

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

© 2010 В.С. Горбунов*

Ключевые слова: управление сельскохозяйственным предприятием, стратегическое планирование, стратегический план, эффективность функционирования сельскохозяйственного предприятия, стратегии развития предприятия.

Обосновывается необходимость совершенствования систем управления сельскохозяйственными предприятиями на основе использования стратегического планирования.

Задача повышения конкурентоспособности отраслей российской экономики в настоящее время является одной из приоритетных, что обуславливает необходимость внедрения технологических и организационно-экономических инноваций. Желание сделать сельскохозяйственный бизнес конкурентоспособным приводит к необходимости использовать самые современные технологии производства и управления, в том числе стратегическое управление¹. Несмотря на очевидную необходимость применения в настоящее время технологий стратегического управления агробизнесом, процесс внедрения стратегического планирования в систему управления сельскохозяйственными предприятиями достаточно сложен и противоречив. Однако же усилия руководителей, специалистов и консультантов, потраченные на преодоление всех сложностей и противоречий, будут оправданы, поскольку внедрение стратегического планирования позволит повысить эффективность системы управления и мобилизовать имеющиеся внутренние резервы повышения эффективности функционирования предприятий.

Несмотря на сложные внешние условия функционирования отечественных сельскохозяйственных товаропроизводителей, неиспользованные внутренние резервы повышения эффективности и устойчивости сельскохозяйственного производства в настоящее время еще достаточно велики. Этот вывод подтверждается результатами обследования шести сельскохозяйственных предприятий Базарно-Карабулакского района Саратовской области: СХА “Вязовская”, СХА “Алексеевская”, СХА “Дружба”, СХА “Искра”, СХА

“Содомская” и СХПК (СХА) “Старожуковская”. Обследованные сельскохозяйственные предприятия имеют примерно одинаковые размеры, по которым их можно отнести к средним сельскохозяйственным предприятиям Правобережья Саратовской области. Шесть примерно одинаковых по размеру и производственному направлению сельскохозяйственных предприятий Базарно-Карабулакского района Саратовской области функционируют в равных экономических и природно-климатических условиях, получают различные результаты и показатели экономической эффективности (см. таблицу).

В 2003 г. СХА “Искра” получила с каждого гектара обрабатываемой пашни в среднем всего лишь 64 руб. прибыли, а СХА “Дружба” в 15 раз больше - 960 руб. В 2008 г. СХА “Дружба” получила с 1 га обрабатываемой пашни 1981 руб. прибыли, что более чем в 2 раза больше, чем у СХА “Содомская” - 922 руб. По нашему мнению, эти различия обусловлены, в первую очередь, внутренними факторами. Опрос руководителей данных предприятий выявил еще и следующий фактор: в хозяйствах по разному относятся к планированию как к функции управления. Лишь в четырех из шести обследованных предприятий занимаются планированием производственно-экономических показателей своей деятельности, в остальных работают фактически без планов. В СХА “Искра” и СХПК (СХА) “Старожуковская” планирование практически не ведется. Во многом следствием именно этого обстоятельства, по нашему мнению, является то, что эти два предприятия имеют одни из самых низких по-

* Горбунов Вячеслав Сергеевич, доцент Саратовского государственного аграрного университета им. Н.И. Вавилова. E-mail: rossorgo@yandex.ru.

