

О.В. МАЗУРЕНКО*(Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки», м. Київ, Україна)*

Міжгосподарська кооперація як основа процесно-орієнтованого управління в свинарстві

Метою статті є дослідження можливостей використання міжгосподарської кооперації як основи здійснення процесно-орієнтованого управління в свинарстві. Обґрунтовано переваги великих свинарських підприємств, що забезпечують кращі можливості для використання засобів праці, трудових ресурсів, поглиблення спеціалізації виробництва, запровадження ресурсо- та енергоощадних технологій. Визначено, що мотивом розвитку міжгосподарської кооперації є економічний закон переваги більшого виробництва над дрібним. Міжгосподарська кооперація в галузі свинарства розвивається у трьох основних напрямках: як фактор забезпечення більш тісного зв'язку між господарюючими суб'єктами галузі; як фактор удосконалення організаційних форм управління у галузі шляхом створення міжгосподарських організацій, об'єднань; як фактор удосконалення управління в існуючих організаційних формах. Виявлено, що широкомасштабне створення системи процесно-орієнтованого управління в свинарстві на основі міжгосподарської кооперації пов'язано з певними складнощами: по-перше необхідно здійснити відповідну підготовку фахівців у галузі сучасного управління; по-друге зміна мислення керівників підприємств відбувається еволюційним шляхом протягом тривалого часу.

Ключові слова: міжгосподарська кооперація, процесно-орієнтоване управління, свинарство, спеціалізація, концентрація.

Е.В. МАЗУРЕНКО*(Национальный научный центр «Институт аграрной экономики», г. Киев, Украина)*

Межхозяйственная кооперация как основа процессно-ориентированного управления в свиноводстве

Целью статьи является исследование возможностей использования межхозяйственной кооперации как основы осуществления процессно-ориентированного управления в свиноводстве. Обоснованы преимущества крупных свиноводческих предприятий, что обеспечивает лучшие возможности использования средств труда, трудовых ресурсов, углубления специализации производства, внедрение ресурсо- и энергосберегающих технологий. Определено, что мотивом развития межхозяйственной кооперации является экономический закон преимущества большого производства над мелким. Межхозяйственная кооперация в области свиноводства развивается в трех основных направлениях: как фактор обеспечения более тесной связи хозяйствующими субъектами отрасли; как фактор совершенствования организационных форм управления в отрасли путем создания межхозяйственных организаций, объединений; как фактор совершенствования управления в существующих организационных формах. Выведено, что широкомасштабное создание системы процессно-ориентированного управления в свиноводстве на основе межхозяйственной кооперации связано с определенными сложностями: во-первых, необходимо осуществить соответствующую подготовку специалистов в области современного управления; во-вторых, изменение мышления руководителей предприятий происходит эволюционным путем в течение длительного времени.

Ключевые слова: межхозяйственная кооперация, процессно-ориентированное управление, свиноводство, специализация, концентрация.

O.V. MAZURENKO*(‘Institute of Agrarian Economics’ National Scientific Centre, Kyiv, Ukraine)*

Inter-Farm Cooperation as Base for Process-Oriented Management in Pig-Breeding

The purpose of the article is to study possibilities to use inter-farm cooperation as a base for process-oriented management in pig-breeding. Advantages of large pig-breeding farms are grounded, which gives better possibilities to

use facilities, labor resources, deepen production specialization, implement resource- and energy-saving technologies. It is stated that development of inter-farm cooperation is motivated by economic law of advantage of large production over small one. Inter-farm cooperation of pig-breeding develops in three main directions: as the factor providing tighter connections between business entities of the branch; as the factor enhancing organizational forms of management in the branch by set-up of inter-farm organizations, corporations; as the factor improving management in existing organizational forms. It is found out that large-scale set-up of process-oriented management system in pig-breeding based upon inter-farm cooperation is connected with certain difficulties: firstly, relevant training of specialists is needed in the field of present-day management; secondly, mentality of company managers develops evolutionally taking long time.

Keywords: *inter-farm cooperation, process-oriented management, pig-breeding, specialization, concentration.*

Постановка проблеми. Одним із перспективних напрямів подальшого розвитку свинарства в Україні, який повною мірою враховує галузеві особливості, є міжгосподарська кооперація. З позиції процесного підходу кооперація розглядається як сукупність взаємопов'язаних технологічних процесів. Головна перевага процесно-орієнтованого управління полягає в можливості безперервного управління, що забезпечує оптимальний взаємозв'язок між окремими процесами.

