

Здійснення реформи управління щодо розподілу повноважень між державною владою та місцевим самоврядуванням на засадах децентралізації сприятиме розв'язанню наступних проблем:

- зменшенню переобтяження центральних органів виконавчої влади необхідністю розв'язання суто місцевих проблем;
- залученню широкого кола громадян на місцях до висвітлення своїх проблем та обґрунтування напрямів їх розв'язання;
- сприянню розвитку місцевого самоврядування та розбудові громадянського суспільства через підвищення активності населення на місцях та налагодження більш тісних взаємозв'язків між представниками державних органів та органів місцевого самоврядування.

3.4. Функції органів міжгосподарського і господарського управління

(Ксенофонтів М.М., Хміль Н.В., Немчук П.В., Думанська І.Ю., Ніценко В.С., Тісняк О.С., Ткачук Д.А.)

Економіка являє собою багаторівневу господарську систему. Залежно від предмета уваги її можна розглядати в різних аспектах. З точки зору ефективності управління на мікрорівні доцільний розгляд економічної системи з двох боків: держави та безпосередньо первинних суб'єктів господарювання.

Основним законом, що загалом регулює господарську діяльність на мікроекономічному рівні є Господарський кодекс України [60]. Проте діяльність різних господарських одиниць в аграрному секторі економіки характеризується багатогалузевістю. Тому регулювання порядку господарської діяльності в окремих галузях та секторах економіки здійснюється відповідними законами, наприклад, Законами України “Про зерно та ринок зерна в Україні” від 04.07.2002 р. за № 37-IV [182], “Про молоко та молочні продукти” від 24.06.2004 р. № 1870-IV [183], “Про м'ясо та м'ясні продукти” від 24.06.2004 р. № 1871-IV [184] тощо.

Порядок та умови функціонування підприємства регламентуються його статутом. В Статуті містяться загальні відомості

про підприємство, його організаційно-правову форму, положення про організаційну структуру та структуру управління, види діяльності, порядок ухвалення управлінських рішень, взаємовідносини з іншими суб'єктами господарювання й державними органами.

Здійснення підприємницької діяльності потребує усвідомлення закономірностей впливу зовнішнього середовища на процес та результати виробництва сільськогосподарської продукції. До складників зовнішнього середовища підприємств галузі належать:

- ✓ економічне середовище – характеризується цінами на сільськогосподарську продукцію і матеріально-технічні ресурси галузі, цінами та рівнем пропозиції на сільськогосподарську техніку та обладнання, рівнем інфляції, курсом національної валюти до світових валют тощо;

- ✓ бізнес-середовище – зумовлює порядок взаємовідносин між суб'єктами підприємництва, рівень конкуренції на ринку та рівень пропозиції сільськогосподарської продукції;

- ✓ природне середовище, що через залежність процесу виробництва сільськогосподарської продукції від рівня родючості ґрунту та особливостей режиму опадів забезпечує різну результативність АПВ по роках;

- ✓ інформаційне середовище визначає наявність достовірної, своєчасної та повної інформації (по цінах, ситуації на внутрішньому та зовнішньому ринках, технологіях та технічній оснащеності виробництва тощо) як важливий фактор ухвалення обґрунтованих управлінських рішень;

- ✓ науково-інноваційне середовище визначає специфіку пропозиції інновацій на ринку внаслідок важливості їхнього впливу на забезпечення належного рівня конкурентоспроможності продукції;

- ✓ нормативно-правове середовище – регламентує умови функціонування галузі та порядок здійснення в ній підприємницької діяльності;

- ✓ соціально-культурне середовище – характеризує культурний та освітній рівень населення, особливості функціонування ринку праці тощо.

