

УДК 658.114.5

М. А. Міненко,  
к. е. н., доцент, завідувач кафедри менеджменту ЗЕД,  
Національний університет харчових технологій

## УМОВИ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ОБ'ЄДНАНЬ В АГРАРНІЙ СФЕРІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

*Професійні формування являють собою потужну продуктивну силу. Ефективне функціонування системи управління професійного об'єднання в аграрній сфері економіки України є надзвичайно актуальним. Поєднання якісних показників системи управління і економічних умов ефективної діяльності забезпечить раціональний підхід до визначення функціональних напрямків діяльності і побудови раціональної організаційної структурної схеми управління об'єднання на сучасному етапі.*

*Ключові слова: умови ефективного функціонування, система управління, якісні показники, економічні умови ефективної діяльності, функціональні напрями діяльності, організаційна структурна схема управління.*

Професійні об'єднання в аграрній сфері економіки України пройшли достатньо тривалий за часом та змістовний по суті шлях свого розвитку. Розроблені науковцями і управлінцями на межі 80—90 років ХХ-го століття Положення про різні види об'єднань, організаційні структурні схеми управління, досвід функціонування виробничих об'єднань у перехідний період дають змогу проаналізувати позитивні і негативні сторони цього процесу та запропонувати адаптовану до умов сьогодення систему управління формування з урахуванням місця об'єднань сучасного спрямування у системі державного управління.

Професійні об'єднання являють собою потужну продуктивну силу, спрямовану на реалізацію конкретних завдань. Це реальна можливість взаємовигідної корпоративної співпраці однодумців та колег на чисто прагматичних засадах, спільне вирішення багатьох проблем, з якими виробник залишається один на один, а також — унікальна можливість власноруч формувати сприятливі умови для підприємницької діяльності. Можливості формувань у обстоюванні інтересів своїх учасників та підтримка їх діяльності є значно більшими, ніж можливості кожного суб'єкта господарювання окремо.

При цьому потрібно розуміти, що, претендуючи бути виразниками інтересів своїх членів, виробничі об'єднання не завжди виправдовують сподівання підприємців. Формально, нараховуючи достатню кількість членів, окремі об'єднання, як правило, зосереджують свою діяльність у рамках центрального апарату, а регіональні представництва — не створені або якщо і створені, то не функціонують. Такі об'єднання виконують в основному функції самопідтримки та самоорганізації їх керівництва. Крім того, у багатьох випадках невизначеність функціональних напрямків діяльності таких об'єднань призводить до того, що дії об'єднань є непродуктивними. В умовах нестабільної економічної і політичної ситуації деякі з об'єднань намагаються активно впливати лише на хід тих подій, що тільки їх цікавлять. Відсутність чітких функціональних напрямків, адаптованої до зовнішнього середовища структури управління, організаційного досвіду, недостатність ресурсів та фінансової підтримки призводять до того, що такі об'єднання, проіснувавши нетривалий строк, припиняють свою діяльність.

Це викликано низкою причин, а саме:

1. Негативне ставлення громадян до виробничих об'єднань як спадщини радянських часів, що

не дали суспільству очікуваного результату.

2. Відсутність свідомої потреби у структурній інтеграції та ілюзії про можливість вижити поодиноці у ринкових умовах.

3. Недовіра учасників ринку до самої форми співпраці у вигляді професійних формувань, у зв'язку з їх інституційною неспроможністю ефективно виконувати свої функції.

4. Відсутність законодавчого поля, що визначає єдині умови створення професійних об'єднань, процедуру визнання формувань фаховими, взаємодію з державними органами влади, його місця у загальнодержавній системі управління.

5. Невизначеність щодо принципів функціонування об'єднань, критеріїв фаховості та напрямків діяльності, які задовольняють потенційних учасників і суспільство.

