

## КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ УПРАВЛЕНИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

Гаджиева Н.Г.

*Бакинский государственный университет, Баку, e-mail: alishovaca@mail.ru*

Многие проблемы аграрной экономики связаны с несовершенством системы управления агропредприятиями, которая не может своевременно адаптироваться к изменениям экономических условий. В последние годы в связи с внедрением инноваций и пандемией COVID-19 произошли изменения в объеме и сложности управленческих функций, а также в требованиях к системе управления экономикой. Цель исследования – проанализировать критерии оценки управления аграрным сектором Азербайджана, в том числе сельскохозяйственными предприятиями, определить практические решения по обеспечению эффективности в управлении, показать теоретические подходы в этой области. В исследовании использованы методы анализа и сравнения. Предложенные критерии, институциональные и другие механизмы оценки управления сельскохозяйственными предприятиями могут быть использованы предприятиями и государственными органами в этой сфере. Анализ изученных вопросов показывает, что во многих случаях оценка управленческой деятельности аграрного сектора, в том числе сельскохозяйственных предприятий, проводится индивидуально, плохо регулируется и свободно организовывается. Новые механизмы оценки необходимы для повышения эффективности управления аграрным сектором, в том числе аграрными предприятиями. Предлагаемые критерии оценки управления аграрным сектором, в том числе сельхозпредприятиями, являются новыми для нашей страны.

**Ключевые слова:** аграрный сектор, оценка, цель, проблема, управление, критерии

## CRITERIA FOR ASSESSING THE MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

Hajiyeva N.G.

*Baku State University, Baku, e-mail: alishovaca@mail.ru*

Many problems of the agrarian economy are associated with the imperfection of the management system of agricultural enterprises, which cannot timely adapt to changes in economic conditions. The purpose of the research is to analyze the criteria for assessing the management of the agrarian sector of Azerbaijan, including agricultural enterprises, to determine practical solutions to ensure efficiency in management, to show theoretical approaches in this area. The research used methods of analysis and comparison. The proposed criteria, institutional and other mechanisms for assessing the management of agricultural enterprises can be used by enterprises and government agencies in this area. An analysis of the issues studied shows that in many cases the assessment of the management activities of the agricultural sector, including agricultural enterprises, is carried out individually, is poorly regulated and freely organized. New assessment mechanisms are needed to improve the efficiency of management of the agrarian sector, including agrarian enterprises. The proposed criteria for assessing the management of the agricultural sector, including agricultural enterprises, are new for our country.

**Keywords:** agricultural sector, assessment, goal, problem, management, criteria

Суть совершенствования управления сельскохозяйственными предприятиями заключается в разработке и реализации комплексных организационных, технических и социально-экономических мероприятий. Обеспечение эффективного использования земли, рабочей силы, технологий и других основных ресурсов, создание благоприятных условий труда и удовлетворение материальных и моральных потребностей сотрудников считаются успехом менеджмента. Для определения эффективности управления большинства сельскохозяйственных предприятий проводится комплексная оценка эффективности управления, т.е. проводится совместная оценка процессов производства, финансов, продаж, снабжения и т.д. Однако для улучшения управления необходимо проводить анализ с учетом влияния различных факторов на эффективность процесса. Актуальность

проблемы оценки, диагностики и управления эффективностью управления сельскохозяйственным предприятием также обусловлена отсутствием единого подхода к ее решению. Также нет однозначного определения «эффективности управления» [1]. В результате предлагаются различные критерии и индикаторы для оценки эффективности управления с практической и научной точки зрения. Таким образом, оценка эффективности управления агропредприятиями и выбор критериев в этом случае считаются актуальными и требуют исследования.

В научной литературе существует ряд методических подходов к оценке эффективности различных аспектов управления.