Економічна ефективність свинарства залежать від своєчасності формування комплексу умов, необхідних для забезпечення розширеного відтворення в галузі. При цьому важливо не просто збільшувати поголів'я свиней і підвищувати обсяги виробництва свинини, але й створювати конкурентоспроможне виробництво, що буде забезпечувати населення високоякісною м'ясною продукцією вітчизняного виробництва і спрямоване на компенсацію її великомасштабного імпорту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основоположні теоретико-методологічні основи кооперації були закладені в працях У. Кінга, Е. Норсона, Р. Оуена, Ф. Райффайзена, А. Сапіро, Ч. Фур'є. Класична наукова спадщина в галузі економічної теорії кооперації представлена творами М.І. Туган-Барановського, О.В. Чайнова, Н.П. Макарова, М.Д. Кондратьєва, І.В. Ємельянова та інші. Аспекти формування й розвитку сільськогосподарської кооперації знайшли відображення в наукових працях вітчизняних дослідників: В.Я. Амбросова, В.Г. Андрійчука, В.В. Зіновчука [3], П.К. Канінського [4], О.В. Крисального, І.І. Лукінова, М.Й. Маліка, В.Я. Месель-Веселяка, Ю.Е. Нестерчук [9], П.Т. Саблука, О.М. Шпичака, В.В. Юрчишина та інші.

Дослідженням процесів управління в аграрному секторі економіки присвячені праці В.І. Богачева, П.І. Гайдучького, М.В. Гладія [2], В.М. Жука, М.Ф. Кропивка [7], Ю.О. Лупенка, Ю.Ф. Наумова, Б.Я. Панасюка, Б.Й. Пасхавера, В.П. Ситника, Ю.В. Ушкаренко [12], Е.А. Фірсова, Г.М. Чорного, І.В. Шепель.

Внесок у розробку теоретичних та практичних аспектів проблеми розвитку виробництва свинини в сучасних ринкових умовах зробили: Н.М. Бейдик, С.А. Бугаєнко, Л.М. Васильєва, Б.В. Данилів, В.Ф. Іванюта, І.В. Кравець, Л.С. Краснокутська, І.В. Свиноус, В.І. Топіха та інші.

Разом з тим, ряд питань досліджуваної проблеми не отримали достатньо повного вирішення. Зокрема, не повністю висвітлено питання міжгосподарської кооперації, як основи процесно-орієнтованого управління в свинарстві.

Метою статті є розгляд міжгосподарської кооперації як основи процесно-орієнтованого управління в свинарстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сучасному етапі в більшості господарств свинарство розвивається переважно екстенсивним шляхом, внаслідок чого виробництво м'яса має негативну тенденцію до скорочення. Однією з причин такої ситуації є розрив виробничих зв'язків між підприємствами внаслідок переходу аграрної сфери економіки до ринкових умов господарювання, який позначається на стані свинарства протягом багатьох років.

Враховуючи важливість галузі свинарства для економіки України, одним із пріоритетних завдань, що вимагає негайного рішення, визнається відновлення галузі на основі розширення та зміцнення виробничих і організаційно-економічних зв'язків між сільськогосподарськими товаровиробниками. Це в свою чергу зумовлює необхідність удосконалення форм і механізмів взаємовідносин, які б дозволили задіяти наявний потенціал підприємств і забезпечити стійкі тенденції до підвищення ефективності галузі й розвитку сільських територій. Одним з напрямів розв'язання даного завдання є сільськогосподарська кооперація, яка за своєю соціально-економічною природою, принципами, цілями і завданнями пристосована до функціонування саме в умовах ринкової економіки і товарно-грошових відносин.

Однією з найбільш перспективних форм кооперування, яка повною мірою враховує галузеві особливості свинарства, є міжгосподарська кооперація з виробництва свинини на районному або обласному рівні, основним завданням якої є забезпечення техніко-технологічної, організаційно-управлінської та економічної єдності між товаровиробниками. Міжгосподарська кооперація дозволяє використовувати переваги великого товарного виробництва, не утискаючи при цьому інтереси малих формувань. У результаті участі в кооперації дрібнотоварні господарства отримують можливість знизити витрати виробництва за рахунок

зосередження ресурсів на одному або кількох технологічних процесах.