Ефективне здійснення управління виробництвом потребує дотримання певних принципів, серед яких можна виділити:

1) стратегічну цілеспрямованість діяльності. В довгостроковому періоді потужніші позиції на ринку мають підприємства, які визначають свою місію, цілі та етапи їх досягнення;

2) орієнтація в діяльності на споживача. Практика провідних компаній підтверджує дієвість формування стратегії підприємств на основі виробництва тієї продукції, що має попит у споживача, а не продаж виробленої продукції;

3) диверсифікація джерел та форм матеріально-технічного забезпечення виробництва, що потребує постійного пошуку альтернативи щодо постачання та за потреби вибору найвигідніших умов постачання;

4) варіантне формування стратегії на напрямів діяльності підприємств з урахуванням циклічності розвитку економіки та періодичного чергування етапів економічного підйому та спаду, що потребує відповідного задіяння механізмів і заходів для досягнення цілей підприємств та забезпечення належного рівня конкурентоспроможності їх продукції;

5) спрямування управління на забезпечення стійкості розвитку, що дасть змогу рівномірно завантажити техніку, трудові ресурси, логістичну інфраструктуру та активи підприємств загалом;

6) врахування впливу ризик-факторів, які зумовлюється залежністю сільського господарства від мінливих погодних умов, ситуації на ринках тощо;

7) підвищення інноваційно-інвестиційного рівня підприємства. Вищий технологічний рівень виробництва забезпечує кращу конкурентну позицію на ринку, а краща інвестиційна привабливість – увагу потужних інвесторів.

Варто зазначити, що загальноприйняті управлінські функції (планування, організація, облік, аналіз, контроль, регулювання, стимулювання) різною мірою спрямовуються на досягнення визначених цілей суб'єктів господарювання різних рівнів економіки [185;186].

Рівень інноваційності господарської діяльності суб'єктів господарювання визначає рівень конкурентоспроможності їх продукції на ринку. У зв'язку з цим, на мікроекономічному рівні важливе відпрацювання диференційованих організаційних схем впровадження інновацій. Отже слід визначити три можливі напрями дій: впровадження готових інновацій; епізодичне здійснення інноваційної діяльності для потреб власного виробництва; спеціалізована інноваційна діяльність зі створення інноваційного продукту для забезпечення власних потреб і реалізації його на ринку. Залежно від потужності суб'єктів господарювання, рівня прибутковості їхньої діяльності, раціональний розгляд доцільності запровадження наступних механізмів впровадження інновацій: купівля; оренда; франшиза; роєлті; лізинг; ліцензійні угоди тощо.

Відзначається важливість комплексного запровадження принципів управління як всієї господарської діяльності, так і окремих її складників. Приклад подібного взаємоузгодження пропонує І.Ю. Думанська [187, с. 12]. Визначення стратегічного напрямку господарської діяльності автор пропонує здійснювати на варіантній основі з урахуванням рівня інвестиційної привабливості підприємства, його відповідності технологічному укладу та доцільних для впровадження інноваційних розробок (табл. 3.3).

Ефективне функціонування сільськогосподарських підприємств залежить від узгодження порядку організації структури управління підприємствами відповідно до наявної структури його виробництва. На практиці існує багато організаційних схем, які можна взяти як основу побудови організаційної структури управління підприємством. В науковій літературі [185;186;188;189] виділяють:

- лінійні види зв'язків, що являють собою відносини прямого підпорядкування;
- функціональні, при яких відносини формуються переважно за сферою діяльності;
- міжфункціональні, за якими можлива перехресна відповідальність за різними сферами діяльності;
- кооперативна, коли відмічається спільна відповідальність за певні завдання декількох підрозділів, та багато інших.

