

ФАКТОРЫ И МЕХАНИЗМЫ ЭФФЕКТИВНОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ РЕГИОНАЛЬНОГО АПК

О.В. Кожевина

Эффективность функционирования отраслей и комплексов в большинстве случаев зависит от того, на каком научно-практическом уровне осуществляется управление, какие методы и подходы используются при разработке программ их развития. Учитывая тот факт, что современное состояние экономики еще нельзя охарактеризовать как устойчивое, определенную актуальность имеет проблема постановки вопроса об изучении специфики адаптационно-стабилизационного управления, а также исследования позитивного опыта его реализации. Адаптационно-стабилизационное управление – это процесс целенаправленного воздействия на организацию, состоящий из совокупности таких форм и методов реализации процедур, которые позволяют своевременно подстраиваться под изменения внешней среды и обеспечивать долговременную устойчивость. К примерам внедрения адаптационно-стабилизационного управления можно отнести опыт развития хозяйств Немецкого национального, Петропавловского районов, некоторых молочно-профильных и зерноперерабатывающих предприятий края.

Природные условия и месторасположение Немецкого национального района играют важнейшую роль в выборе направлений производственной деятельности сельскохозяйственных предприятий. Располагаясь в зоне неустойчивого земледелия из-за малого количества выпадающих осадков в период вегетации и имея ограниченную площадь земли для условий степной зоны, хозяйства района традиционно занимаются, наряду с полеводством, производством продукции животноводства. К настоящему времени животноводство стало профилирующей отраслью сельскохозяйственного производства в районе, а главная цель полеводства – выращивание кормов в необходимом количестве для отраслей животноводства за счет использования орошаемых земель. Причем орошаемые участки созданы и функционируют здесь в самых худших затратных условиях, так как вода для поливов поступает из-под земли путем бурения множества глубинных скважин.

Приоритетное значение уделяется поддержанию социальной привлекательности сел и хозяйств. Исследования показали, что условия жизни в колхозах здесь существенно отличаются от соседних районов. На социальную сферу район ежегодно выделяет до 30% годового бюджета, а затраты колхозов составляют около 7% общих затрат. Населенные пункты, входящие в Немец-

кий национальный район, располагают развитой инфраструктурой: асфальтированными дорогами с тротуарами и освещением, централизованным водоснабжением, теплоцентралями, основным медицинским обеспечением. В социальной сфере имеются практически все необходимые для ведения полноценной жизни объекты. Разработана и регулярно обновляется программа содействия занятости населения. Для реализации гарантированного государственного права граждан на труд путем оказания населению и работодателям услуг в области содействия занятости в 1992 г. создана районная служба занятости, через которую трудоустроено около 3 тысяч обратившихся.

Исследования показали, что все хозяйства Немецкого национального района находятся в устойчивом финансовом положении и не имеют признаков неплатежеспособности и банкротства. В них отмечается положительная динамика изменения размера чистых активов и постоянное увеличение прибыли от хозяйственной деятельности.

Достаточно стабильному развитию хозяйств района способствовало то, что на рубеже 1990-х гг. руководство не стало «метаться» в выборе организационно-правовой формы дальнейшего функционирования, как подавляющее большинство сельхозпредприятий края. Основная организационно-правовая форма сельскохозяйственных предприятий – коллективная форма собственности на средства производства – сельскохозяйственная артель (колхоз). От этой формы хозяйствования сельские жители не желают отказываться, утверждая, что они привыкли к коллективной обработке земли и считают ее наиболее удачной формой ведения хозяйства в местных условиях степной Кулунды и рискованного земледелия. Показатели эффективности районного производства значительно превышают аналогичные в районах Алтайского края.

Так, на территории Немецкого национального района – 11 сельскохозяйственных артелей. Основная цель деятельности колхозов – обеспечение материального и социального благополучия их членов на основе совместной деятельности по производству, переработке и реализации сельскохозяйственной продукции путем личного трудового участия членов и объединения их имущественных паевых взносов.

Трудовые отношения в колхозах закреплены правилами трудового распорядка и уставом.

