

Е.Е.МОЖАЕВ, С.В.КУЛАЙКИН

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ХОЗЯЙСТВЕННОГО И ВНУТРИХОЗЯЙСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

Сельское хозяйство является одной из самых важных отраслей народного хозяйства. Оно производит продукты питания для населения, сырье для перерабатывающей промышленности, обеспечивает другие нужды общества. Поэтому актуальной проблемой в настоящее время является дальнейшее повышение уровня эффективности отрасли. Актуальность темы данной работы определяется объективно значимой ролью изучения направлений повышения эффективности производства в системе АПК в современной социально ориентированной рыночной экономике.

Ключевые слова: агропромышленный комплекс, экономика, хозяйственное управление, внутрихозяйственное управление, эффективность.

Выделяют два основных пути повышения эффективности управления производством: *экстенсивный* (увеличение ресурсов, которые общество выделяет на управление; рост числа управленческих работников) и *интенсивный* (качественные преобразования всех элементов системы управления на базе лучшего использования имеющихся ресурсов и достижений научно-технического прогресса) [4].

Если для экстенсивных методов управления характерна ориентация на создание новых органов, регламентацию хозяйственной деятельности, постоянный ее контроль, то интенсивные методы направлены на стимулирование трудовой инициативы, заинтересованности и самостоятельности.

Интенсификация управления означает усиление воздействия за счет соединения целей управления с интересами коллектива и каждого работника, гибкую реакцию на изменение внешних и внутренних условий, совершенствование административных структур с целью большей результативности их деятельности и принимаемых решений [8].

На современном этапе интенсификация рассматривается как важнейший путь повышения

эффективности управления, основу которого составляет качественное преобразование всех основных его элементов – кадров, методов, организации и технологии, процессов, технических средств.

Объективная оценка эффективности управления дает возможность сравнить различные варианты организации управления, наметить пути их совершенствования, повысить ответственность руководителей и специалистов за результаты их труда [5].

Совершенствование системы управления представляет собой деятельность, направленную на более рациональную организацию этой системы в целях достижения управляемым объектом наилучших социально-экономических показателей [1].

Рационализация управления включает разработку комплекса технических, технологических, организационных, экономических и социальных мероприятий, обеспечивающих более эффективное использование земли, рабочей силы, техники и других ресурсов, создание благоприятных условий труда и быта работников, внедрение новых технологий и качественное совершенствование производства [3].

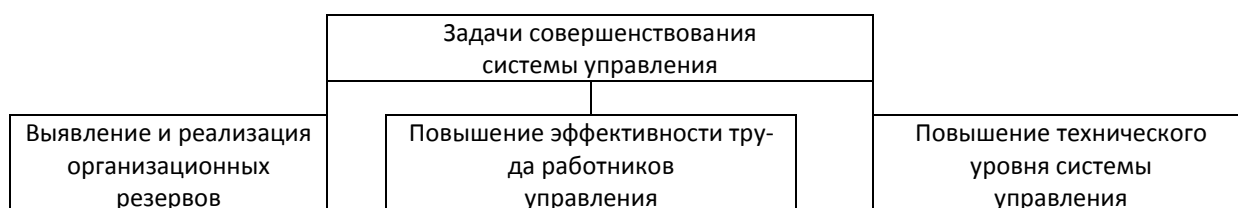


Рис. 1. Задачи совершенствования системы управления предприятием

Совершенствование системы управления производством представляет собой деятельность, направленную на более рациональную организацию управляющей системы, в целях достижения управляемым объектом социально-экономических показателей (рис. 1).

Основная цель совершенствования системы управления сельскохозяйственным предприятием состоит в повышении эффективности производства.

Пути совершенствования всей системы управления сельскохозяйственным производством весьма разнообразны, что определяет и разнообразие мероприятий, разрабатываемых на предприятии и в подразделениях [6, 9].

Совершенствование системы управления производством предусматривает разработку и поэтапное осуществление комплекса технических, технологических, организационных, экономических и социальных мероприятий (см. табл. 1).