Таблиця 3.3

**Обґрунтування стратегічних напрямів
господарської діяльності сільськогосподарських підприємств**

Клас інвестиційної привабливості		Пріоритетна стратегія	Пріоритетні розробки	Відповідність технологічному укладу
№ з/п	Найменування			
1	стратегічний	наступальна	геоінформаційні технології; біотехнології; ресурсозберігаючі та природоохоронні технології, технології точного землеробства, нове природокористування (високі еко-технології); біопаливо; застосування чипів на сільськогосподарських тваринах; великовантажні транспортні засоби та комбіновані транспортні системи	5 і 6
2	пріоритетний	наступальна		
3	найвищий	авангардна		
4	високий	авангардна		
5	привабливий	імітаційна	індустріальні технології; точні технології застосування мінеральних добрив, удосконалені сорти в рослинництві та породи в тваринництві, стандарти якості на сільськогосподарську продукцію	4
6	середній	імітаційна		
7	ризикований	захисна	часткове впровадження нових сортів сільськогосподарських культур і порід сільськогосподарських тварин; часткове застосування мінеральних добрив	3
8	непривабливий	захисна		

Формування організаційних структур управління органічно пов'язане з питаннями посадового регламентування управлінської діяльності. При цьому розподіл функцій менедж-

менту підприємства та функцій виробничих підрозділів є визначальною основою побудови організаційних структур.

Організаційна структура підприємства – це основний інструмент управління, що спрямовує пропорції співвідношень прав та відповідальності між різними рівнями керівництва, структурними підрозділами та виконавцями для забезпечення ефективнішого способу досягнення цілей діяльності.

У виробництві рідко зустрічаються організаційні структури управління в “чистому вигляді”. Так, “чисто” лінійна схема підпорядкування може бути прийнятною для невеликого за розміром суб’єкта господарювання з незначною кількістю найманих працівників. Проте для більшості сільськогосподарських підприємств при вирішенні різних завдань їх розвитку доцільніше формування системи управління за функціонально-матричною або продуктово-матричною схемою організації (рис. 3.5,3.6) [188, с. 12].

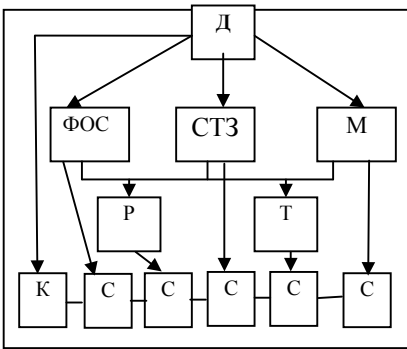


Рис. 3.5. Функціонально-матрична структура управління

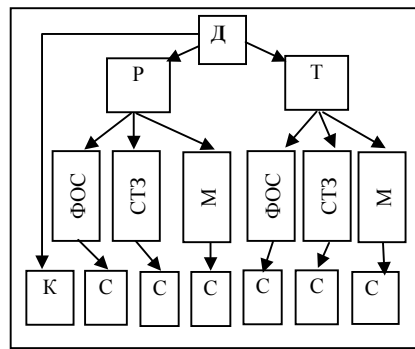


Рис. 3.6. Продуктово-матрична структура управління

де: Д – директор; ФОС – фінансово-облікова служба; СТЗ – служба технічного забезпечення; М – служба маркетингу; Р – підрозділ рослинництва; Т – підрозділ тваринництва; К – керівник проекту інвестиційної діяльності; С – співробітники проекту

Відмінність при застосуванні наведених схем управління полягає у підході до делегування прав. Так, застосування продук-

тово-матричної структури потребує часткової децентралізації управління, оскільки надає більші права структурним підрозділам у внутрішньогосподарських економічних відносинах.

В економічній системі будь-якого рівня важливе досягнення визначених цілей. Це сповна має відношення й до мікроекономічного рівня. Сільськогосподарська сфера включає галузі з підвищеним рівнем ризику господарської діяльності, що зумовлюється впливом на них мінливих погодних та ринкових умов. У зв'язку з цим, однією з основних функцій управління стає функція ризик-менеджменту – узагальнення існуючих ризиків господарської діяльності до визначеної кількості, прогнозування можливого прояву ризик-факторів та обґрунтування відповідних механізмів реакції на них підприємств.

