

УДК 631.152(470.51)

## ЭФФЕКТИВНОСТЬ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ РЕФОРМИРОВАНИЯ (НА ПРИМЕРЕ СХПК «КОЛОС» ВАВОЖСКОГО РАЙОНА УДМУРТСКОЙ РЕСПУБЛИКИ)

**Осипов А.К., Некрасова Е.А.**

*ФГБОУ ВПО «Ижевская государственная сельскохозяйственная академия»,  
Ижевск, e-mail: menedzhment.kafedra@mail.ru*

В статье представлен положительный опыт, накопленный в передовой сельскохозяйственной организации Удмуртии – сельскохозяйственном производственном кооперативе (СХПК) «Колос» Вавожского района. Последовательно рассматриваются особенности формирования организационной структуры управления хозяйства в процессе его реформирования, механизм управленческой деятельности и дается количественная оценка эффективности управления. В процессе реформирования совершенствуется организационная структура управления: из линейно-функциональной она преобразуется в дивизиональную, более соответствующую территориальному рассредоточению сельскохозяйственного производства по отдельным населенным пунктам. Подробно анализируются общие функции управления: учет, анализ и отчет, планирование, мотивация, организация, контроль, которые в совокупности формируют управленческий цикл организации. На основании проведенного анализа можно заключить, что в организации принята система оперативного планирования, максимально адаптированная к рыночным условиям, которая обеспечивает более высокую эффективность сельскохозяйственного производства и уровень жизни населения.

**Ключевые слова:** организационная структура управления, функции управления: учет, анализ и отчет, планирование, мотивация, организация, контроль, результативность управления, экономичность аппарата управления, производительность управления

## PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM OF AGRICULTURAL ORGANIZATION IN THE REFORM (FOR EXAMPLE «KOLOS» VAVOZH DISTRICT UDMURT REPUBLIC)

**Osipov A.K., Nekrasova E.A.**

*Izhevsk State Agricultural Academy, Izhevsk, e-mail: menedzhment.kafedra@mail.ru*

The paper presents the positive experience gained in a leading agricultural company in Udmurtia – agricultural production cooperative «Kolos» Vavozh area. Consistently considered features of formation of the organizational structure of management of the economy in the process of reforming the mechanism of management and provides a quantitative assessment of the effectiveness of management. In the process of reforming the improved organizational structure of management: from linear-functional, it is converted to divisional, more relevant geographically dispersed agricultural production of individual settlements. Analyzed in detail the general management functions: accounting, analysis and reporting, planning, motivation, organization, control, which together form the management cycle of the organization. Based on this analysis we can conclude that the organization adopted a system of operational planning as much as possible adapted to the market conditions, which provides higher efficiency of agricultural production and the living standards of the population.

**Keywords:** organizational structure management, control functions: accounting, analysis and reporting, planning, motivation, organization, control, performance management, efficiency of the management, performance management

В сложных условиях, сложившихся в России после введения санкций со стороны Запада, перед агропромышленным комплексом стоят непростые задачи – обеспечить устойчивый рост и на этой основе продовольственную безопасность страны. Как показывает опыт передовых хозяйств Удмуртской Республики, решение данной задачи возможно, прежде всего, на основе формирования эффективного менеджмента.

В научной литературе [1–8] под эффективным менеджментом понимается, во-первых, достижение поставленных целей, в частности высоких показателей экономической деятельности, измеряемых в соответствующих единицах, во-вторых,

принятие таких управленческих решений, которые вызывают существенные изменения в лучшую сторону, в частности реализацию инновационных проектов и на этой базе – рост эффективности производства.

Положительным примером достижения положительных результатов за счет эффективного менеджмента является СХПК «Колос» Вавожского района Удмуртской Республики. Данное хозяйство, начиная с 2000-х годов, проводит активную программу реформирования, направленную на повышение конкурентоспособности и в целом эффективности производства. Сущность данной программы заключается в интегрировании слабых хозяйств

в состав основного хозяйства-интегратора. В 2001 году произошла интеграция в состав СХПК «Колос» СПК «Им. Калинина», в 2007 – СПК «Правда» и в 2010 – СПК «Нива». Следует отметить, что интеграция – это не одномоментный акт, он включает решение множества вопросов: передачу (оформление) земли и имущества, решение вопросов трудоустройства работников, развитие производственной инфраструктуры, организацию на новой основе землепользования и в целом сельскохозяйственного производства. Одним из самых сложных и финансово емких вопросов является реконструкция старых и строительство новых животноводческих помещений на новой технологической основе.