Оценить эффективность управления сельскохозяйственным предприятием можно, оценив как конечный результат, так и процесс в целом. J.K. Лафта [2] утверждает

ет, что «эффективность управления можно измерить степенью, в которой организация достигла своих целей»; важны конечные результаты деятельности; качество и надежность планирования; эффективность использования капитальных вложений и др. При этом эффективность управления [3] определяется не такими параметрами, как затраты на прямое управление, доход от реализации решений, а путем сравнения планового и фактического состояния «входов» и «выходов», измеряющих конечную продуктивность. То есть его можно измерить соотношением «выход» и «вход». Эффективность системы управления предприятием можно рассматривать как общий экономический эффект от принимаемых решений [3]. Также результаты управления могут быть оценены как напрямую (по характеристикам системы управления), так и косвенно, то есть по результатам экономической системы в целом. В любом случае первоначальная задача – определить состав показателей, по которым будет оцениваться эффективность. Это зависит от того, какая сторона (внешняя или внутренняя) считается эффективной в управлении.

Одним из наиболее эффективных методов оценки эффективности является оценка на основе динамических норм, предложенная И.М. Сыроежиным [4]. Автор предложил использовать ранжирование экономических показателей для моделирования эффективного режима применения функции системы. Важнейшей особенностью этого подхода является то, что оценки носят нормативный характер, то есть не только способность оценивать фактическую эффективность [3], но и способность выявлять несоответствия с некоторыми нормативными (справочными) оценками. Оценка качества управления основана на анализе эффективности общих функций управления и экспертной оценке.

Другая методология обеспечивает реализацию принципа устойчивого развития в соответствии с циклом Деминга. PDCA (Plan-Do-Check-Act) – это повторяющийся процесс принятия решений, используемый в управлении качеством. Также известен как цикл Деминга, цикл Шухарта, колесо Деминга или план-учиться-действовать. Это позволяет не только диагностировать и оценивать качество управления, но и постоянно совершенствовать систему управления с целью его улучшения, то есть внедрять процесс управления качеством [1].

Как видим, различия во взглядах на эффективность управления приводят к разным подходам к оценке эффективности управления. Во многих подходах больше отражает-

ся микроуровень. Но полный анализ созревает, когда принимаются во внимание все уровни.

Для определения эффективности управления в обобщенном виде были выбраны следующие критерии [3]:

1. Эффективность – степень достижения цели.

2. Экономия – соотношение требуемых и фактически затраченных ресурсов.

3. Качество – соответствие характеристик товаров (услуг) стандартам и требованиям потребителей.

4. Рентабельность – соотношение доходов и общих расходов.

5. Производительность – отношение физического объема, стоимостных и других показателей продукции (услуг), произведенной за определенный период, к стоимости ресурсов (трудовых, материальных, финансовых и др.), затраченных на этот объем производства.

6. Качество трудовой жизни – условия труда сотрудников.

7. Инновационная деятельность – применение инноваций в различных функциональных областях [1].

Однако разработать и протестировать «универсальный» подход к оценке эффективности управления сложно. Чем более открытым и сложным является бизнес-объект, тем сложнее может быть эта задача.

#### *Состояние эффективности управления сельским хозяйством в Азербайджане*

При взгляде на динамику развития аграрного сектора с точки зрения эффективности, то есть степени достижения целей, становится ясно, что «Стратегическая дорожная карта по производству и переработке сельскохозяйственной продукции в Азербайджанской Республике» [5], утвержденная Указом Президента Азербайджанской Республики от 6 декабря 2016 года, определила следующие ключевые целевые индикаторы на 2020 год (по сравнению с 2015 годом) (табл. 1). Статус достижения этих показателей показан в таблице ниже.

Таким образом, прогнозируемый рост производства мяса и молока пока полностью не реализован. Также не были полностью достигнуты ожидаемые результаты увеличения объема орошаемых земель и пашни. Одна из основных причин – введение ограничительных мер в 2020 году в связи с пандемией COVID-19.