Проте єдиного підходу до класифікації ризиків не існує [164;190;191]. Ризики можуть розглядатись залежно від причин виникнення, способу врахування, застосовуваного методу оцінювання, можливостей реакції на ризик. Забезпечення належної дієвості ризик-менеджменту в сільськогосподарських підприємствах спирається на врахування ґрунтово-кліматичних умов виробництва, реакції різних сортів сільськогосподарських культур на умови вирощування, тенденцій зміни складників ринкової кон'юнктури, техніко-технологічного рівня виробництва, вимог норм і стандартів, а також взаємовідносин між галузями рослинництва й тваринництва та системою логістики підприємства, дотримання функцій ризик-менеджменту в процесі виконання загальних функцій управління.

У контексті зазначеного, в кожному підприємстві необхідне визначення доцільності застосування таких інструментів реакції на прояв ризик-факторів, як страхування урожаю, запровадження в структурі зернового клину різних сортів сільськогосподарських культур, варіювання технологією вирощування культур, диверсифікація використання виробленої продукції в підприємстві, формування страхових та резервних фондів підприємства, кваліфікаційна підготовка керівного складу щодо врахування ризиків у процесі ухвалення управлінських рішень за етапами загального менеджменту підприємства.

Ухвалення рішення щодо інтеграції значною мірою зумовлюється наявністю трансакційних витрат в господарській діяльності суб'єктів господарювання. Величина витрат ринкових трансакцій залежить не лише від правових норм, що регламентують правила укладання угод або гарантують забезпечення прав власності, але й від традицій ринкової поведінки контрагентів обміну. Якщо в суспільстві не існує моральних правил поваги прав власності, чесності в дотримання контрактів, то контроль з боку права (навіть найдосконалішого) не дасть змоги істотно знизити трансакційні витрати, як середні, так і абсолютні.

Це чітко простежується в умовах транзитивної економіки. При трансформаційних процесах відносини між суб'єктами неформованого ринку розвиваються швидше, ніж створюються властиві ринковому порядку традиційні норми поведінки. Тому трансакційні витрати, навіть при створенні ідеальної правової системи, залишатимуться досить високими ще порівняно тривалий час, поки не прищепляться населенню нові етичні правила, характерні розширеному порядку.

Поняття трансакційних витрат вперше було введено Р. Коузом в 30-ті рр. в його статті «Природа фірми» [192, с. 36–57]. Воно було використано для пояснення існування таких протилежних ринку ієрархічних структур, як фірма. Р. Коуз пов'язував утворення цих «острівців свідомості» з їх відносними перевагами в плані економії на трансакційних витратах. Специфіку функціонування фірми він вбачав у придушенні цінового механізму і заміні його системою внутрішнього адміністративного контролю.

В межах сучасної економічної теорії трансакційні витрати отримали безліч трактувань, іноді діаметрально протилежних. Серед існуючих підходів варто виділити підхід К. Ерроу, який визначає трансакційні витрати як витрати експлуатації економічної системи [193, с. 53–68]. Вчений порівнює дію трансакційних витрат в економіці з дією тертя у фізиці. На підставі подібних припущень К. Ерроу робить висновки про те, що чим ближче економіка до моделі загальної рівноваги Вальраса [194], тим нижче в ній рівень трансакційних витрат, і навпаки.

У трактуванні Д. Норта трансакційні витрати «складаються з витрат оцінки корисних властивостей об'єкта обміну та витрат забезпечення прав і примусу до їх дотримання» [155]. Ці витрати слугують джерелом соціальних, політичних і економічних інститутів.