6. Відсутність гнучкої системи управління, яка повинна забезпечити ефективне і динамічне виконання функціональних завдань для досягнення стратегічних цілей будь-якому професійному об'єднанню та мати змогу швидко реагувати і адаптуватись до зміни впливу факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

7. Порушення принципу взаємовигідності виробництва. Відсутність взаємовигідного економічного механізму розрахунків між учасниками об'єднання.

Напрацьовані наприкінці ХХ-го століття жорстко регламентовані системи управління виявились неспроможними вирішувати задачі ефективного функціонування об'єднань в умовах нестабільності, невизначеності і динамічності. Саме тому виникає необхідність розробити ефективну систему управління, яка максимально задовольнить потреби сучасного формування, забезпечить досягнення поставлених цілей і відповідну адаптацію професійного об'єднання до вимог зовнішнього середовища, в якому це об'єднання функціонує.

Сучасне об'єднання, яке претендує бути конкурентоздатним і представляти інтереси сфери чи галузі діяльності, а найголовніше — виконувати роль саморегулювального органу в системі державного управління, повинно створювати ефективну систему управління формування в цілому (як управляючої системи) і забезпечувати відповідні умови для кожного його учасника зокрема (як об'єктів управління системи). Під ефективністю системи управління професійного об'єднання в аграрній сфері України автор пропонує розуміти досягнення поставлених загальних цілей та отримання найкращих економічних результатів для кожного його учасника. На думку автора, найбільш ефективною варто вважати таку систему управління, що дає змогу за встановлений інтервал часу досягти оптимального співвідношення між затратами на утримання системи та прибутками, які отримали учасники як об'єкти управління системою. Можна

сформулювати наступні якісні вимоги, що необхідно дотримуватись при побудові системи управління, виконання яких дозволить забезпечити її ефективне функціонування.

1. Цілеспрямованість системи управління. Перед кожною системою управління і підсистемою, що входить до її складу, повинні бути точно сформульовані цілі і завдання, на досягнення яких найбільш ефективним чином повинні бути спрямовані зусилля всієї системи управління. При виокремленні в системі управління ряду підсистем необхідно чітко розмежовувати відповідні задачі між ними для найбільш ефективного досягнення загальної мети, що поставлена перед системою управління в цілому.

2. Складність системи управління. Будь-яка система управління характеризується певним ступенем складності, що залежить від кількості та характеру зв'язків між елементами системи, досконалістю методів, що застосовуються, та рівнем організації процесів управління. Чим простіша система управління, чим вона менше вмщує ланок та елементів, у яких можуть виникати "збої" та помилки в роботі, чим простіші процеси управління і структура міжланкових зв'язків, тим оперативніше та ефективніше може діяти система управління. З іншої сторони, понаднормове спрощення системи управління може призвести до втрати якості результатів, що нею досягаються, та погіршити її надійність.

3. Адаптованість системи управління. Будь-яка система управління повинна мати можливість модифікуватися та пристосовуватися до зміни впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. Під адаптованістю системи розуміється її здатність до постійного удосконалення функціональних напрямків структури і методів управління по мірі виникнення певної необхідності при вирішенні нових задач.

4. Надійність системи управління. Ступінь надійності системи управління визначається стабільністю роботи елементів, що входять до її складу. Надійність системи управління залежить від виконання певних умов по резервуванню та взаємозамінності її окремих елементів. Це значить, що вихід з ладу одного з елементів не повинен призводити до таких функціональних порушень, які могли б суттєвим чином відобразитися на результатах роботи системи управління в цілому.

5. Економічність системи управління. Необхідно намагатися створювати економічну систему управління. Система може бути достатньо оперативною і надійною у роботі, але недешевою по затратам на її утримання. Намагання досягнути цілей управління за допомогою збільшення затрат часто призводить лише до здорожчання системи управління, тоді як ефективність її роботи залишається незмінною чи змінюється незначно. З іншої сторони, понаднормове "здешевлення" си-

стеми любою ціною та шляхом значного зниження її надійності може призвести до зниження ефективності дії системи. Необхідно кожен раз порівнювати затрати на різні варіанти системи управління та ті зміни в ефективності її роботи, які відбуваються при переході від одного варіанта до іншого.