В процессе реформирования изменяются организационная структура и система управления. В настоящее время по форме и содержанию организационная структура хозяйства может быть определена как дивизиональная с элементами линейно-функциональной структуры. Формирование дивизионов вызвано территориальным рассредоточением сельскохозяйственного производства по отдельным населенным пунктам, которые в данном случае объединены в три участка с центрами в д. Н. Бия, с. Водзимонье и д. Монья. Присутствие линейно-функциональных элементов связано с сильной линейной связью управляющих участков с руководителем хозяйства, а также тем, что ведущие специалисты хозяйства (гл. агроном, гл. механик, гл. энергетик, гл. зоотехник, гл. ветврач) непосредственно курируют деятельность соответствующих функциональных подразделений во всех трех участках.

Сложившаяся структура управления обладает рядом достоинств:

- организационной гибкостью, позволяющей оперативно перестраиваться в соответствии со складывающейся обстановкой;
- обеспечивает руководителю тесную связь со всеми подразделениями хозяйства, и позволяет быть в курсе всего происходящего;
- дает возможность, с одной стороны, подразделениям осуществлять относительно самостоятельную деятельность без лишней опеки со стороны высшего звена управления, и с другой – руководителю сосредоточиться на решении стратегических вопросов;
- дает опыт руководящей работы на дивизиональном уровне, как линейным руководителям, так и специалистам.

Рассмотрим далее механизм управленческой деятельности, который реализуется в рамках сложившейся структуры и системы управления. Для этого проана-

лизируем выполнение основных функций управления.

**Учет.** Его основой является бухгалтерский учет, который осуществляется с периодичностью раз в месяц, квартал, год. На его основе, а также на основе текущих данных главным экономистом и главным бухгалтером ведется управленческий учет, на основе которого руководителем хозяйства, руководителями подразделений и главными специалистами принимаются управленческие решения, имеющие оперативное и стратегическое значение.

Кроме того, по ряду важнейших видов деятельности ведется текущий учет, позволяющий оперативно отслеживать ситуацию. Так, по молоку осуществляется ежедневный учет в бумажном и электронном виде по таким параметрам, как надои, реализация, сортность, жирность, белок и др. В случае отклонения от базовых параметров принимаются соответствующие управленческие решения.

Каждый месяц составляется баланс доходов и расходов, который также позволяет контролировать текущую ситуацию и в случае выявления негативных тенденций своевременно принимать решения. Связь с подразделениями, специалистами и работниками осуществляется путем проведения ежедневных разнарядок (по времени это мероприятие проводится в половине пятого), где подводятся итоги за день и определяются планы на следующий день. Этому же служат выступления руководителя хозяйства по местному радио по утрам. Текущая связь руководителя и отдельных служб с подразделениями, работниками осуществляется через секретаря руководителя.

**Анализ и отчет.** Осуществляются председателем, главным экономистом, главным бухгалтером и руководителями подразделений. Так, еженедельно подводятся итоги о проделанной работе с приглашением руководителей всех уровней. Отчитываются главный агроном, зоотехник, механик и др. По понедельникам проводится большая разнарядка, где подводятся итоги проделанной работы за предыдущую неделю и ставятся задачи на следующую, а также решаются текущие сложные вопросы, требующие коллегиального обсуждения.

Один раз в месяц главные специалисты хозяйства делают анализ по итогам развития и состояния текущих дел. Показатели анализируются в основном по производству. На основании анализов, представляемых узкими специалистами, главный экономист осуществляет комплексный анализ экономического состояния, который охватывает все аспекты производства

и экономики, и выдается он в виде баланса доходов и расходов. Структурно баланс доходов и расходов включает 13 разделов, затрагивающих все аспекты деятельности коллектива: производство, распределение, обмен и потребление.

Таким образом, в хозяйстве сформирована информационная система, позволяющая осуществлять комплексный мониторинг состояния экономики и хозяйства в режиме одного дня, недели, месяца, квартала и года.

**Планирование.** Является основой хозяйственной деятельности, при этом разрабатываются 5-летние планы-прогнозы и основные годовые. Кроме того, по молоку составляются месячные контрольные планы (отчеты).