Існують наступні типи трансакційних витрат:

1) витрати пошуку інформації про потенційних контрагентів відповідних товарів і факторів виробництва, які складаються з витрат часу і ресурсів, необхідних для ведення пошуку, а також з витрат, пов'язаних з неповнотою і недосконалістю (асиметрією) одержуваної інформації;

2) витрати ведення переговорів, оскільки ринок вимагає відволікання значних коштів на проведення переговорів про умови обміну, на укладання та оформлення контрактів. Основний інструмент економії такого роду витрат – стандартні (типові) договори;

3) витрати вимірювання. Будь-який продукт або послуга – це комплекс характеристик. В акті обміну неминуче враховують лише деякі з них, причому точність їх оцінки (виміру) буває надто приблизною. Іноді цікавлять якості товару, які взагалі невимірні й для їх оцінки доводиться користуватися заміниками (наприклад, свідчити про смак яблук за їх кольором). Сюди відносять затрати на відповідну вимірювальну техніку, на проведення власне виміру, на здійснення заходів, що мають на меті убезпечити сторони від помилок вимірювання і, врешті-решт, втрати від цих помилок. Витрати вимірювання зростають з підвищенням вимог до точності.

Значна економія витрат виміру була досягнута людством в результаті винаходу стандартів мір і ваг. Крім того, для економії цих витрат використовували такі форми ділової практики, як гарантійний ремонт, фірмові ярлики, придбання партій товарів за зразками тощо;

4) витрати специфікації й захисту прав власності. У цю категорію входять витрати на утримання судів, арбітражу, державних органів, витрати часу і ресурсів, необхідних для відновлення порушених прав, а також втрати від кепської специфікації їх і ненадійною захисту.

Зростання трансакційних витрат через неефективність зовнішніх контрактів обмежує сферу діяльності ринку. Однак при розширенні сфери функціонування аграрного або промислового підприємства зростає чисельність зайнятих працівників і розчленованість виробничого процесу. У результаті втрачається безпосередній зв'язок між працею і його результатом. Самоконтроль працівниками інтенсивності власної праці перестає слугувати способом підвищення ефективності виробництва й заміщується контролюючою інстанцією. Виникають і збільшуються управлінські витрати за ступенем інтенсивності праці кожної виробничої ланки. Така ситуація може призвести до того, що витрати на забезпечення виконання внутрішніх контрактів перевищують трансакційні витрати, привабливість ринкових контрактів у порівнянні з внутрішніми зростає і внутрішні контракти замінюються зовнішніми.

Викладене дає підстави для висновку, що будь-яке аграрне чи промислове підприємство може ефективно функціонувати між двома видами витрат – трансакційними, які визначають нижню межу підприємства, його мінімальний розмір, і управлінськими, які задають верхню межу, його максимальний розмір. Аграрне або промислове підприємство визначає свій оптимальний розмір, мінімізуючи трансакційні витрати. У цьому відношенні, для цілей скорочення трансакційних витрат, виправданий вибір суб'єктів господарювання на користь різних варіантів інтеграції.

Загалом, повноваження (компетенції) органів господарського і міжгосподарського управління в сільському господарстві спрямовані на досягнення взаємопов'язаних цілей:

- забезпечення прибуткового господарювання та виробництва конкурентоспроможної продукції;
- реалізації інноваційних моделей розвитку підприємств сільського господарства;
- підвищення рівня оплати і соціального забезпечення працівників підприємств;
- участь у соціально значущих проектах розвитку сільських територіальних громад і сільських територій.

До функцій органів господарського управління належать:

- ✓ розроблення й реалізація стратегій, програм, проектів та бізнес-планів інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств (господарств) для забезпечення їх конкурентоспроможності;
- ✓ планування й організація маркетингової діяльності з дотриманням принципу «виробляти те, що можна продати»;
- ✓ планування й організація операційної діяльності з дотриманням принципу перевищення доходів над витратами;
- ✓ запровадження ефективних моделей внутрішньогосподарського розрахунку, фінансового й управлінського обліку та контролю;
- ✓ оперативне регулювання господарських процесів, внутрігосподарських та міжгосподарських відносин з урахуванням змін в навколишньому середовищі;
- ✓ запровадження ефективних систем мотивації працівників і колективів з використанням комплексу економічних, соціально-психологічних та адміністративно-розпорядчих методів стимулювання високопродуктивної праці;
- ✓ дотримання стандартів й запровадження систем управління якістю та безпекою виробничих процесів і продукції сільського господарства;
- ✓ високопрофесійне виконання спеціальних функцій фахівців сільського господарства, в т. ч. шляхом запровадження технологічних і організаційно-економічних інновацій;
- ✓ виконання інших функцій, що не суперечать законодавству України.