ФАКТОРЫ И МЕХАНИЗМЫ ЭФФЕКТИВНОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ РЕГИОНАЛЬНОГО АПК

Для обеспечения бесперебойной трудовой деятельности колхоз нанимает работников по трудовым договорам. Работники, не являющиеся членами колхоза, но нанятые по трудовому договору, пользуются всеми льготами, предусмотренными для членов колхоза. Колхоз самостоятельно определяет формы и системы оплаты труда. Оплата труда как в денежной, так и в натуральной форме производится в соответствии с разработанным положением, которое утверждается общим собранием колхозников. Размер оплаты дифференцирован и определяется в зависимости от их личного участия и доходов колхоза. Помимо оплаты труда, член колхоза получает кооперативные выплаты.

В колхозах района для обеспечения их деятельности созданы различные фонды. Паевой фонд является неделимым, который складывается из суммы паевых взносов членов колхоза, оцениваемых в денежном выражении. Размер этого фонда может быть изменен по решению общего собрания в сторону уменьшения или увеличения. Резервный фонд также является неделимым и составляет не менее 10% от паевого фонда. Формируется он за счет ежегодных отчислений от прибыли, размер которых устанавливается годовым общим собранием. Фонд материального поощрения наемных работников утверждается общим собранием. Предусмотрен фонд на обучение необходимых специалистов, направляемых колхозом, выплату стипендий, оплату обучения на курсах повышения квалификации. Создается он за счет отчислений в размере 50% от чистой прибыли колхоза. Фонд социально-культурных мероприятий предназначен для проведения спортивных, оздоровительных, концертных и иных мероприятий. До 80% суммы кооперативных выплат направляется на расширение производственных фондов колхозов.

Земельные доли и земельные участки в колхозах Немецкого национального района не выделяются в связи с тем, что хозяйства занимаются разведением племенного скота. Земельные доли и земельные участки, переданные в счет паевого взноса, являются собственностью колхоза как юридического лица с момента их внесения. В деятельности руководства колхозов прослеживается тенденция на долговременное стабильное развитие, поэтому большое внимание уделяется квалификации персонала. Руководители и специалисты хозяйств обучаются в Институте повышения квалификации руководителей и специалистов АПК. Практически ежегодно по целевым направлениям администрации района на очной и заочной основе поступают в вузы страны труженики колхозов или их дети. Постоянно проводимая профориентационная работа среди подрастающего

поколения способствует тому, что после окончания высших учебных заведений, подготовленные к условиям рыночной экономики, специалисты возвращаются в свой район и способствуют еще большему его процветанию.

Кроме того, регулярно проводятся научно-практические конференции с участием ученых всех отраслей животноводства. Ежегодно организуются смотры-конкурсы животноводческих помещений, конкурсы машинного доения, техников-осеменаторов, пахарей, а также зональное совещание по готовности животноводческих ферм к зимовке с выставкой скота. Все эти мероприятия дают право и возможность решать многие задачи, стоящие перед районом. Руководство района поддерживает тесные связи с ФРГ в лице Министерства региональной национальной и миграционной политики Германии. Заинтересованность немецкой стороны в социально-экономическом и культурном развитии Немецкого национального района реализуется путем значительной финансовой поддержки хозяйств. По данным Алтайского краевого комитета государственной статистики, на начало 2005 г. поддержка Немецкого района составляла около 90% от всего объема иностранных инвестиций в экономику края. Инвестиции служат основой экономического развития, поэтому финансовая помощь Германии позволила создать достойный уровень социальной и производственной инфраструктуры и запустить на этой базе реализацию механизма рыночной самоорганизации района.

Экономические методы являются ядром управления. Они позволяют выявлять резервы дальнейшего развития и роста предприятий. Помимо кредитных, инвестиционных, налоговых, ценовых рычагов, немаловажными факторами устойчивого развития являются распределение прибыли, оплата труда работников и нормы выработки. Потребность хозяйств в рабочей силе зависит от объема производства, уровня механизации и интенсивности деятельности. Адекватное использование трудовых ресурсов позволяет получить максимальный размер валовой продукции, способствует росту производительности труда, прибыли и эффективности производства.