В хозяйстве принята следующая технология планирования. При проектировании плановых показателей на следующий год в качестве основы берутся показатели предыдущего года с корректировкой на расширение производственной базы. При этом учитываются такие параметры (факторы), как продуктивность (средняя) по стаду, кормовая база, производительность труда, урожайность, средняя зарплата и др. При подготовке годового плана учитываются расчеты главных специалистов, которые начиная с сентября разрабатывают планы производства и реализации отраслевой продукции на следующий год, а также затраты на это производство. Главный экономист сводит отраслевые расчеты в баланс доходов и расходов, который в крупном плане состоит из трех частей:

- 1) сводный план производства и реализации продукции и затрат на следующий год;
- 2) плановые доходы;
- 3) плановые расходы.

Сводный план производства и реализации продукции и затрат на следующий год защищается у руководителя хозяйства. При этом учитываются следующие факторы: база прошлого года; кормовая база; расширение скотомест; внутренний и внешний спрос на продукцию; конъюнктура на продовольственном рынке; средняя заработная плата; выплаты по паям и др.

Плановые доходы формируются перед началом следующего года (в ноябре, декабре). Базой для расчета служат планы производства и реализации продукции, прогнозы закупочных и реализационных цен, объемы выручки от торговой деятельности и деятельности предприятий общественного питания, размеры ожидаемых дотаций и др.

На основании плановых доходов разрабатывается третья часть баланса – плановые расходы, которые включают: капиталовложения: новое строительство, капитальный

ремонт, покупка новой техники и др.; приобретение ГСМ и запчастей; ветеринарные расходы; расходы на социальные нужды; расходы на заработную плату; подсобное хозяйство (переработка) и др.

В декабре на общем собрании уполномоченных утверждается бюджет (или баланс) доходов и расходов. Расходы по разделам баланса защищаются главными специалистами. При этом в процессе обсуждения возможны корректировки.

Кроме своего плана и на его базе Министерством сельского хозяйства и продовольствия Удмуртской Республики спускается «План производственно-финансовой деятельности сельскохозяйственного предприятия». Также ежеквартально и раз в год организация отчитывается перед статистическими органами и Администрацией муниципального района по результатам финансово-хозяйственной деятельности.

**Мотивация.** Согласно «Положению об оплате труда» применяются сдельно-премиальная и повременная формы оплаты труда. При этом используется 18-ти разрядная тарифная система (сетка).

В напряженный период работ (весной, летом, осенью) применяется сдельно-премиальная система оплаты труда. Используются премиальные коэффициенты, так называемая кратность. В зависимости от продолжительности времени, срочности, качества и соблюдения требований охраны труда и техники безопасности выполненных работ кратность может возрастать до 4-х.

В животноводстве в процессе мотивирования работников особенно важен учет количества и качества производимой продукции, поэтому у работников молочного животноводства дополнительно к утвержденным расценкам применяется коэффициент качества, который рассчитывается на основе фактических данных по жирности, содержанию белка и сортности. Таким образом, работники молочного животноводства напрямую заинтересованы в повышении количества и качества молока, так как это прямо влияет на их заработную плату.

**Организация.** При выполнении этой функции особенно велика роль руководителей среднего звена, которые непосредственно осуществляют организацию труда на местах, следят за дисциплиной. Для этого используются должностные инструкции и штатное расписание. В случае непредвиденных обстоятельств (погода, нарушение ритмичности производства, поломка техники и др.) они оперативно реагируют на изменение ситуации, осуществляют расстановку кадров и пр. с целью снизить простои, перераспределить рабочую силу. Ежедневная

расстановка и организация производства осуществляются путем передачи по радио нарядов на работу руководителями подразделений (летом в 6 часов утра). Обратная связь осуществляется по сотовой связи. Оперативность работ достигается также на основе формирования временных бригад, звеньев. Перед осуществлением производственных работ работники собираются в ремонтных мастерских, фермах и других местах.

В связи с высокой мобильностью трудовых процессов, особенно в растениеводстве, в хозяйстве отсутствуют постоянные производственные звенья. В связи с чем затруднено формирование так называемых внутривладельческих экономических отношений. Принятая система оперативного управления оказывается более гибкой и эффективной в современных условиях, она позволяет принимать более оперативные управленческие решения в зависимости от складывающейся ситуации.

Количество (объем) и качество выполненных работ контролирует и учитывает руководитель того участка работы, куда посылаются рабочие.

**Контроль.** Текущий контроль осуществляется руководителем хозяйства, а также

руководителями подразделений и главными специалистами. Основной формой текущего контроля является ежедневный учет и прием выполненных работ. Кроме того, ведется постоянный контроль главных специалистов за ходом производственных процессов. Эффективным средством текущего контроля является видеонаблюдение, которое, например, осуществляется в мастерских в д. Н. Бия, а также на молочно-товарных фермах.