6. Соціально-психологічна стійкість системи управління. Люба система управління повинна бути зручною з точки зору її організації для працюючих у ній. Якщо в системі управління діють фактори, що викликають протидію зі сторони елементів, то, як би добре не була спроектована система управління, ефективність її роботи внаслідок цього може бути дуже низькою. При цьому в системі управління або можуть відбутися непередбачені раніше зміни в сторону "неформального" перерозподілу повноважень та між ланкових зв'язків (ці повноваження та зв'язки можуть діяти в супереч з встановленими формально), або система управління настільки знизить ефективність своїх дій, що поступово "вийде із строю".

7. Дотримання принципу підлеглості нижчестоящої системи управління вищестоящій. Система управління повинна функціонувати в рамках обмежень, що передбачені регламентуючими документами, які затверджені вищими керуючими системами. Робота будь-якої системи управління повинна проходити таким чином, щоб не порушувались законодавчі акти, положення, накази і постанови вищих органів.

Для професійних об'єднань на сучасному етапі розвитку запропоновані якісні вимоги є найбільш прийнятними. Їх бажано брати за основу при розробці функціональних напрямків, організаційної структурної схеми управління, взаємозв'язків системи управління, враховуючи місце і роль об'єднання у державній структурі управління.

При цьому потрібно розуміти, що ефективний розвиток професійних об'єднань у сільському господарстві, переробній і харчовій промисловості можливий за умови дотримання певних економічних особливостей, які необхідно також враховувати, визначаючи функціональні напрямки діяльності і розробляючи відповідну систему управління. Досвід роботи виробничих об'єднань свідчить, що першочергово необхідно об'єднати переробні і харчові підприємства з постачальниками сировини (сільськогосподарськими підприємствами, фермерськими господарствами, особистими господарствами населення), створити стабільні сировинні зони для забезпечення цих підприємств сировиною, розробити відповідний механізм розподілу прибутку. Тільки за умови одержання певної частини прибутку від вирощування й переробки сировини її постачальники будуть зацікавлені у поліпшенні роботи переробних і харчових підприємств, їх технічному пере-

оснащенні, розширенні асортименту та підвищенні якості продукції, досягненні максимального прибутку [7]. Економічні відносини на всіх стадіях вирощування, переробки, виробництва і реалізації кінцевої продукції повинні бути рівно вигідними для всіх учасників об'єднання. Кожен з них має одержувати однакову норму прибутку на авансований ним у виробництво капітал [2]. Саме на таких економічних умовах бажано формувати професійні структури, що об'єднують сільськогосподарські, переробні, харчові, обслуговуючі, торговельні підприємства, банківські установи, інших юридичних і фізичних осіб, включаючи зарубіжних, з метою встановлення стабільних технологічних та економічних зв'язків між учасниками формування. При цьому доцільно враховувати можливі форми співробітництва учасників об'єднань: пряма участь, асоційоване членство тощо. Потрібно налагоджувати організацію роботи професійних об'єднань, на статутних умовах інтеграторами яких можуть бути переробні та харчові підприємства, а рівноправними членами — сільськогосподарські підприємства і громадяни, які вирощують сільськогосподарську продукцію та торговельні організації. Статутна форма передбачає вищу відповідальність учасників об'єднання. У статутах професійних об'єднань одним із головних завдань необхідно передбачити поєднання економічних інтересів усіх учасників. Проте на практиці дотримання балансу інтересів є набагато складнішим. Життєздатними виявилися лише ті об'єднання, в яких інтеграція підкріплена реальними економічними зв'язками [1]. Це можуть бути асоціації, акціонерні товариства, концерни, холдинги, корпорації тощо. Досить перспективною формою інтеграції можуть стати промислово-фінансові групи за участю сільськогосподарських і переробних підприємств, банківських і страхових структур. Це дозволило б залучити кошти на розвиток виробництва і переробки продукції та фінансово захистити членів професійних об'єднань від можливих ризиків і втрат, вирішити питання інвестиційної привабливості професійних об'єднань. Утворення можуть створюватись на галузевому, міжгосподарчому, внутрішньогосподарчому, районному, міжрайонному, обласному й загальнодержавному рівнях. Структури й моделі таких об'єднань створюються з урахуванням різних умов господарювання, регіональних особливостей виробництва і форм власності учасників об'єднання.