Сформирована жесткая система пресечения нерадивых работников. За нарушение трудовой дисциплины предусмотрены лишение натуроплаты и социальной поддержки, штрафы, публичное порицание, а в крайних случаях – увольнение и расторжение трудового договора.

Высокая производительность труда в районе обеспечивается существующей системой распределительных отношений и оплаты труда. В сельском хозяйстве применяется сдельно-премиальная форма оплаты труда. В фонд оплаты труда работ-

ников колхозов включаются средства, предназначенные для гарантированной оплаты за объем выполненных работ или отработанное время по принятым в хозяйстве тарифным ставкам и должностным окладам; доплаты за полученную продукцию; выплаты надбавок и доплат за классность, стаж работы, повышенной оплаты на уборке урожая, за обслуживание скота на отгонных пастбищах, подменным работникам животноводства, за работу во вредных условиях труда, оплаты отпусков; выдачи колхозникам дополнительной оплаты за качество работ в растениеводстве и животноводстве; премирования работников; выплат социального характера.

Важную роль в обеспечении устойчивости районных сельскохозяйственных предприятий играют субсидии и компенсации из средств краевого бюджета, что позволяет решать проблемы недостатка оборотных средств в напряженные периоды и компенсировать инфляционные потери, особенно в использовании электроэнергии. Доля субсидий и компенсаций в районе выше, чем в среднем по Алтайскому краю. Это объясняется целенаправленной работой специалистов и руководства хозяйств в развитии тех производств, которые дотируются и позволяют получить максимальную прибыль. В частности, из федерального бюджета дотируются племенное животноводство и элитное семеноводство, которым стараются уделять самое пристальное внимание. Из краевого бюджета в соответствии с Постановлением администрации компенсируются затраты на электроэнергию, используемую на орошение.

Забота о среднесрочных и долгосрочных перспективах — основная задача менеджмента. В мае 2004 г. ООО «Общество развития Гальбштадт» (GTZ) выступило с инициативой о создании на территории края объединений предпринимателей. Они будут способствовать позитивной практике развития социального партнерства в Алтайском крае, привлечению внимания предпринимателей и наемных работников к вопросам договорного регулирования трудовых споров, а также распространению опыта деятельности организаций, использующих передовые технологии работы с персоналом, установлению деловых контактов в сфере социально-трудовых отношений между органами региональной власти, представителями агробизнеса, руководителями крестьянских (фермерских) хозяйств.

Совместно с «Обществом развития Гальбштадт» в Немецком районе осуществляется программа поддержки малого и среднего предпринимательства. Эта программа распространяется также на 11 районов края, в которых общество имеет свои рабочие группы, созданные совмест-

но с главами администраций этих районов. На развитие малого и среднего предпринимательства выделяются небольшие беспроцентные займы в размере 1000 евро (максимальный — 3000 евро), которые получатели возвращают затем в комитет по социальной защите своего района, откуда они направляются на такой же кредит, но уже другому нуждающемуся сельхозпроизводителю. За десять лет существования «Общества развития Гальбштадт» было предоставлено более 200 малых и средних займов, а по кредитной программе с льготной процентной ставкой в сотрудничестве со Сбербанком была оказана финансовая помощь предпринимателям на общую сумму более 2 млн. евро.

Предоставлению кредитных ресурсов через «Общество развития Гальбштадт» предшествует тщательный анализ деятельности предпринимателя, который обязательно должен представить собственную идею и разработанный бизнес-план. Серьезность подхода связана с тем, что для выделения ссуд используются федеральные деньги Германии и нецелевое их использование не допускается. Одна из проблем, с которыми сталкивается GTZ, — недостаточно квалифицированный подход к бизнес-планированию, что затрудняет анализ представленного для кредита проекта. Бизнес-планирование должно включать такие формы и методы внутрифирменного планирования, которые позволят обеспечить максимальную эффективность принимаемых решений в процессе управления, а также помогут предупредить возможные просчеты и непроизводительные расходы, выявить источники дополнительных средств.