Таблица 1. Эффект от основных предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы управления в ЗАО Племзавод «Ульянино»

Мероприятия	Результаты	Эффект
Совершенствование организационной структуры предприятия	Рекомендации по совершенствованию организационной структуры	Совершенствование кооперации, специализации и концентрации производства
Совершенствование структуры аппарата управления	Проект структуры управления предприятия. Положение об основных, вспомогательных и обслуживающих производственных подразделениях, отделах и службах аппарата управления	Создается экономичный и надежно работающий аппарат управления. Уточнение подчиненности, определение задач, прав и ответственности производственных подразделений, отделов и служб аппарата управления
Разделение и кооперация управленческого труда	Номенклатура должностей и штатное расписание работников аппарата управления. Должностные инструкции работников аппарата управления	Позволяет регламентировать квалификационные требования, обязанности, права и ответственность работников управления
Разработка рациональной системы информации и делопроизводства	Рекомендации по созданию рациональной системы информации и делопроизводства	Позволяет обеспечить достоверность отображения фактического состояния производства, улучшается качество принятых и реализуемых решений
Разработка системы оперативного управления и схем взаимодействия служб	Рекомендации по совершенствованию системы оперативного управления производством на	Повышается оперативность в работе, улучшается качество принимаемых и реализуемых решений

и отдельных работников аппарата управления предприятия	предприятия	
Разработка проекта механизации и автоматизации работ по функциям управления	Проект по механизации и автоматизации управленческого труда	Повышается производительность труда управленческого персонала
Разработка проектов организации рабочих мест и рекомендации по улучшению условий труда работников аппарата управления	Проект по организации рабочих мест работников аппарата управления и рекомендации по улучшению условий труда работников управления	Позволяет создать наилучшие условия труда и отдыха на рабочих местах
Разработка рекомендаций по совершенствованию экономических, административных, социально-психологических и других методов управления	Рекомендации по совершенствованию экономических, административных и социально-психологических методов управления	Повышает эффективность воздействия на объект управления
Проведение обучения по совершенствованию управления	Занятия с работниками аппарата управления	Повышение уровня знаний и навыков работников аппарата управления
Проведение расчетов эффективности мероприятий по совершенствованию управления	Расчет эффективности внедрения мероприятий по совершенствованию управления	Позволяет обосновать эффективность мероприятий, внедряемых на предприятии

Поскольку в исследуемых регионах финансовое состояние сельскохозяйственных предприятий в динамике ухудшается, предлагаем эффективные управленческие воздействия на оздоровление экономики.

Исследуя положительный опыт финансового

оздоровления сельскохозяйственных организаций в регионах, можно выделить основные меры, позволившие стабилизировать сельскохозяйственное производство и повысить его эффективность (табл. 2).

Таблица 2. Эффективные управленческие воздействия на финансовое оздоровление экономики сельскохозяйственных организаций

1. Снижение затрат на использование и содержание основных средств:	<ul style="list-style-type: none"> - определение перечня оборудования, неиспользуемого или мало используемого в текущей производственной деятельности, с последующей его продажей или сдачей в аренду; - рассмотрение возможности альтернативного использования излишнего или мало используемого оборудования для производства других видов продукции или оказания услуг с целью получения новых источников дохода, возможно, в кооперации с другими сельскохозяйственными организациями или фермерами; - консервация оборудования для исключения его из налогооблагаемой базы, списание старого, изношенного оборудования в металлолом; - рассмотрение возможности использования свободных помещений для организации новых, более выгодных видов деятельности и производства (например, организации в них переработки производимой сельскохозяйствен-
--	--