Вітчизняний і світовий досвід розвитку міжгосподарської кооперації свідчить про те, що співпраця товаровиробників у межах єдиної виробничої системи створює найбільш сприятливі умови для раціональної консолідації потенціалу всіх учасників, збереження й подальшого удосконалення раніше створеної інфраструктури, впровадження та використання передових досягнень науки і техніки. Тобто, міжгосподарський кооператив має здатність об'єднувати господарства, що знаходяться на різних щаблях економічного і технологічного розвитку, тим самим сприяючи підвищенню сукупної ефективності виробництва за рахунок переваг внутрішньогалузевої спеціалізації й раціональнішого використання ресурсів, засобів і можливостей. Поряд із цим кооператив має можливість захистити інтереси своїх членів від монополістичного тиску з боку величезної кількості постачальницько-збутових, банківських та інших структур, а також від іншого зовнішнього втручання у свою діяльність.

У міжгосподарському кооперативі на основі взаємної залежності, зацікавленості та підвищення відповідальності за кінцеві результати діяльності встановлюється більш чіткий і суворий контроль на всіх стадіях відтворення продукції. Таким чином, міжгосподарська кооперація у свинарстві безпосередньо впливає на результативність діяльності сільськогосподарських товаровиробників і забезпечує переведення виробництва на промислову основу, для якої характерні:

- високий рівень розвитку матеріально-технічної бази, що включає в себе комплекс спеціалізованих будівель і систему високопродуктивних машин та обладнання;
- вузька спеціалізація і поділ праці між господарствами;
- застосування сучасних ресурсозберігаючих технологій;
- інтенсивне використання тварин на основі стійкої кормової бази;
- поточність виробництва, автоматизація обліку та контролю виконання технологічних процесів.

Організаційна упорядкованість у міжгосподарських кооперативах дає можливість здійснювати розширене відтворення, забезпечити сумісність і взаємну доповнюваність кооперованих підприємств, узгодженість дій і взаємо-зацікавленість у кінцевих результатах виробництва. У сукупності це обумовлює актуальну необхідність широкомасштабного розвитку кооперативних формувань. У подальшому кооперація сільськогосподарських товаровиробників із підприємствами переробної промисловості та оптово-роздрібною торгівлею логічно переростає в агропромислову інтеграцію, що має особливе значення для розвитку регіонального м'ясного ринку.

З позиції процесного підходу міжгосподарську кооперацію слід розглядати не просто як співпрацю кількох суб'єктів господарювання, що відрізняються

організаційно-правовою формою, розмірами, рівнем ефективності, спеціалізацією, а як об'єднання в єдину систему взаємопов'язаних і взаємообумовлених технологічних процесів. Ця обставина дає підстави стверджувати, що ще одним важливим аспектом забезпечення стабільності функціонування міжгосподарського кооперативу є організація єдиного управління даними процесами.

Отже, створення кооперативів із виробництва свинини передбачає вдосконалення процесно-орієнтованого управління на міжгосподарському рівні.

Будь-яка система управління припускає наявність керуючої і керованої частини, тобто суб'єкта та об'єкта управління. Керуюча система призначена для координації узгоджених дій, що забезпечують досягнення загальної мети, що стоїть перед кооперативом. Метою управління технологічними процесами в кооперативі є, з одного боку, ефективне й безперервне виконання технологічних процесів, а з іншого – оптимізація розподілу й ефективне використання ресурсів всередині кожного з процесів. У міжгосподарському кооперативі з виробництва свинини можна виділити чотири самостійних технологічних процеси: отримання порослят, вирощування, дорощування і заключний – відгодівля свиней.

Одним із елементів системи процесно-орієнтованого управління є визначення взаємодії та взаємозв'язку технологічного процесу з постачальниками і споживачами. У міжгосподарському кооперативі кожний з наступних процесів висуває свої вимоги до попереднього. Процес *отримання порослят* передбачає певні вимоги до якості та кількості ресурсів, необхідних для його виконання; процес *вирощування* висуває вимоги до кількості порослят, їх ваги, середньодобових приростів; процес *дорощування* висуває аналогічні вимоги до молодняку, який надходить на дорощування; процес *відгодівлі* у свою чергу встановлює ряд вимог до тварин, що надходять на відгодівлю. Поряд із цим всі перелічені технологічні процеси висувають певні вимоги до якості та кількості ресурсів, необхідних для їх ефективного виконання.