Проведенные исследования свидетельствуют, что сельскохозяйственные предприятия слабо используют методы рыночного планирования и прогнозирования. Между тем разработка бизнес-планов должна стать общепринятой нормой функционирования любого хозяйствующего субъекта, независимо от его финансового положения и стабильности.

Перед реализацией адаптационно-стабилизационной программы целесообразно провести аналитический обзор по таким аспектам, как правильность правового оформления и юридической чистоты документов предприятия; состояние земельных отношений; инвентаризация основных средств для выявления не используемых в производстве; финансово-экономическое состояние; рынки сбыта и каналы реализации продукции.

В программе основными положениями, над которыми следует работать, являются: совершенствование управления; формирование оптимальной производственной структуры; улучшение внутрифирменного планирования; налаживание снабженческо-сбытовой политики, расширение

ФАКТОРЫ И МЕХАНИЗМЫ ЭФФЕКТИВНОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ РЕГИОНАЛЬНОГО АПК

маркетинговой деятельности и внедрение логистики; внедрение прогрессивных технологий производства и управления; стимулирование качества труда и производимой продукции; экономия материально-технических ресурсов; повышение квалификации кадров и развитие социальной инфраструктуры. Поскольку реализация программы, как правило, рассчитана не на один год, то ее нужно разбивать на отдельные временные периоды – этапы, и для контроля за выполнением назначать ответственных исполнителей.

Проведенное нами анкетирование руководителей хозяйств свидетельствует о том, что во многих сельскохозяйственных предприятиях Алтайского края нет не только юридического отдела, но даже юриста. Такое положение вещей при рыночном подходе к управлению производством недопустимо. В крае в настоящее время хорошо налажена подготовка юристов – специалистов в области хозяйственного права – и говорить об отсутствии предложения неправомерно. Руководители хозяйств края объясняют отсутствие юристов невозможностью их содержания вследствие финансового положения предприятия, однако значительно большие потери может понести предприятие АПК, если своевременно не будут исполнены договоры и выполнены обязательства.

Интеграционные процессы в АПК, аренда земли и имущества, внесение изменений в различные нормативные правовые акты, а также изощренные способы конкурентной разведки – все эти обстоятельства должны обуславливать введение в структуру предприятия АПК юридического отдела. Без юридически правильно оформленной документации нельзя рассчитывать на положительный исход ни одного судебного разбирательства, будь то с внешним партнером или со своим нерадивым работником. В связи с этим выход из ситуации, когда нет достаточных финансовых ресурсов у предприятий, видится в привлечении юриста по договору оказания услуг сразу нескольким близлежащим хозяйствам, например, одного района, и внесении пропорционально суммы оплаты каждым предприятием.

Сглаживать проявления неравновесности экономики и выживать в условиях жесточайшей конкуренции приходится и перерабатывающим предприятиям зернового профиля. В Алтайском крае к наиболее крупным и стабильным относятся ОАО «Алейскзернопродукт», ЗАО «Грана», агропромышленная компания «Мельник».