Функції, обов'язки та права органів господарського управління в сільському господарстві конкретизуються в Типових положеннях про органи господарського управління та посадових інструкціях управлінських працівників і спеціалістів сільського господарства, що враховують специфіку їхньої діяльності.

На національному рівні вирішуються питання створення умов для забезпечення дохідності сільськогосподарського виробництва, а питання стимулювання залучення інвестицій вирішуються на місцевому рівні, як правило, на рівні конкретних інвестиційних проектів.

У суб'єктів господарювання визначальним є прагнення до стабілізації та зміцнення свого положення, що досягається через різну взаємодію на ринку та через створення інтеграційних формувань. У цьому плані слід вказати на відмінність ролі, яку поділяють на лідируючу та підлеглу, стосовно участі у роботі цих формувань

Лідируюча роль властива тим суб'єктам, які проявляють ініціативу щодо інтеграції відносно інших суб'єктів. Основні мотиви для лідируючих фірм базуються на підвищенні рівня конкурентоспроможності продукції за рахунок ефекту масштабу, економії трансакційних витрат, зміцненні свого положення на ринку, збільшенні частки продукції в певному ринковому сегменті тощо.

Для підлеглих суб'єктів господарювання участь у роботі інтеграційних об'єднань дає змогу оптимізувати свої витрати та види діяльності, зосередитися на виконанні певної роботи. Наприклад, для окремих сільськогосподарських підприємств участь у роботі корпоративних формувань означала звуження їх господарської діяльності лише до виробництва сільськогосподарської продукції. Функції постачання матеріально-технічних ресурсів та питання реалізації виробленої продукції залишала за собою корпорація або головне підприємство корпорації.

Організація розвитку конкурентоспроможного великотоварного виробництва на інноваційній основі передбачає використання механізмів корпоратизації (де в основу покладено відносини власності) й кластеризації (в основу якої покладено відносини спільної діяльності) та наявність лідера (інтегратора) – великого підприємства, що визначає довготривалу господарську та інноваційну стратегію всіх учасників кластера.

Загалом в Україні під розгляд корпорації, на нашу думку, підпадає будь-яка формалізована інтеграція (капіталу, виробничих потужностей, робочої сили, знань) з метою створення нового або збільшення існуючого підприємницького капіталу, здатного інтеграційним дійством утілити бізнес-ідею (план, проект) і збільшити на цьому підґрунті прибуток або отримати інший ефект, передбачений обраною стратегією.

Поширення процесів світової економічної глобалізації та зростання впливу транснаціональних компаній на економіку України викликали значний інтерес науковців до дослідження цих питань. Серед авторів вивчення їх здійснювали В.А. Євтушевський [195], І.П. Булеев [196], Е.П. Камілова [197], Н.С. Резанова [198], С.А. Румянцев [199, с. 5–7] та ін.

У традиційному розумінні корпорація асоціюється з великим підприємством. Проте така точка зору суперечить загально-визнаній уяві про малий бізнес. Досвід розвинених країн свідчить, що не лише великі, але й багато дрібних компаній організовані за принципом корпорацій. Ці факти підтверджують, що малі підприємства також є сферою корпоратизації, хоча, безумовно, з певними особливостями. Не лише люди як фізичні особи можуть створювати корпорації, тобто бути носіями корпоративних відносин. Прагнення до інтеграції притаманні також юридичним особам. Ось чому підприємства, навіть ті, що уже мають корпоративний статус, можуть утворювати більш складні системи корпоративного бізнесу, як формальні, холдингового типу, так і промислово-фінансові групи.