В обеспечении эффективной деятельности велика роль внутреннего контроля, осуществляемого Наблюдательным советом, Ревизионной комиссией. Данными структурами проводятся проверки расхода топлива, ревизии на складах, инвентаризация и др.

Существенное значение имеет также внешний контроль, осуществляемый прокуратурой, налоговыми органами, пожарными и другими государственными структурами.

С целью количественной оценки эффективности управления рассчитаны три группы показателей, характеризующих:

- 1) общие результативные показатели;
- 2) показатели экономичности аппарата управления;
- 3) показатели производительности управленческого труда (таблица).

Оценка эффективности управления сельскохозяйственным производством в СХПК «Колос» Вавожского района

Показатели	2000 г.	2001 г.	2003 г.	2005 г.	2007 г.	2009 г.	2010 г.	2012 г.	2013 г.
<b>Общие результативные показатели</b>									
Выручка на 100 га с/х угодий, тыс. руб.	589	460	711	1008	1355	1821	1685	2489	2762
Выручка на 1-го среднегодового работника, тыс. руб.	81	80	121	168	223	347	418	602	666
Прибыль на 100 га с/х угодий, тыс. руб.	271	202	247	350	406	332	463	667	795
<b>Показатели экономичности аппарата управления</b>									
Расходы на оплату труда всего персонала, тыс. руб.	4288	8441	13457	23177	34423	54148	66276	86926	103985
Расходы на оплату труда аппарата управления, тыс. руб.	697	1490	1951	3260	5685	8585	10275	12904	15484
Уд. вес работников управления в годовом фонде оплаты труда, %	16,2	17,6	14,5	14,1	10,5	15,8	15,5	14,8	14,9
<b>Показатели производительности управленческого труда</b>									
Выручка на одного работника управления, тыс. руб.	554	636	1188	1649	2129	2807	3512	5051	5508
Прибыль на одного работника управления, тыс. руб.	255	279	328	572	576	486	965	1355	1586
Рентабельность реализованной продукции, %	84	57	53	53	43	22	38	37	27



Анализ данных таблицы свидетельствует о высокой эффективности управления в хозяйстве, в частности на это указывают:

– тенденция постоянного роста общих резуль- тативных показателей деятельности хозяй- ства. За рассматриваемый период выручка на 100 га сельхозугодий увеличилась в 4,7 раза, а на одного среднегодового работника – в 8,2 раза. Прибыль на 100 га сельхозугодий увеличилась в 2,9 раза, а на одного среднего- дового работника – в 5,2 раза. Безусловно, при этом следует учитывать инфляцию, которая также дает значительный рост показателей;

– высокая экономичность аппарата управ- ления. Так, удельный вес заработной платы аппарата управления за рассматриваемый пе- риод колеблется в пределах 14–17% в общих расходах на оплату труда, причем за послед- ние годы он не превышает 15%. И это при том, что численность всего персонала увеличилась в 1,6 раза, а численность управленческого пер- сонала в 1,4 раза. В то же время в хозяйстве проводится активная социальная политика, направленная на рост заработной платы и сти- мулирование других выплат. Так, расходы на оплату труда всего персонала за рассматрива- емый период выросли в 9,9 раза, а работников аппарата управления – в 22,2 раза;

– достаточно высокая производительность управленческого труда. Так, за рассматрива- емый период выручка на одного работника управления выросла в 9,9 раза, а прибыль – в 6,2 раза. В то же время прослеживается тен- денция снижения уровня рентабельности ре- ализованной продукции с 84% в 2000 году до 26,5% в 2013 году. Видимо, это объясняется факторами внешней среды: высокой инфляци- ей в стране, кризисным состоянием экономики в целом, диспропорциями цен и т.д.

Как видно из проведенного анализа, в хозяйстве сложилась стройная система оперативного планирования и управления с перспективой на год и на пять лет, которая позволяет гибко реагировать как на ситуа- цию внутри организации, так и на факторы внешней среды. Принимаемые планы служат организационно-экономической основой раз- вития хозяйства, они определяют его перспек- тивы развития. Благодаря такой системе обе- спечивается высокая конкурентоспособность организации и создаются возможности для поступательного движения вперед. Каждый специалист и руководитель любого уровня может вынести на обсуждение любую про- блему и предложить меры по улучшению положения, которые могут быть рассмотре- ны как индивидуально руководителем, так и коллегиально на оперативных совещаниях. Результатом может стать принятие управлен- ческого решения, обеспечивающего более вы- сокую эффективность развития.