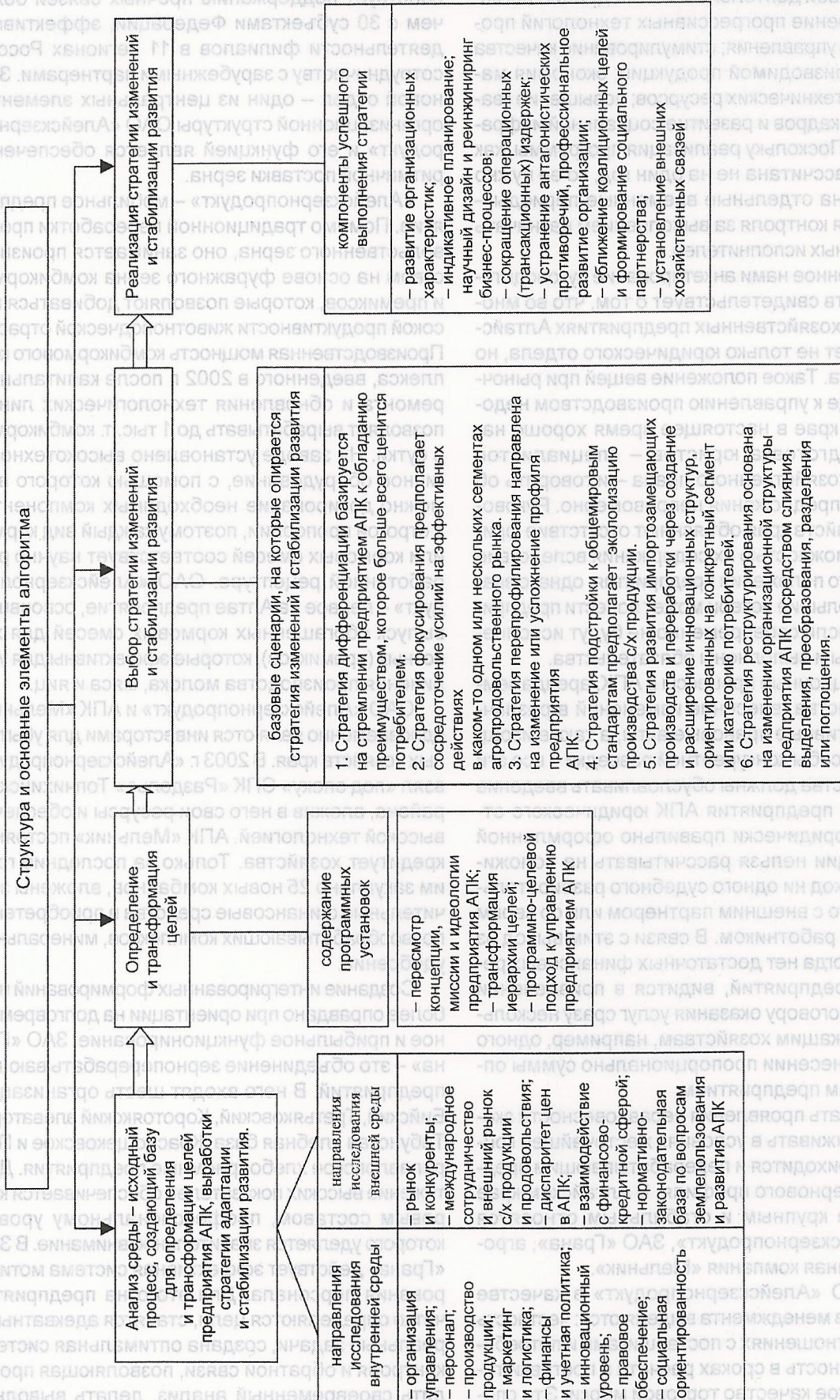
На ОАО «Алейскзернопродукт» в качестве приоритетов менеджмента выделяются: честность во взаимоотношениях с поставщиками и потребителями, точность в сроках расчета и поставки товара, высокое качество торговой марки. Это спо-

собствует поддержанию прочных связей более чем с 30 субъектами Федерации, эффективной деятельности филиалов в 11 регионах России, сотрудничеству с зарубежными партнерами. Зерновой отдел – один из центральных элементов организационной структуры ОАО «Алейскзернопродукт» и его функцией является обеспечение ритмичной поставки зерна.

«Алейскзернопродукт» – мобильное предприятие. Помимо традиционной переработки продовольственного зерна, оно занимается производством на основе фуражного зерна комбикормов и премиксов, которые позволяют добиваться высокой продуктивности животноводческой отрасли. Производственная мощность комбикормового комплекса, введенного в 2002 г. после капитального ремонта и обновления технологических линий, позволяет вырабатывать до 1 тыс. т. комбикормов в сутки. На заводе установлено высокотехнологичное оборудование, с помощью которого возможно дозирование необходимых компонентов в строгой пропорции, поэтому каждый вид кормов или кормовых смесей соответствует научно разработанной рецептуре. ОАО «Алейскзернопродукт» – первое на Алтае предприятие, освоившее выпуск обогащенных кормовых смесей для животных (премиксов), которые эффективны для увеличения производства молока, мяса и яиц.