	<p>ной продукции, переоборудование под зернохранилище);</p> <ul style="list-style-type: none"> - сдача земельных участков и водоемов в аренду индивидуальным предпринимателям или фермерам, и др.
2. Сокращение капитальных вложений:	<ul style="list-style-type: none"> - остановка капитальных вложений, которые стали менее эффективными (убыточными) в результате изменения внешних рыночных факторов, рассмотрение возможности возврата большей части вложенных средств; - определение возможности передачи объектов незавершенного строительства или привлечения сторонних инвесторов для быстреего окончания строительства и ввода объектов в эксплуатацию или разборка их с целью продажи стройматериалов; - переориентация инвестиционного проекта на новый вид деятельности или производство сельскохозяйственной продукции, возможно, в кооперации с новыми инвесторами, и др.
3. Рационализация использования производственных запасов:	<ul style="list-style-type: none"> - уменьшение размеров запасов, хранящихся на складе, до момента их использования в сельскохозяйственном производстве за счет четкой организации работы логистики по поставке материалов в более короткие сроки в соответствии с производственной необходимостью; - распределение запасов по степени их важности для стабильной деятельности сельскохозяйственной организации, уменьшение объемов запасов тех видов, которые не являются критическими для стабильности сельскохозяйственной организации; - определение видов и количества излишков материалов с последующей их продажей, и др.
4. Рационализация сельскохозяйственного производства:	<ul style="list-style-type: none"> - закрытие нерентабельных сельскохозяйственных производств с высвобождением материальных ресурсов, персонала, оборудования и пашни (например, под зерновые культуры, сою, подсолнечник); - повышение качества производимой продукции за счет внедрения современных интенсивных технологий возделывания сельскохозяйственной продукции; - переориентация нерентабельного производства на более доходный вид новой продукции, пользующийся спросом на рынке, или полная его консервация в связи с невозможностью репрофилирования или дороговизной проекта; - прекращение деятельности обслуживающих производств с целью оптимизации затрат в сельскохозяйственной организации; - сокращение среднесписочной численности постоянных работников и переориентация производственных сил на привлечение сезонных работников в период наибольшего объема работ (например, уборка зерновых культур), и др.
5. Ускорение оборота денежных средств:	<ul style="list-style-type: none"> - создание системы стимулов (скидок) для клиентов, в особенности для постоянных, приобретающих продукцию организации, что позволит ускорить оплату за ее поставку; - для снижения риска возникновения просроченной дебиторской задолженности возможно сократить объемы продаж сельскохозяйственной продукции с рассрочкой платежа и перейти на форму расчета за сельскохозяйственную продукцию по предоплате; - рассмотрение возможности продажи просроченной дебиторской задолженности своему банку (факторинговые операции) или кредиторам.

6. Уменьшение оттока денежных средств:	<ul style="list-style-type: none"> - разделение поставщиков на категории по степени их важности для деятельности сельскохозяйственной организации в целях определения приоритетности оплаты кредиторской задолженности; - удлинение сроков платежей менее важным поставщикам; - нахождение альтернативных поставщиков, предлагающих более выгодные условия оплаты или более качественные товары, что уменьшит затраты в сельскохозяйственном производстве; - уменьшение или прекращение выплаты дивидендов учредителям; - проведение реструктуризации кредиторской задолженности.
--	--

В основе эффективного управления сельскохозяйственной организацией должно лежать управление на базе постоянного мониторинга деятельности организации для своевременного диагностирования причин ухудшения финансового состояния, определение путей его восстановления, обеспечение рентабельной деятельности, экономического роста и развития организации [7].

Руководитель должен не только организовывать и контролировать процесс производства, но и обеспечивать жизнедеятельность организации, устранять влияние отрицательных факторов, что позволит избежать процедуры банкротства и негативных последствий, вызванных внешним управлением [12].

Эффективность функционирования системы предприятия как части агропромышленного комплекса зависит от эффективности деятельности низового звена – подразделений [10].

Организационная структура представляет собой совокупность подразделений хозяйства производственного, вспомогательного, культурно-бытового и хозяйственного назначения, осуществляющих свою деятельность на основе кооперации и разделения труда внутри сельскохозяйственного предприятия [2].

К таким структурным единицам относятся: отделения, производственные участки, бригады, фермы, ремонтные мастерские, энергетическое хозяйство, строительный цех, складское и сушильно-зерноочистительное хозяйство, жилищно-коммунальное хозяйство, детские сады, столовые, и т.д. [11].