Анализ критерия экономии, то есть соотношения требуемых и фактически затраченных ресурсов, показывает, что если посмотреть на оценку управления аграрным сектором в Азербайджане, становится ясно,

что государство уделяет этой сфере большое внимание. Анализ последних 15 лет показывает, что валовая продукция сельского хозяйства увеличилась в 4,5 раза. Однако только расходы государственного бюджета на сельское хозяйство за тот же период увеличились в 2,5 раза. Другими словами, это показывает, что объем сельскохозяйственного производства в 1,8 раза превышает прирост расходов государственного бюджета в этой сфере.

Если обратить внимание на вес аграрного сектора в экономике в целом, мы увидим другой результат. Таким образом, доля продукции сельского, лесного и рыбного хозяйства в ВВП за последние 15 лет снизилась. Таким образом, этот показатель снизился с 9,1% до 6,9%, то есть на 2,2%.

Если охарактеризовать состояние аграрного сектора в СНГ, то по сравнению с соседними странами Азербайджан занимает пятое место среди 10 стран по темпам роста валовой продукции сельского хозяйства за 15 лет. Однако по темпам роста индекса физического объема Азербайджан занимает в этой десятке третье место.

Для определения критериев качества необходимо обращать внимание на состав потребления, то есть на соответствие характеристик товаров (услуг) стандартам и требованиям потребителей. Отметим, что прожиточный минимум на 2021 год установлен в размере 196 манатов по стране, 207 манатов для трудоспособного населения, 162 маната для пенсионеров и 175 манатов для детей [9].

Таблица 1

Целевые показатели в производстве и переработке сельхозпродукции

	На 2020		2015	2020
	Прогноз (рост)	По факту		
Производство мяса, тыс. тонн	20%	15%	298,6	346,0
Производство молока, тыс. тонн	30%	13%	1924,5	2192,5
Производство хлопка, тыс. тонн	4	9,5	35,2	336,8
Производство коконов, тыс. тонн	1000	4620	0,236	1090,4
Финансовые ресурсы, млн руб. манатов (инвестиции в основную капитал, млн манатов)	665	-	355,4	436,6
Возврат пашни в оборот, в объеме общих сельскохозяйственных угодий, км <sup>2</sup>	5%	1%	4769,8	4780,1
Внесение минеральных удобрений, тыс. тонн	25%	3,9	40,6	159,3*
Водоснабжение (орошаемые земли, конец года)	20%	1%	1434,5	1450,2*
Поставка машин, оборудования и машин, а также малогабаритных машин, машин и оборудования, тыс. шт.	20%	2,9	13	38,7*
Количество студентов в вузах аграрных специальностей	20%	2,3	1764**	4144**

\* За 2019 год.

\*\* В начале 2014/2015 и 2019/2020 учебного года.

Источник: [6, 7].

Таблица 2

Анализ некоторых показателей оценки ведения сельского хозяйства

	2005	2010	2015	2019	2020	2020/2005
Валовая продукция сельского хозяйства, всего, в млн манатов	1844,8	3877,7	5635,3	7836,7	8428,9	4,5
Расходы государственного бюджета на сельское хозяйство, млн манатов	344,6	352,8	523,2	823,7	862,2	2,5
Производство ВВП, млн манатов	12522,5	42465,0	54380,0	81896,2	72432,2	5,7
Доля продукции сельского, лесного и рыбного хозяйства в ВВП, млн манатов	1137,9	2344,6	3359,3	4664,2	4997,8	4,3
Доля продукции сельского, лесного и рыбного хозяйства в ВВП, %	9,1	5,5	6,2	5,7	6,9	-2,2%

Источник: [6–8].

Таблица 3

Валовая продукция сельского хозяйства в национальной валюте  
в фактических ценах

Страны	2005	2010	2015	2019	2019/2005
Азербайджан, млн манатов	1844,8	3877,7	5635,3	7836,7	4,2
Армения, млрд драм	493,0	636,7	945,4	853,0	1,7
Беларусь, трлн белорусских рублей	12,9	35,5	135,4	20,9*	1,6
Казахстан, трлн тенге	0,7	1,8	3,3	5,2	7,4
Киргизия, млрд сомов	63,3	115,0	196,5	220,0**	3,4
Молдова, млрд леев	12,7	19,9	27,2	24,1***	1,8
Россия, трлн рублей	1,4	2,5	4,8	5,9	4,2
Таджикистан, млрд сомони	2,8	9,4	21,6	27,8	9,9
Узбекистан, трлн сумма	6,0	30,9	99,6	224,3**	37,3
Украина, млрд гривен	92,5	189,4	544,2	840,6	9,0

\* Млрд деноминированных белорусских рублей.