Корпорації мають багатомісячну історію розвитку. Ця форма пройшла через століття і довела свою економічну ефективність. Саме особливості її дають змогу забезпечувати конкурентну перевагу над іншими організаційно-правовими формами підприємництва.

Узагальнюючи наукові джерела й господарську практику можна визначити три особливості (механізми) управління, що забезпечують функціонування корпорацій:

- 1) механізм забезпечення майнової цілісності корпорації;
- 2) механізм обмеженої відповідальності;
- 3) механізм розмежування управління на інститути власників і менеджерів.

Детальніший розгляд цього питання сприяє усвідомленню особливості прояву дії кожного із зазначених механізмів.

1. Механізм забезпечення майнової цілісності корпорації проявляється в економіко-правовому порядку акумулювання внесків в корпорацію. Стосовно внесків відзначається двоаспектний розгляд – зі сторони корпорації, та зі сторони власників (всіх

носіїв внесків) в корпорацію. Вступні внески можуть вноситися у різних формах: елементів активів; грошовій; певного матеріально-технічного ресурсу тощо. Після внесення вступних внесків власники за узгодженням між ними порядком здійснюють їх оцінювання з визначенням частки кожного внеску в статутний фонд корпорації.

Статутний фонд корпорації акціонується, тобто випускаються акції, які розподіляються пропорційно внескам кожного з власників корпорації. З моменту вступу (внесення певної частки в статутний фонд) в корпорацію власники втрачають право власності на своє майно, гроші, ресурси тощо. Замість цього вони отримують акції. У випадку виходу з корпорації жоден власник не має права забрати свій внесок. Він має право лише продати свої акції. Це свого роду виступає грошовим еквівалентом внеску власника або будь-якого учасника корпоративного формування, що може компенсувати їх внесок у результаті прийняття рішення про вихід з даного формування.

Для прикладу, в кооперативі загальне майно (статутний фонд) становлять внески учасників (засновників). Але учасники кооперативу не втрачають права на своє майно. У випадку прийняття рішення про вихід з кооперативу вони можуть забрати своє майно і порушити майнову цілісність кооперативного формування.

2) Механізм обмеженої відповідальності. Результатом діяльності корпорації можуть бути наслідки (зобов'язання та борги), які необхідно компенсувати. Корпорація за цими боргами (зобов'язаннями) відповідає не всім майном, а лише обсягом свого статутного капіталу. У цьому проявляється принцип обмеженої відповідальності.

Наприклад, приватне підприємство несе повну майнову відповідальність за результати своєї діяльності. У випадку непогашення боргових зобов'язань перед банком відшкодування їх може здійснюватися не лише шляхом реалізації майна підприємства, а також особистого майна власника.

До складу корпорації може входити одна людина або декілька осіб. Кожна особа має свої інтереси, індивідуальні здібності. Механізм обмеженої (не повної) відповідальності дає змогу об'єднати й дати можливість довгостроково працювати в

межах корпорації більше за одну особу. У випадку виникнення у корпорації непогашених зобов'язань вона відповідає по них лише обсягом свого статутного капіталу, ніякою мірою не обсягом власного майна своїх працівників.

3) Механізм поділу управління на інститут власників та інститут виконавчих директорів. Органом управління, який представляє інтереси власників є Наглядова рада. Власники визначають стратегію діяльності корпорації, персонально затверджують керівника виконавчого органу (Виконавчої дирекції). Виконавча дирекція здійснює всю оперативну діяльність по реалізації стратегії власників і звітує перед ними (Наглядовою радою) за результативність досягнення стратегічних цілей.