**Анализ вариации показателей эффективности
функционирования сельскохозяйственных предприятий**

Год	СХА "Вязов- ская"	СХА "Алексеев- ская"	СХА "Дружба"	СХА "Искра"	СХА "Содом- ская"	СХПК (СХА) "Старожуков- ская"	Размах вариации показателя	Среднее значение показателя	Коэффициент вариации, %
Уровень рентабельности предприятия, %									
2003	29,0	23,9	42,6	8,5	42,4	14,2	34,1	26,8	41,9
2004	37,2	48,8	53,7	27,4	27,9	27,1	26,6	37,0	25,8
2005	17,6	44,9	19,6	22,1	25,7	3,0	41,9	22,1	39,5
2006	23,8	35,2	37,5	19,8	39,7	8,0	31,7	27,3	37,1
2007	39,5	50,9	38,4	32,7	23,2	34,7	27,7	36,6	17,5
2008	56,0	65,8	64,9	63,3	35,5	36,6	30,3	53,7	21,9
Выручка в расчете на 1 га пашни, руб.									
2003	2118	1598	2992	753	1705	1757	2239	1821	27
2004	2001	2336	4133	934	1910	2356	3199	2278	29
2005	1963	3056	3601	819	2570	1757	2782	2295	34
2006	2308	2477	3916	1437	2492	2523	2479	2525	18
2007	3064	4245	5023	1471	2940	2991	3551	3289	27
2008	2679	3904	4692	2228	3000	3200	2464	3284	21
Прибыль в расчете на 1 га пашни, руб.									
2003	498	330	960	64	583	227	896	444	53
2004	580	814	1452	212	459	512	1240	672	46
2005	315	1038	603	159	574	44	994	455	62
2006	472	944	1138	265	842	186	951	641	52
2007	908	1153	1439	356	543	731	1083	855	36
2008	1339	1747	1981	982	922	1027	1059	1333	27

казателей эффективности своего функционирования. Стратегическим планированием как самостоятельной функцией управления в обследованных предприятиях не занимаются совсем. Этим во многом и объясняется отсутствие устойчивости в показателях эффективности сельскохозяйственного производства практически у всех предприятий.

Отсутствие системного планирования в управлении сельскохозяйственными предприятиями не позволяет нормально управлять бизнес-процессами. Для эффективного управления сельскохозяйственным бизнесом необходимо иметь четкие ориентиры и критерии оценки работы отраслей и подразделений хозяйства. При их отсутствии невозможен контроль. Только наличие планов позволяет руководителям и специалистам четко контролировать работу подразделения и предприятия в целом. Нет планирования - нет контроля. Две важнейшие функции выпадают из управленческого процесса и эффективность всей системы управления предприятием практически сводится к нулю. Устранить эти провалы в сложившейся практике управления сельскохозяйственными предприятиями позволит только системное планирование. Для сельскохозяйственных предприятий оптими-

зацию размеров отраслей и формирование производственной структуры лучше осуществлять в рамках стратегического планирования. Именно стратегическое планирование позволяет формировать оптимальную модель производства и всего предприятия в целом².

Разработки по вопросам применения стратегического планирования в практике управления предприятиями, в основном, носят универсальный характер. Вместе с тем большие сложности на практике возникают при желании применить общую теорию и универсальные рекомендации в условиях предприятия конкретной отрасли. Отраслевые алгоритмы и рекомендации по внедрению стратегического планирования практически отсутствуют. В связи с этим, на основе обобщения теоретических материалов, раскрывающих типовые универсальные элементы системы стратегического планирования на предприятии, разработаны этапы и задачи процесса стратегического планирования в системе управления сельскохозяйственными предприятиями (см. рисунок).

1. Первая задача стратегического планирования - это анализ и прогноз среды. Как внешней, так и внутренней. Специфика этой задачи для сельскохозяйственного бизнеса - учет факторов природной среды, которые