Разом з тим потрібно враховувати, що у сучасних умовах господарювання на перше місце вийшла проблема реалізації продукції. Тому особливу увагу слід надати створенню в структурі управління професійного об'єднання служб (структурних підрозділів) по вивченню внутрішнього й зовнішнього ринків та надання практичної і консультацій-

ної допомоги учасникам об'єднання щодо реалізації продукції. Крім того, при визначенні функціональних напрямків і побудові організаційної структурної схеми управління потрібно враховувати, що для забезпечення безперервного постачання продуктами харчування населення країни необхідно забезпечити раціональну глибину переробки сільськогосподарської сировини з використанням маловідходних і безвідходних технологій, які зберігають сировину, матеріали, енергетичні ресурси.

При цьому потрібно враховувати, що успішна діяльність професійних об'єднань значною мірою залежить від економічної ситуації в інтегрованих галузях і прямо безпосередньо пов'язана з особистістю керівників формувань, які організують їх роботу, від персонального складу керівних органів, від умов кооперування праці для всіх учасників інтеграційного процесу та економічної

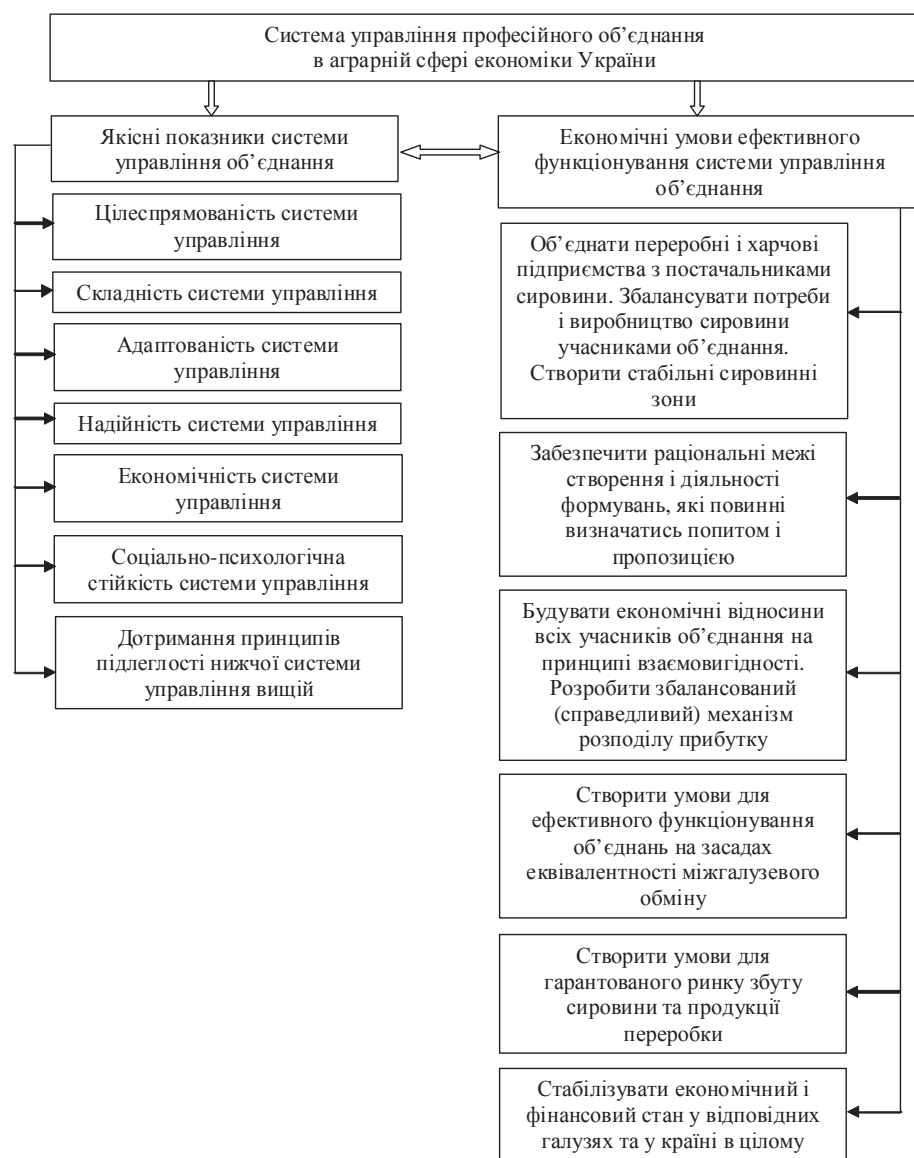
політики держави. На думку Щепієнко П.В. і Мазуренко О.В., майбутнє інтеграції залежатиме в основному від двох факторів: вирішення питання взаємовигідних економічних відносин учасників і стабілізації економічного та фінансового стану у відповідних галузях та у країні в цілому [9].