## Список литературы

1. Алексеев А.В., Агеев Б.В., Сагдеев М.А. Агропро- мышленный менеджмент: учебное пособие. – М.: Издат.- Консалт. предприятие «ДЕКА», 2003. – 432 с.
2. Гайнутдинова Е.А. Управление воспроизводством в агропромышленном комплексе региона: монография / под науч. ред. д-ра экон. наук, проф. А.К. Осипова. – Ижевск: ФГБОУ ВПО «Ижевская ГСХА», 2014. – 158 с.
3. Кондратьев Д.В. Методы принятия управленческих решений. Практикум: учебное пособие. – Ижевск: ФГБОУ ВПО Ижевская ГСХА, 2013. – 124 с.
4. Кондратьев Д.В., Осипов А.К. Управление процессами кооперации и интеграции в АПК региона: монография / отв. ред. к.э.н. П.Б. Акмаров. – Ижевск: РИО ИжГСХА, 2005. – 288 с.
5. Кондратьев Д.В., Юшков К.Н. Методический инстру- ментарий оценки уровня синергии и синергетической эффек- тивности производства в организациях пищевой промышлен- ности // Предпринимательство. – 2013. – № 2. – С. 47–57.
6. Краснов А.В., Мухаметгалиев Ф.Н. Организацион- но-экономические аспекты реформирования организаций аграрной сферы. – Казань: Центр инновационных техноло- гий, 2003. – 276 с.
7. Мумладзе Р.Г. Менеджмент в агропромышленном комплексе: учебник. – М.: КноРус, 2011. – 382 с.
8. Фролова О.А. Развитие форм хозяйствования в мно- гоглазной аграрной экономике: Монография. – Княгинино: Нижегородский государственный инженерно-экономиче- ский институт, 2011. – 260 с.

## References

1. Alekseev A.V., Ageev B.V., Sagdeev M.A. *Agropromyshlen- nyj menedzhment. Uchebnoe posobie* [Agribusiness Management. Textbook]. M.: Izdat. Consult. Enterprise «DECA», 2003. 432 p.
2. Gajnutdinova E.A. *Upravlenie vosproizvodstvom v agro- promyshlennom komplekse regiona: monografija* [Management of reproduction in the agricultural sector in the region: monograph] Izhevsk: Izhevsk State Agricultural Academy, 2014. 158 p.
3. Kondratev D.V. *Metody prinjatija upravlencheskih resh- enij. Praktikum: uchebnoe posobie* [Methods for making man- agement decisions. Workshop: Textbook] Izhevsk: Izhevsk State Agricultural Academy, 2013. 124 p.
4. Kondratev D.V., Osipov A.K. *Upravlenie processami koo- peracii i integracii v APK regiona: monografija* [Management of processes of cooperation and integration in the agricultural sector in the region: monograph] Izhevsk: IzhSAA, 2005. 288 p.
5. Kondratev D.V., Jushkov K.N. *Metodicheskij instru- mentarij ocenki urovnja sinergii i sinergeticheskoy jeffektivnosti proizvodstva v organizacijah pishhevoj promyshlennosti* [Methodical toolkit assess the level of synergy and synergetic effi- ciency of production in the food industry organizations]. Entre- preneurship. 2013. no. 2. pp. 47–57.
6. Krasnov A.V., Muhametgaliev F.N. *Organizacionno-jeko- nomicheskie aspekty reformirovaniya organizacij agrarnoj sfery* [Organizational-economic aspects of the reform of the agrarian sector organizations] Kazan: Innovation Center, 2003. 276 p.
7. Mumladze R.G. *Menedzhment v agropromyshlennom komplekse: uchebnik* [Management in the agricultural sector: the textbook] M.: KnoRus. 2011. 382 p.
8. Frolova O.A. *Razvitie form hozjajstvovaniya v mnogouk- ladnoj agrarnoj jekonomike: Monografija* [Development of forms of managing in a mixed agrarian economy: Monograph] Knyaginino: Nizhny Novgorod State Engineering-Economic In- stitute, 2011. 260 p.

## Рецензенты:

Алборов Р.А., д.э.н., профессор, заведу- ющая кафедрой «Бухгалтерский учет, фи- нансы и аудит», ФГБОУ ВПО «Ижевская государственная сельскохозяйственная ака- демия», г. Ижевск;

Алексеева Н.А., д.э.н., профессор, заве- дующий кафедрой «Экономический анализ и статистика», ФГБОУ ВПО «Ижевская го- сударственная сельскохозяйственная акаде- мия», г. Ижевск.