Для оценки уровня управления и работы руководителей подразделений в ЗАО «Племзавод «Ульянино» было проведено анкетирование руководителей подразделений.

В результате установлено, что низкие темпы экономического развития подразделения рас-

тениеводства, ориентация преимущественно на экстенсивное использование ресурсов, снижение конкурентоспособности товаров и услуг и доли рынка обусловлены недостаточным уровнем управления, а именно:

- в хозяйстве слабо организовано информационное обеспечение деятельности и работников;

- принятие решений осуществляется преимущественно единолично или с привлечением ограниченного круга специалистов; критерием принятия решений выступает экономическая эффективность;

- практически не рассматриваются вопросы долгосрочного развития предприятия;

- отсутствует система сбора предложений по совершенствованию деятельности организации от работников и практика обсуждения с ними основных проблем;

- руководители высшего уровня знают кооперативные ценности и принципы, но не имеют постоянной приверженности им;

- работники проявляют низкую активность в работе собраний и реализации своих прав собственников;

- отсутствует анализ внешней среды, факторов конкуренции, социального поведения;

- при организации работы с персоналом недостаточно учитываются мотивы их деятельности, слабо организована система ротации кадров, недостаточно используются внутренние возможности кооператива в повышении квалификации работников;

- в работе организации и руководства отсутствует приверженность теории качества;

- организация не имеет стратегии своего инновационного развития;

- низкий уровень компьютеризации управленческой работы.

Выделенные тенденции в управлении опре-

деляют содержание реформы управления с целью повышения эффективности как субъекта социально-экономических отношений в агропромышленном комплексе.

Для совершенствования системы управления на предприятии и устранения выявленных недостатков предлагается:

– для совершенствования информационного обеспечения деятельности и работников наладить связь с информационно-консультационной службой, совершенствовать систему связи;

– привлекать к принятию решений специалистов и обсуждать их коллегиально;

– разработать долгосрочный прогноз развития предприятия – на 5-10 лет;

– развивать гласность, руководителям участвовать в работе подразделений, отвечать на вопросы работников, разработать систему сбора предложений от работников;

– воспитание работников, повышение их образовательного уровня, пропаганда корпоративных ценностей и принципов;

– вести разъяснительную работу, знакомить работников с изменениями в правовых вопросах, активизировать участие рядовых работников в деятельности кооператива;

– провести тестирование работников для определения стиля руководства, подготовить списки кадрового резерва;

– разработать положение о качестве, ввести талоны качества и систему стимулирования за повышенное качество продукции;

– рассмотреть возможности диверсификации производства, разработки и освоения новых видов продукции, как сельскохозяйственной, так и промышленной, торговой деятельности, развития подсобных производств и промыслов.

Литература:

1. Бородина Е.И., Голикова Ю.С., Колчина Н.В. Финансы предприятий. – М., Банки и биржи, 2012. 208 с.

2. Бондарчук В.Ф. Предложения по интенсификации земледелия и эффективному использованию земли. Минск, БелНИИАИ, 2015. 128 с.

3. Ван Хорн Дж. Основы управления финансами. / Под ред. И.И.Елисеевой. – М., Финансы и статистика, 2018. 791 с.

4. Ковалев А.М., Лапуста М.Г., Скамай Л.Г. Финансы фирмы. – М., ИНФРА-М, 2013. 496 с.

5. Количественные методы финансового анализа. / Под ред. С.Дж.Брауна и М.П.Крицмена. – М., ИНФРА-М, 2012. 336 с.

6. Куксов А. Планирование деятельности предприятия. // Экономист. – 2012. – № 6. – С. 61-67.

7. Кукукина И.Г. Управление финансами. – М., Юристъ, 2011. 267 с.

8. Пушкин В.Д. Эффективность использования ресурсов в предприятиях различных форм собственности. // АПК: экономика, управление. – 2013. – № 7.

9. Репин В.В. Технологии управления финансами предприятия. – М., «Издательский дом «АТКАРА», 2018. 165 с.