Поряд із Наглядовою радою та Виконавчою дирекцією до органів управління корпорації належить Ревізійна комісія. За дорученням Наглядової ради Ревізійна комісія перевіряє результативність виконання завдань, раціональність витрат коштів і ресурсів Виконавчою дирекцією. За результатами перевірки Ревізійної комісії Наглядова рада може ініціювати зміну керівника Виконавчої дирекції.

Вищим органом управління корпоративного формування є Загальні збори. Рішення ухвалюють кількістю голосуючих акцій. Певні рішення ухвалюють простою більшістю акцій (50 % + 1 акція), а деякі – 75 % акцій. Одним із механізмів голосування вважається механізм блокування прийняття рішень, що може бути задіяний у випадку голосування 25 % акцій.

Поряд із корпоратизацією, одним зі способів організації великотоварного виробництва та ефективних інтеграційних механізмів підвищення конкурентоспроможності підприємств-учасників стала кластеризація. «Кластер у організації бізнесу – це об'єднання взаємодоповнюючих підприємств, організацій і пов'язаних з ними за географічною й функціональною ознаками органів державного управління, наукових закладів тощо на засадах спільної діяльності на певній території з виробництва конкурентоспроможної на внутрішньому і зовнішньому ринках продукції та збільшення прибутків учасників кластера» [39, с. 3].

М.Ф. Кропивко і Ю.О. Лупенко із співавторами [39, с. 9–11] виділяють три види господарських об'єднань кластерно-

го типу, що можуть створюватися у агропродовольчій сфері: агропродуктові кластерні об'єднання суб'єктів господарювання; територіально-виробничі кластерні об'єднання суб'єктів господарювання та науково-виробничі кластерні об'єднання суб'єктів господарювання.

Агропродуктові кластери створюються, як правило, для здійснення на інноваційній основі спільної господарської діяльності з виробництва і просуванню на ринок певних видів агропродовольчої продукції. Залежно від мети кластерного об'єднання, складу учасників та їх виробничих потужностей як розміри, так і організаційні моделі агропродуктових кластерів можуть суттєво відрізнятись. Проте в загальних ознаках організаційна структура кластеру цього типу наступна:

1) кластероутворюючий блок такого об'єднання становлять технологічно взаємопов'язані в рамках продуктового ланцюга сільськогосподарські, переробні, торговельні та інші підприємства, кооперативні формування фермерських та особистих селянських господарств, розміщені на територіях сусідніх районів і навіть областей;

2) внутрішню інфраструктуру можуть формувати спільна маркетингова служба, агросервісні й транспортні підприємства тощо, які забезпечують просування сільськогосподарської продукції і продовольства по продуктовому ланцюгу в тих ланках, які не в змозі забезпечити окремі учасники об'єднання;

3) зовнішню інфраструктурне забезпечення діяльності кластера створюють спеціалізовані наукові центри, дорадчі служби та агроконсалтингові фірми, банки і страхові компанії, органи місцевого самоврядування та державної влади, громадські організації;

4) управління діяльністю кластера здійснює Рада учасників, а основну організаційну роботу – головне (або спільне) підприємство у співпраці з регіональними (обласними, районними) управліннями агропромислового розвитку та громадськими організаціями.

На сучасному етапі розвитку економіки на господарському рівні підприємствам доцільно переходити до нових принципів

роботи, що передбачають формування їх стратегічного бачення розвитку та опанування диференційованих механізмів ухвалення рішень. Загалом успішність їх розвитку залежить від оптимізації трансакційних витрат, врахування маркетингових основ діяльності, потреб інноваційного оновлення та ризикованості впливу факторів навколишнього середовища на умови та результати діяльності, підвищення соціальної відповідальності. На будь-якому етапі розвитку суб'єкт господарювання має враховувати доцільність інтегрування як з іншими підприємствами аграрного сектора, так і з суб'єктами підприємництва інших галузей економіки.