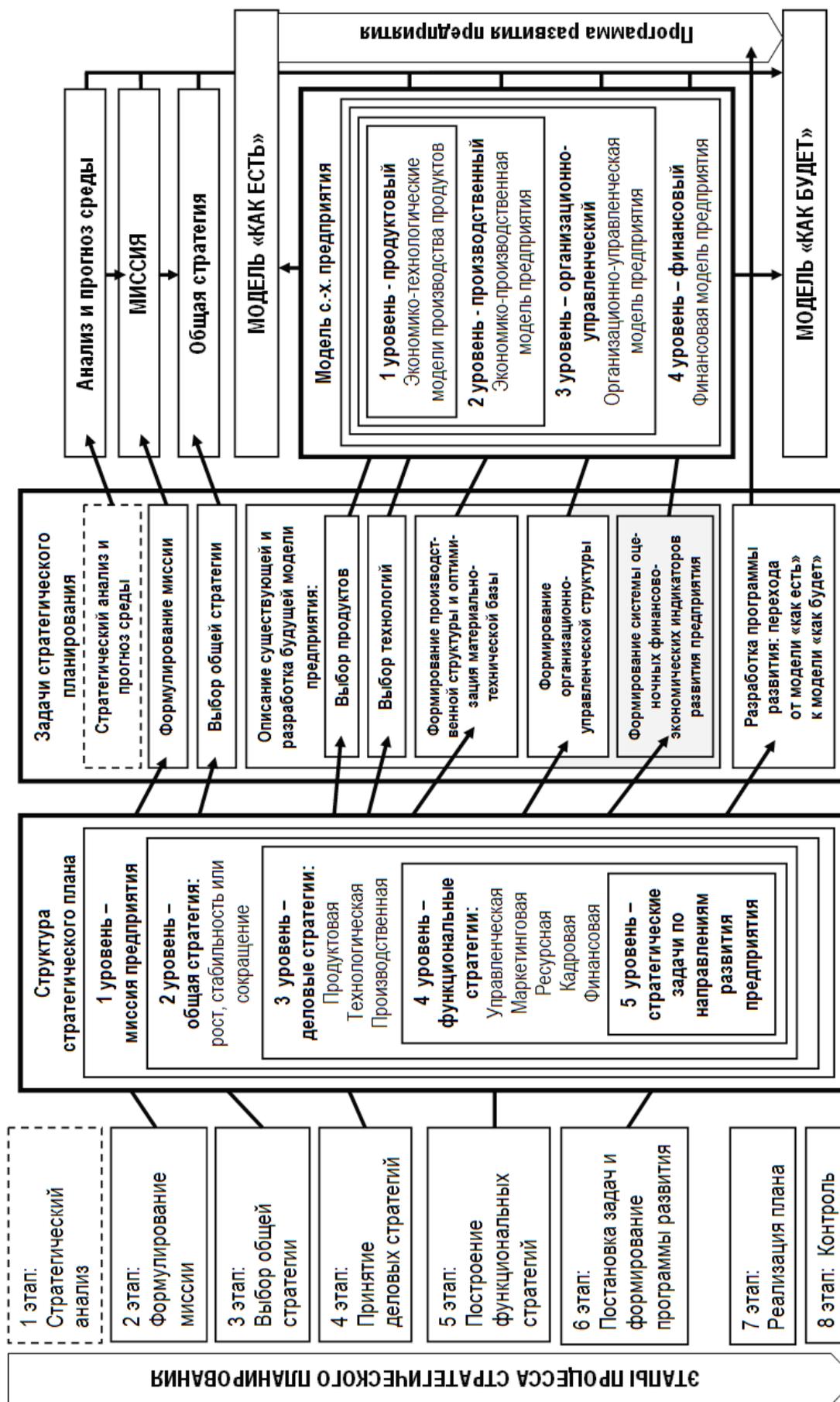


Рис. Этапы и задачи стратегического планирования в системе управления сельскохозяйственным предприятием

существенно влияют не только на результаты работы предприятий, но и на их системное построение. Анализ и прогноз природной среды сугубо индивидуален для каждого предприятия, поскольку в комплекс природных факторов входят и такие, которые связаны непосредственно с месторасположением хозяйства.

2. Формулирование миссии - не специфичная задача для сельскохозяйственных предприятий.

Общая миссия для субъектов сельскохозяйственного бизнеса может быть сформулирована как удовлетворение потребностей потребителей в продовольствии. Однако, в зависимости от производимых предприятием продуктов, их конкурентных преимуществ, миссию каждого сельскохозяйственного предприятия необходимо индивидуализировать.

