоспроможності країни у світовому господарстві. Програми розвитку кластерів повинні бути засновані на детальному стратегічному та кластерному аналізі галузей економіки регіону та розроблені з залученням всіх зацікавлених сторін: органів влади (різного рівня), бізнес структур, асоціацій бізнесу, науково - дослідних та освітніх установ, фінансових організацій.

**Висновок.** Імплементация європейських політик і практик в Україні буде мати визначальний вплив на створення сприятливого бізнес-клімату в цілому та інвестиційного клімату зокрема. Уніфікація та інтеграція відповідної нормативно-правової бази та регуляторних практик із відповідним регулюванням і практиками в ЄС має полегшити доступ українських компаній на європейський ринок та стати поштовхом до підвищення конкурентоспроможності. Водночас, така гармонізація зробить Україну більш привабливою для іноземних компаній, розширення присутності яких на українському ринку приведе до посилення конкуренції з українськими підприємствами. Важливе значення також мають пункти щодо імплементации Україною політики щодо МСП та підтримки інноваційних компаній (зокрема, стартапів), які сьогодні в Україні практично відсутні, а їхня відсутність стримує розвиток підприємницької діяльності, так чи інакше пов'язаної з інноваціями.

1. Гайдуцький П. І. Структурні перекося і ризики кризи в АПК / П. І. Гайдуцький // *Економіка АПК*. - 2014. - № 7.

2. Coe N. M. 'Globalizing' regional development: a global production networks perspective / N. M. Coe, M. Hess, H. W.-C. Yeung, P. Dicken, J. Henderson // *Transactions of the Institute of British Geographers*. - 2004. - Vol. 29, № 4.

3. UNCTAD. *World Investment Report 2013 «Global Value Chains: investment and trade for development»* [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2013\\_en.pdf](http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2013_en.pdf)

4. Постанова Кабінету Міністрів України від 2 липня 2008 р. N 587. «Про запровадження в Україні принципів Європейської хартії для малих підприємств» [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/587-2008-%D0%BF>

5. Федулова І. В. Підтримка сільськогосподарських виробників / І. В. Федулова // *Інтелект XXI*. - 2014. - № 2.

6. Угода про асоціацію між Україною, з однією сторони, та Європейським Союзом та його державами-членами, з іншої сторони [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://www.kmi.gov.ua/kmi/docs/EA/00\\_Ukraine-EU\\_Association\\_Agreement\\_\(body\).pdf](http://www.kmi.gov.ua/kmi/docs/EA/00_Ukraine-EU_Association_Agreement_(body).pdf).

7. Штичак О. М. Енергетичний підхід щодо оцінки трансформацій в сільському господарстві через призму фізіократичних поглядів у контексті інноваційних процесів / О. М. Штичак, О. В. Боднар // *Економіка АПК*. - 2015. - № 10.

8. Штичак О. М. Проблеми ємності внутрішнього споживчого ринку сільськогосподарської продукції та продовольства в Україні у контексті купівельної спроможності населення / О. М. Штичак, О. В. Боднар // *Економіка АПК*. - 2013. - № 6.