Процесно-орієнтоване управління в міжгосподарському кооперативі здійснюється шляхом поширення управлінського впливу на кожен із процесів відповідно до вимог зовнішнього середовища та з урахуванням зворотного зв'язку. Керуючий вплив мають плани виробництва, програми, положення, інструкції, правила та норми, що діють в кооперативі, накази, розпорядження та вказівки керівників.

Ефективність управління технологічними процесами залежить від того, наскільки добре налагоджено зворотний зв'язок, що розглядається в даному випадку як засіб вимірювання та контролю ефективності виконання процесів. Відтак система процесно-орієнтованого управління в кооперативі передбачає зворотний зв'язок на основі

інформаційно-аналітичного відділу. Основною його функцією є безперервне забезпечення інформаційного взаємозв'язку як між керуючою і керованою системами, так і безпосередньо між процесами.

Зворотний зв'язок необхідний для забезпечення надійності та оперативності управління, адже дає можливість отримати найкращі критерії оцінки збалансованості факторів, що впливають на технологічний процес і його результати. На рівні виконання будь-якого з перерахованих технологічних процесів необхідно контролювати співвідношення витрат на придбання вихідних ресурсів і вартість готової продукції. Результативність вимірності ефективності виконання процесу є ключовим моментом при прийнятті управлінських рішень.

Оскільки процесно-орієнтоване управління спрямоване, в першу чергу, на ефективне переміщення продукції з одного технологічного процесу на інший, забезпечує зниження витрат, і як наслідок, підвищення економічної ефективності виробництва свинини, то з метою зміцнення позицій всіх підприємств, що входять до складу кооперативу, необхідно розробити систему таких відносин. Встановлення взаємовигідних економічних відносин є надійним способом налагодження виробничих, організаційно-економічних, техніко-технологічних та інших зв'язків між підприємствами в кооперативі. Ефективне і стійке функціонування міжгосподарських кооперативів з виробництва тваринницької продукції можливо лише в тому разі, якщо господарства, що входять до їх складу, зацікавлені у спільній діяльності, відносини їх рівноправні та взаємовигідні.

Одним із напрямів удосконалення управління технологічними процесами в свинарстві має стати зміцнення відносин сільськогосподарських товаровиробників на кооперативних засадах. Однак, незважаючи на ряд переваг, властивих кооперації, розвиток її стримується низкою об'єктивних причин, передусім через негативний вплив кризового стану вітчизняного сільського господарства в цілому і свинарства зокрема; не сформована належним чином нормативно-правова база кооперації; втрачений багаторічний досвід кооперування у вітчизняному сільському господарстві; більша частина товаровиробників не володіють належними знаннями про переваги кооперативних форм господарювання.

Створення системи процесно-орієнтованого управління в свинарстві на міжгосподарському рівні передбачає розвиток таких напрямів:

- встановлення більш тісних виробничо-економічних відносин між підприємствами;
- скорочення до мінімуму розриву між суміжними технологічними процесами і прискорення процесу пересування продукції з одного циклу виробництва в інший;
- раціоналізація розподілу та використання у всіх процесах трудових, матеріальних, фінансових ресурсів і виробничих потужностей усіх підприємств, що входять до складу кооперативу;

- підвищення якості управління й оперативності єдиного керівництва за чіткого розподілу функцій, оптимізація чисельності управлінського персоналу і, як результат, зниження витрат на його утримання;

- самостійність у вирішенні питань ціноутворення й підвищення здатності швидкого реагування на зміни умов зовнішнього середовища;

- розширення частки ринку, поліпшення збуту продукції, зміцнення і захист позицій товаровиробників на ринку, здатність протистояння монополістичним структурам і витіснення посередників;

- забезпечення повної прозорості товарних і фінансових потоків, поліпшення умов для прискорення оборотності обігових коштів;

- підвищення конкурентоспроможності виробленої продукції на продовольчому ринку;

- задоволення споживачів у м'ясній продукції відповідно до їхніх вимог;

- створення сприятливих умов для більш тісного зв'язку з наукою, впровадження сучасної техніки, прогресивних ресурсозберігаючих технологій та інших досягнень науково-технічного прогресу.