ОАО «Алейскзернопродукт» и АПК «Мельник» одновременно являются инвесторами для убыточных хозяйств края. В 2003 г. «Алейскзернопродукт» взял «под опеку» СПК «Раздолье» Топчихинского района, вложив в него свои ресурсы и обеспечив высокой технологией. АПК «Мельник» постоянно кредитует хозяйства. Только за последние годы им закуплено 25 новых комбайнов, вложены значительные финансовые средства в приобретение почвообрабатывающих комплексов, минеральных удобрений.

Создание интегрированных формирований наиболее оправдано при ориентации на долговременное и прибыльное функционирование. ЗАО «Грана» – это объединение зерноперерабатывающих предприятий. В него входят шесть организаций: Бийский, Третьяковский, Коротоякский элеваторы; Табунская хлебная база, Краснощековское и Петропавловское хлебоприемные предприятия. Достижение высоких показателей обеспечивается кадровым составом, профессиональному уровню которого уделяется значительное внимание. В ЗАО «Грана» действует эффективная система мотивирования персонала. Для этого на предприятии четко определяются цели, ставятся адекватные и реальные задачи, создана оптимальная система контроля и обратной связи, позволяющая проводить своевременный анализ, делать выводы и



Алгоритм внутрифирменного адаптивно-стабилизационного управления предприятием АПК

ФАКТОРЫ И МЕХАНИЗМЫ ЭФФЕКТИВНОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ РЕГИОНАЛЬНОГО АПК

формировать рекомендации. Для формирования перспективной команды оказывается помощь в поступлении в высшие учебные заведения. Получив образование за счет предприятия, сельчане возвращаются на работу, которая может обеспечить им дальнейший статический и динамический кадровый рост.

В плане совершенствования внутренних факторов деятельности предприятия АПК очень перспективны, по нашему мнению, организационный инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов. Организационный инжиниринг одновременно затрагивает все сферы деятельности предприятия, в том числе и механизм управления. Реинжиниринг бизнес-процессов представляет собой фундаментальное переосмысление и радикальную перестройку деловых (бизнес-) процессов для того, чтобы добиться одновременного и значительного улучшения главных показателей работы, таких как стоимость, качество и скорость исполнения. Основной акцент в рамках реинжиниринга делается на то, что организация «должна делать», а затем – как это улучшить путем всестороннего обследования и рационализации внутренних бизнес-процессов, структур и технологий. Как показывает анализ практического применения инжиниринга и реинжиниринга, они реально могут действовать только в том случае, если применяются в организационной системе, способной к самоорганизации, т.е. обладающей очень мощным потенциалом. Организационный инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов требуют значительных финансовых затрат и высокоподготовленных специали-

стов. Следовательно, на ближайшую перспективу применение этих механизмов возможно только на базе интегрированных формирований, холдингов, корпораций и крупных перерабатывающих предприятиях, таких как агрофирма «Родино-холдинг», ООО «Брюкке», ООО «Рики», ООО «Кипринский маслосырзавод», ФАПГ «Золотое зерно Алтая», ОАО «Русский хлеб».

Проведенные исследования позволили сформировать алгоритм внутрифирменного адаптационно-стабилизационного управления предприятием АПК в условиях неравновесности экономики (рис.).

Постановка управления в соответствии с алгоритмом, отраженным на схеме, позволит развить чувство делового предвидения у руководителей, обеспечит создание новой модели агробизнеса, основанной на адекватной и перспективной деятельности, обеспечит социальное партнерство и пропаганду взаимосвязи между интересами работников и предприятия АПК.

Предложенные подходы к внутрифирменному оздоровлению не претендуют на исчерпывающий перечень, но реализация обозначенных механизмов аккумуляции имеющихся резервов предприятий АПК будет способствовать их эффективной деятельности, преодолению неплатежеспособности, предупреждению банкротства и дальнейшему интенсивному развитию. Это в свою очередь послужит оздоровлению агропромышленного комплекса, созданию цивилизованного агропродуктового рынка, обеспечению продовольственной безопасности, а самое главное – развитию предприятий и сохранению трудовых коллективов.