Інтеграційні процеси у сфері створення продовольчих ресурсів у ринкових умовах мають багатоплановий характер. Розвиток інтеграційних процесів здійснюється так: від простих до більш складних інтегрованих систем; від функціонування виробничих структур за участю кількох територіально близько розташованих підприємств сільськогосподарського та промислового виробництва до регіональних і транснаціональних формувань. Раціональні межі створення і діяльності останніх визначаються насамперед ринковими регуляторами — попитом і пропозицією. Отже, розвиток інтеграції в агропромисловій сфері підвладний законам ринкової економіки, функціонування яких має визначальний вплив на суспільне виробництво [5].

Розвиток нових господарських формувань на основі роздержавлення та приватизації власності, їх технічне і технологічне забезпечення, вдосконалення організації і систематизації управління виробництва та сучасний маркетинг при реалізації продукції створюють можливості для функціонування ефективного ринку у продовольчому комплексі та значною мірою задовольняють попит на продукти харчування.

Крім того, для забезпечення підвищення ефективності функціонування професійних об'єднань необхідно збалансувати потреби і виробництво сировини учасниками об'єднання. При цьому потрібно враховувати, що процес спеціалізації і концентрації виробництва охоплює виробників сировини та їх переробників й інтенсивність цього процесу у них різна.

На думку автора, економічні відносини всіх учасників об'єднання повинні будуватися на принципі взаємовигідності. Принцип взаємовигідності може бути



**Рис. 1. Умови ефективного функціонування системи управління професійного об'єднання в аграрній сфері економіки України**

реалізований через встановлення балансу (паритету) цін на сировину і готову продукцію, об'єктивно встановлену собівартість продукції сільськогосподарських виробників і переробних підприємств, ефективне використання земельних ресурсів та виробничих потужностей переробних підприємств, скорочення розриву у рівні оплати праці працівників сільськогосподарських і промислових підприємств. При більшій завантаженості виробничих потужностей переробних підприємств і отриманні ними, як правило, більшого прибутку, бажано, щоб ці підприємства закуповували сировину по реальним цінам у виробника і отримували, крім того, достатньо прибутку для забезпечення власного ефективного виробництва або за відповідними угодами з сільськогосподарськими товаровиробниками розподіляли частину прибутку [3]. Проте не тільки при створенні інтегрованих об'єднань потрібно встановлювати взаємовигідні економічні відносини, але й у цілому по народному господарству. Без вирішення цих питань не працюватимуть ніякі господарські формування [6].