\*\* Сельское, лесное и рыбное хозяйство.

\*\*\* Январь-сентябрь.

Источник: [6].

Доходы в сельском хозяйстве растут медленнее, чем в других секторах. Конкурентоспособность предприятий, работающих в настоящее время в сельскохозяйственном секторе, требует увеличения их производительности при одновременном снижении затрат. То есть анализ эффективности направлен на то, чтобы иметь в виду показатели стоимости и рентабельности. Однако в меняющейся экономике многие показатели производительности не считаются важными для бизнеса. Например, важна сумма чистого дохода, полученного для действующего предприятия, а для крестьянского хозяйства, где нет заработной платы, важен общий доход. Поскольку цена зависит от спроса и предложения на продукт, стоимость и производительность имеют второстепенное значение. Сельхозпроизводителя интересует не процент прибыльности, а абсолютный размер дохода. Следовательно, необходимо применять и анализировать этот показатель во время оценки.

По анализу критерия рентабельности, то есть соотношения доходов и общих затрат, видно, что в 2019 году по сравнению с 2005 годом снизилась рентабельность животноводства и растениеводства. Так, рентабельность продукции животноводства составила 2% (5,4% в 2005 г., 3,4% в 2019 г.), а по растениеводству – 5,8% (с 41,5% до 35,7%). Однако рентабельность говядины и птицы выросла на 2,5% (с 2,7% до 5,2%).

Из анализа табл. 4 видно, что за 14 лет прирост продукции растениеводства со-

ставил 24,84 раза, а животноводства – всего 3,36 раза. Несмотря на увеличение общей прибыли в 12,88 раза, общей прибыли в 15,73 раза, выручки от продаж в 8,78 раза и увеличение суммы прибыли в 16,99 раза, также произошло увеличение суммы убытка, которое составило 23,14 раза. Если в 2005 году сумма прибыли была в 5,88 раза больше суммы убытка, то в 2019 году этот показатель составил 4,32 раза. Это свидетельствует об увеличении убытков и отсутствии правильных управленческих решений. Однако из данных о рабочих и организации их деятельности видно, что среднегодовая численность работников в хозяйстве увеличилась в 1,27 раза, фонд заработной платы увеличился в 11 раз, а фонд заработной платы на душу населения увеличился в 8,7 раза. Хотя количество отработанных человеко-дней на одного трудоспособного работника за год уменьшилось в 1,12 раза, производительность труда выросла в 6,17 раза. То есть управленческие решения по этому поводу дали положительные результаты. В целом отрицательная тенденция заключается в том, что, несмотря на рост заработной платы, размер убытков не уменьшился относительно размера прибыли. Тот факт, что данные, предоставленные Госкомстатом для дальнейшего анализа, не показывают отдельно заработную плату административного и производственного персонала по отношению к показателям заработной платы в сельскохозяйственных предприятиях, не позволяет определить влияние заработной платы административного персонала на сельскохозяйственные решения.