10. Рындин А.Г., Шамаев Г.А. Организация финансового менеджмента на предприятии. – М., Русская деловая литература, 2015. 350 с.

11. Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент: российская практика. – М., Перспектива, 2014. 200 с.

12. Шавронов А.С. Эффективность производства и факторы ее роста. // АПК: экономика, управление. – 2017. – № 4.

INCREASE OF EFFICIENCY OF ECONOMIC AND INTERNAL MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES
[POVYSHENIYE EFFEKTIVNOSTI KHOZYAYSTVENNOGO I VNUTRIKHOZYAYSTVENNOGO UPRAVLENIYA
SELSKOKHOZYAYSTVENNYMI PREDPRIYATIYAMI]

Evgeny MOZHAEV

Russian State Agrarian Correspondence University, Rector; Doctor of Economics, Professor, Honorary Worker of Science and Technology of the Russian Federation; 143907, Moscow region, Balashikha, Enthusiasts, 50; e-mail: eemojaev@yandex.ru.

Sergey KULAIKIN

graduate student; Federal Research Center for Agrarian Economics and Social Development of Rural Territories. All-Russian Research Institute of Agricultural Economics; 123007, Moscow, Khoroshevskoe shosse, 35, Bldg. 2; e-mail: eemojaev@yandex.ru.

KEYWORDS:

agriculture, economics, economic management, internal management, efficiency.

ABSTRACT:

Agriculture is one of the most important branches of the national economy. It produces food for the population, raw materials for the processing industry, provides other needs of society. Therefore, an urgent problem at present is the further increase in the level of industry efficiency. The relevance of the topic of this work is determined by the objectively significant role of studying the directions of increasing production efficiency in the system of the agro-industrial complex in a modern socially oriented market economy.

REFERENCES:

Borodina E., Golikova Yu., Kolchina N. Finance enterprises. [Finansy predpriyatij.] - Moscow, Banks and stock exchanges, 2012. 208 p.

Bondarchuk V. Proposals for the intensification of agriculture and the efficient use of land. [Predlozheniya po intensivatsii zemledeliya i effektivnomu ispolzovaniyu zemli.] - Minsk, BelNIIAI, 2015. 128 p.

Van Horn J. Fundamentals of financial management. (Edited by I. Eliseevoy.) [Osnovy upravleniya finansami.] - Moscow, Finance and Statistics, 2018. 791 p.

Kovalev A., Lapusta M., Scaman L. Finance firms. [Finansy firmy.] - Moscow, INFRA-M, 2013. 496 p.

Quantitative methods of financial analysis. (Edited by S.J. Brown and M.Kritsmen.) [Kolichestvennyye metody finansovogo analiza.] - Moscow, INFRA-M, 2012. 336 p.

Kuksov A. Planning of the enterprise. [Planirovaniye deyatelnosti predpriyatiya.] - The Economist. 2012. № 6. Сс.61-67.

Kukukina I. Financial management. [Upravleniye finansami.] - Moscow, Yurist, 2011. 267 p.

Pushkin V. Efficiency of use of resources in enterprises of various forms of ownership. [Effektivnost ispolzovaniya resursov v predpriyatiyakh razlichnykh form sobstvennosti.] - APK: economics, management. 2013. № 7.

Repin V. Technology management of enterprise finances. [Tekhnologii upravleniya finansami predpriyatiya.] - Moscow, Publishing House AT-KARA, 2018. 165 p.

Ryndin A., Shamaev G. Organization of financial management at the enterprise. [Organizatsiya finansovogo menedzhmenta na predpriyatii.] - Moscow, Russian business literature, 2015. 350 p.

Stoyanova E. Financial management: Russian practice. [Finansovyy menedzhment: rossiyskaya praktika.] - Moscow, Perspective, 2014. 200 p.

Shavronov A. Production efficiency and factors of it's growth. [Effektivnost proizvodstva i faktory yeye rosta.] - APK: economics, management. 2017. № 4.