Висновки. Головна перевага системи управління, заснованої на принципах процесного підходу, полягає в можливості безперервного його здійснення, що забезпечує оптимальний взаємозв'язок як між окремими технологічними процесами або підпроцесами, так і їх комбінацію і взаємодію. Однак широкомасштабне створення системи процесно-орієнтованого управління в свинарстві на основі міжгосподарської кооперації пов'язано з певними складнощами, оскільки для цього потрібна відповідна підготовка фахівців у галузі сучасного управління та тривалий час, щоб керівники почали мислити і працювати по-новому. З огляду на це управління виробництвом у свинарстві, як сукупністю технологічних процесів, біологічних ресурсів і працівників, які беруть участь у виробництві, вимагає додаткового комплексного теоретичного і практичного дослідження, переважно з позицій удосконалення організаційно-економічних характеристик виробництва, за допомогою використання нових підходів до управління.

4 Список використаних джерел

1. *Валентинов В.Л.* Сільськогосподарська кооперація та нееквівалентність міжгалузевих відносин: чи існує логічний зв'язок? / В.Л. Валентинов // Облік і фінанси АПК. – 2007. – № 6–7. – С. 111–115
2. *Гладій Н.В.* Складові інтегрованих процесів в агропромисловому виробництві України / Н.В. Гладій // Економіка АПК. – 2005. – № 3. – С. 25–27.
3. *Зіновчук В.В.* Організаційні основи сільськогосподарського кооперативу / В.В. Зіновчук: [друге вид., доповн. і переробл.]. – К.: Логос, 2001. – 380 с.

4. *Канінський П.К.* Розвиток спеціалізації та кооперації в тваринництві зони Лісостепу / П.К. Канінський. – К.: ІАЕУААН, 2003. – 446 с.
5. *Коваленко О.В.* Розвиток корпоративно-інтегрованих агроформвань: зарубіжний досвід і українська практика / О.В. Коваленко // Облік і фінанси АПК. – 2011. № 2. – С. 116 – 120
6. *Красков С.Е.* Экономика мясной и молочной промышленности. / С.Е. Красков: [2-е изд., перераб. и доп.]. – М.: Агропромиздат, 1990. – 326 с.
7. *Кропивко М.Ф.* Концептуальні засади реформування управління аграрним сектором економіки України / М.Ф. Кропивко // Економіка АПК. – 2005. – № 4. – С.147 – 150.
8. *Макаренко П.Н.* Развитие интеграции в агропромышленном производстве, как одно из направлений аграрной политики / П.Н. Макаренко, Л.Л. Мельник, А.М. Карпенко // Економіка АПК. – 2000. – № 8. – С. 52– 58.
9. *Нестерчук Ю.Е.* Сучасний стан та перспективи розвитку міжгалузевих економічних відносин / Ю.Е. Нестерчук // Агроінком. – 2008. – № 1– 2.
10. *Пасхавер Б.Й.* Концентрація та ефективність сільського господарства / Б.Й. Пасхавер // Економіка АПК. – 2013. – № 1. – С. 16– 23.
11. *Прайс Вольфганг* Роль недержавної організації як рушій перетворень / Прайс Вольфганг // Перспективи дослідження. – 1999. – № 2. – С. 4.
12. *Ушкаренко Ю.В.* Сільськогосподарська кооперація в еволюційному вимірі: [монографія] / Ю.В. Ушкаренко. – Херсон: Айлант, 2009. – 404 с.
13. New Commission approach on agriculture in neighbourhood launched. / [Electronic resource]. – Mode of access: <http://ec.europa.eu/europeaid/news/31-05-2012_enpard_en.htm>.
14. European experience in agricultural cooperation. Stockholm. 2000. 37 pp.
15. *Darbelet M., Lauginie J.M.* Economie de'entrtprise. Les Editions FOUKER. – Paris. 1993 – p. 36.
16. Collins Cobuild English Language dictionary. – London, 1987. – P. 1703.
17. *Schmitt, G.* (1993a): Why Collectivization of Agriculture in Socialist Countries Has Failed: A Transaction Cost Approach. In: Csaki, C., and Kislev, Y. (eds): Agricultural Cooperatives in Transition. Boulder: Westview Press, pp. 143-159.
18. *Schmitt, G.*, (1993b): Über die Besonderheiten der landwirtschaftlichen Produktion: das "Wesen" und die Zukunft des landwirtschaftlichen Betriebes. Diskussionsbeitrag 9307. Goettingen: Institut fuer Agrarökonomie der Universitaet Goettingen.