Таблица 4

Основные экономические показатели сельскохозяйственных предприятий

Название индикатора	2005	2010	2015	2019	2019/2005
Количество действующих предприятий, шт.	1782	2043	1659	1471	- 311
Валовая прибыль, тыс. манатов	5892	27658	39763	92696	15,7
Общий доход, тыс. манатов	14757	71604	84990	190080	12,8
Среднегодовая численность работников в хозяйстве, тыс. человек	17	17	15	21	1,2
Фонд начисленной заработной платы, тыс. манатов	7219	28076	37071	79822	11,0
Затраты на оплату труда сельскохозяйственных рабочих (тыс. человеко-дней)	4264	3980	3686	4752	1,1
Производительность труда – валовая продукция на одного работника, манатов	4804	11019	24477	29631	6,1
Наличие основных средств, тыс. манатов	191459	444242	489161	1202561	6,2
из них основные фонды сельскохозяйственного производства, тыс. манатов	182314	415276	447028	1011552	5,5
Среднегодовая стоимость основных фондов для сельского хозяйства, тыс. манатов	172139	393995	425159	923311	5,3
Среднегодовая стоимость основных фондов сельского хозяйства в расчете на одно фермерское хозяйство, тыс. манатов	97	193	256	628	6,4

Источник: [6].

Исследование показывает, что отношения менеджеров (58,6%) сельскохозяйственных предприятий со своими работниками в основном строятся по принципу «власть-подчинение» в иерархии, одни менеджеры (24,3%) определяют обязанности в соответствии с делегированными полномочиями, другие менеджеры (17,1%) полномочия по принятию решений полностью делегировали подчиненным. В настоящее время руководители предприятий неоправданно тратят свое рабочее время (35–57%) на действия, которые должны или могут выполняться руководителями или специалистами более низкого уровня [10].

Хотя принятие решений связано с решением проблем и творческим мышлением, между этими тремя процессами есть различия. Если решение заключается в выборе образа действий, который будет реализован, решение проблемы зависит от поиска рационального направления и средств действий. Однако невозможно представить ни технологические возможности, ни интеллект лица, принимающего решения, без его творческого мышления. Это сулит открытие новых, ценных, оригинальных идей, путей развития в нестандартных ситуациях. Их единство может обеспечить резкое расширение перспектив развития аграрного сектора.

Чтобы эффективность управления сельским хозяйством была высокой, необходимо согласовать взаимодействие всех субъ-

ектов системы управления, определить их цели и навыки управления. В этом случае важную роль играет формирование информационных баз. В настоящее время актуальна проблема создания и ведения земельного и других видов кадастров, лежащих в основе экономической оценки государственных ресурсов и учета их использования. Известно, что использование дистанционного зондирования, основанного на использовании геоинформационных технологий, спутниковых технологий, лазерного сканирования и цифровых методов при оценке состояния территорий, является одним из лучших инструментов для такой работы. Одним из самых слабых мест существующей системы исследований является отсутствие необходимого уровня системы управления информацией.

С использованием опыта Европейского союза была создана Система мониторинга сельскохозяйственных данных (FTMMS). Эта система играет роль информационной базы данных (данные о более чем 4000 фермерских хозяйствах, работающих в аграрном секторе только в 2014/2015 годах, включены в электронную базу данных), а также позволяет анализировать деятельность и оценивать экономическую эффективность. Создает условия, чтобы государственные органы контролировали результаты аграрной политики и, как следствие, совершенствовали применяемые средства воздействия.

Электронная сельскохозяйственная информационная система (ЕКТИС – <https://eagro.az/>) не только играет роль широкой и единой информационной базы для аграрного сектора, но и служит механизмом управления, объединяющим «службу поддержки и регулирования». Система, в частности, позволяет строить модели и проводить анализ, помогающий принимать решения, которые считаются экономически трудными, и разрабатывать планы на будущие периоды.

### Выводы

Эффективность управления сельскохозяйственным предприятием можно оценить комплексно только при системном подходе к проблеме и использовании различных методов сбора, анализа, расчета и представления информации. Проведенный в исследовании анализ 7 критериев (эффективность, экономичность, качество, рентабельность, продуктивность, качество трудовой жизни и инновационная активность) дал следующие результаты.