3. Выбор общей стратегии предприятия - задача, решение которой зависит от многих факторов, главным из которых является оценка современного состояния предприятия и уровня использования его потенциальных возможностей со стороны собственников и высшего руководства. Вопросы, на которые необходимо ответить в рамках решения данной задачи: способно ли предприятие расти? нужен ли рост предприятия и обеспечен ли он необходимыми ресурсами? необходимо ли стабилизировать имеющееся финансово-экономическое состояние предприятия и обеспечить его долгосрочную устойчивость? необходимо ли сокращение предприятия в целом и отдельных его направлений для оптимизации производственной системы и улучшения финансово-экономического состояния? Общая стратегия формулируется на основе результатов стратегического анализа и затем может корректироваться и уточняться в процессе разработки стратегического плана.

4. Самой крупной и сложной задачей стратегического планирования является описание существующей и разработка будущей модели предприятия. В рамках данной задачи можно выделить несколько самостоятельных задач, решение которых, позволяет последовательно описать существующую или разработать перспективную многоуровневую модель сельскохозяйственного предприятия.

4.1. Выбор продуктов. Выбор продуктов является начальным и важным звеном в цепи

решения всех остальных задач, связанных с выбором технологий, построением производственной и организационно-управленческой структуры, формированием материально-технической базы предприятия. Можно утверждать, что с выбора продуктов начинается построение всего предприятия в целом.

4.2. Выбор технологий можно считать специфической задачей стратегического планирования в сельскохозяйственном бизнесе. В этой отрасли, как ни в каких других, существует возможность выбора различных технологий для производства одной и той же продукции. Это особенно актуально в настоящее время, когда сельскохозяйственным предприятиям предлагаются на выбор различные технологии возделывания сельскохозяйственных культур, активно пропагандируется переход от сложившихся технологий к различным вариантам технологий ресурсосберегающего земледелия.

4.3. Формирование производственной структуры и материально-технической базы предприятия - вопросы, решение которых возможно только после выбора продуктов и технологий. При формировании производственной структуры и материально-технической базы необходимо учитывать влияние, как рыночных условий, так и комплекса природно-климатических факторов, а также ограничения, связанные с размерами земельных угодий, имеющихся в распоряжении хозяйства.

4.4. Организационно-управленческая структура - это определенная надстройка над структурой производственной, позволяющая правильно организовать производство и управлять им. Вариантов ее построения также несколько и от правильного выбора во многом зависит эффективность работы предприятия. Поэтому задача формирования рациональной организационно-управленческой структуры должна решаться в рамках разработки стратегического плана. Более того, организационно-управленческая структура предприятия необходима в стратегическом плане и для того, чтобы поставленные стратегические задачи четко закрепить для выполнения и управления между структурными подразделениями предприятия и менеджерами различных уровней.

4.5. Формирование системы оценочных финансово-экономических индикаторов явля-

ется последней задачей в рамках большой задачи описания существующей и разработки будущей модели предприятия. Экономические индикаторы должны отражать исходное и желаемое состояние продуктового, производственного и организационно-управленческого уровней модели сельскохозяйственного предприятия. Финансовые индикаторы - показатели финансовой модели сельскохозяйственного предприятия.

5. Завершающей задачей является разработка программы развития. Она включает задачи по направлениям развития предприятия, выполнение которых должно обеспечить предприятию переход от существующей модели "как есть" к разработанной модели "как будет". Стратегическая программа развития, которая является завершающим компонентом стратегического плана, должна быть деталь-

но развернута в тактических и оперативных плановых документах предприятия и его подразделений.

Таким образом, внедрение разработанной комплексной модели стратегического планирования в систему управления сельскохозяйственными предприятиями позволит обеспечить повышение эффективности управления ими на основе системной оптимизации элементов системы "предприятия", повышения экономической эффективности ее функционирования.

¹ Семин А. Стратегическое планирование и управление в системе регионального агропромышленного комплекса // АПК: экономика и управление. 2008. № 1. С. 18-23.

² См.: Семин А. Указ. соч.; 7 нот менеджмента. Настольная книга руководителя / под ред. В.В. Кондратьева. 7-е изд., перераб. и доп. М., 2008.

Поступила в редакцию 09.12.2009 г.