Крім взаємовигідних економічних відносин між суб'єктами господарювання — членами професійних об'єднань, які можна розглядати як внутрішні фактори ефективно збалансованого розвитку професійних об'єднань для рівнозначності економічного забезпечення розвитку сільськогосподарських виробників з іншими галузями економіки, доцільно розглядати еквівалентність міжгалузевого обміну в АПК. За визначенням П.Т. Саблука, М.Й. Маліка, В.Л. Валентинова, необхідно не лише передбачити напрями і шляхи вдосконалення міжгалузевих зв'язків в окремих функціональних сферах, але також передбачити їх методологічне об'єднання в цілісну систему збалансованого, економічно обгрунтованого господарського механізму, що ґрунтується на засадах еквівалентності міжгалузевого обміну як провідному методологічному принципу [8]. За допомогою еквівалентності міжгалузевого обміну в АПК, як зовнішнього фактору, можна забезпечити максимальну зацікавленість всіх учасників професійних об'єднань у створенні, функціонуванні та делегуванні централізованих повноважень. Законодавче забезпечення еквівалентності міжгалузевого обміну дасть змогу сільськогосподарським підприємствам якщо не зрівнятися, то максимально наблизитися до переробних підприємств.

Реально ефективним важелем при формуванні професійних об'єднань шляхом інтеграції переробних і сільськогосподарських підприємств залишається гарантований ринок збуту сировини вітчизняним переробним підприємствам та об'єктивна розрахункова ціна на неї з урахуванням кінцевої (роздрібною) ціни на продукцію переробки. Забезпечити економічну свободу всім суб'єктам господарювання, створити механізм над-

ійного захисту населення від об'єктивного впливу стихії ринку може тільки держава. Перехід до ринкової економіки вимагає здійснення радикальних змін у функціонуванні системи державного регулювання виробничих процесів [4].

Узагальнений підхід щодо дотримання якісних показників системи управління і економічних умов ефективною діяльністю формувань при побудові системи управління професійних об'єднань представимо у вигляді схеми (рис. 1).

Поєднання якісних показників системи управління професійними об'єднаннями та економічних умов ефективною діяльністю формувань забезпечить раціональний підхід до розробки ефективною системи управління об'єднань в аграрній сфері економіки України. Проте дотримання цих двох умов є недостатнім. Завершеність раціонального підходу буде визначатись рівнем адаптації функцій і структури професійного об'єднання до впливу факторів зовнішнього середовища. Однією із основних складових цього середовища є система державного управління.

#### Література:

1. Закон України "Про сільськогосподарську кооперацію" від 17 липня 1997 року № 469/97-ВР.
2. Методологія та методика формування і функціонування цінового механізму АПК у перехідний період до ринкової економіки / Шпичак О.М., Саблук П.Т., Ситник В.П. та ін. К.: ІАЕ. — 1993. — 62 с.
3. Реформування та розвиток підприємств агропромислового виробництва (посібник у питаннях і відповідях) / За ред. П.Т. Саблука. — К.: АЕК, 1999. — 532 с.
4. Камінський П.К. Спеціалізація та кооперація тваринництва зони лісостепу в умовах ринкової економіки. — К.: 2000. — 450 с.
5. Мазуренко О.В. Розвиток м'ясопродуктового підкомплексу України. — К.: УААНІАЕ, 2003. — 216 с.
6. Месель-Веселяк В.Я. Організаційно-економічні засади реформування агропромислового виробництва України // Соціально-економічна ситуація та шляхи подолання кризового стану в агропромислому комплексі України. — К.: ІАЕ, 1999.
7. Саблук П.Т. Формування фінансових результатів в умовах кооперативного виробництва. Економіка і організація сільського господарства. — К.: Урожай, 1979. — 110 с.
8. Саблук П.Т., Малік М.Й., Валентинов В.Л. Формування міжгалузевих відносин: проблеми теорії та методології. — К.: ІАЕ, 2002. — 294 с.
9. Щепієнко П.В., Мазуренко О.В. Основні проблеми розвитку інтеграції в АПК // Розвиток господарських формувань і організація виробництва в аграрній сфері АПК. — К.: УААНІАЕ, 1999. — 296 с.

Стаття надійшла до редакції 14.07.2009 р.