Проблемы с достижением ключевых целей к 2020 году (по сравнению с 2015 годом) возникли в результате внешних ограничений, связанных с пандемией COVID-19, и прогнозы по некоторым показателям оказались выше фактических. По критериям жесткой экономии объем сельскохозяйственного производства превысил расходы государственного бюджета в этой сфере. Что касается качества, доходы в сельском хозяйстве растут медленнее, чем в других секторах. Конкурентоспособность предприятий, работающих в настоящее время в сельскохозяйственном секторе, требует увеличения их производительности при одновременном снижении затрат. Однако для действующего предприятия важен размер полученной чистой прибыли, а для крестьянского хозяйства без заработной платы важен валовой доход. Сельхозпроизводителя интересует не процент прибыльности, а абсолютный размер дохода. Следовательно, необходимо применять и анализировать этот показатель во время оценки. Если в 2005 году сумма прибыли была в 5,8 раза больше суммы убытка, то в 2019 году этот показатель составил 4,3 раза. Это свидетельствует об увеличении убытков и отсутствии правильных управленческих решений. Хотя количество отработанных человеко-дней на одного трудоспособного работника за год сократилось в 1,1 раза, производительность труда выросла в 6,2 раза. То есть управленческие решения по этому поводу дали положительные результаты. Анализ критерия качества

трудовой жизни требует анализа наличия неблагоприятных условий труда в аграрном секторе. Таких сведений по сельхозпредприятиям в ходе статистических исследований не обнаружено. Анализ критериев инновационной активности показал, что есть определенные достижения в использовании цифровых технологий в этой области.

Формирование и разработка критериев оценки управления аграрным сектором Азербайджана, в том числе сельскохозяйственными предприятиями, требуют изменения как системы показателей учета, так и методов анализа различных состояний предприятия. Критерии оценки управления аграрным сектором в современных условиях позволяют определить состояние управления, то есть уровень затрат на управление, скорость принятия и реализации решений, барьеры для структурной зависимости. Одна из проблем аграрного сектора – невозможность отслеживать «уровень издержек производства». Основная причина – невозможность сопоставления реальных затрат сельскохозяйственного производства со стандартами. То есть отсутствие стандартов усложняет этот процесс. Следовательно, это следует учитывать при оценке управления сельским хозяйством.

### Список литературы

1. Мотышина М.С., Князев С.В. Оценка эффективности менеджмента предприятия // Проблемы современной экономики. 2010. № 4 (36). С. 114–115.
2. Лафта Джавад Кадем. Современная концепция эффективности менеджмента организации: дис. ... докт. экон. наук: 08.00.05. Москва, 2000 308 с.
3. Филонов И.И. методы оценивания эффективности осуществления управленческой деятельности. проблемы оценки // Science Time. 2016. № 12 (36). С. 681–685.
4. Сыроежин И.М. Совершенствование систем показателей эффективности и качества. М.: Экономика, 2018. 192 с.
5. Указ Президента Азербайджанской Республики об утверждении стратегических дорожных карт по национальной экономике и основным секторам экономики от 6 декабря 2016 года [Электронный ресурс]. URL: <https://ru.president.az/articles/21953> (дата обращения: 14.08.2021).
6. Статистический Сборник ГКСАР. Сельское хозяйство Азербайджана. Баку, 2020. 653 с.
7. Статистический Сборник ГКСАР. Основные экономические показатели сельскохозяйственных предприятий и фермерских хозяйств. Баку, 2020. 312 с.
8. Информация об исполнении Государственного бюджета Азербайджанской Республики за 2018–2019 // Официальный сайт Министерства Финансов АР [Электронный ресурс]. URL: [http://www.maliyye.gov.az/scripts/pdfs/web/viewer.html?file=/uploads/news\\_files/5eab18e3b3e.pdf](http://www.maliyye.gov.az/scripts/pdfs/web/viewer.html?file=/uploads/news_files/5eab18e3b3e.pdf) (дата обращения: 17.06.2021).
9. Восстановление Великого Шелкового пути // Официальный сайт Президента Азербайджанской Республики [Электронный ресурс]. URL: <https://ru.president.az/azerbaijan/silkroad> (дата обращения: 17.06.2021).
10. Сюн Ли. Стили и методы управления предприятиями в условиях реформирования аграрной сферы экономики: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Санкт-Петербург, 2007. 19 с.