

# ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ПРОДУКЦИИ – ЦЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ АПК

УДК 338.436.32/33:631.152

**Марина Викторовна Шелест**,  
аспирант, Волгоградский государствен-  
ный аграрный университет  
Тел.: 8 (917) 841-89-80  
Эл. почта: marina\_sheles.mail.ru

В работе представлена оценка эффектив-  
ности управления предприятий АПК  
Волгоградской области. Рассмотрены  
основные объекты менеджмента в усло-  
виях рыночной экономики, современные  
подходы к управлению ими. Даны реко-  
мендации самостоятельно действующим  
хозяйствующим субъектам по повышению  
конкурентоспособности сельскохозяйст-  
венной продукции.

**Ключевые слова:** эффективность управ-  
ления, конкурентоспособность сельскохо-  
зяйственной продукции, объект управле-  
ния, процессный подход, хозяйствующий  
субъект.

**Marina V. Shelest**,  
Post-graduate student, Volgograd State  
Agricultural University  
Tel.: 8 (917) 841-89-80  
E-mail: marina\_sheles.mail.ru

## IMPROVING THE AGRICULTURAL COMPETITIVENESS IS THE PURPOSE OF AGRIBUSINESS MANAGEMENT

This paper presents an assessment of ef-  
fectiveness of agricultural enterprises of  
the Volgograd region. The main objects  
of management in a market economy and  
modern approaches to management are  
considered. The recommendations inde-  
pendently operating business entities for  
improving the competitiveness of agricultural  
products are given.

**Keywords:** management efficiency, com-  
petitiveness of agricultural production, facility  
management, process approach, entity.

### 1. Введение

В условиях рыночной экономики ответственность за результат деятельности любого предприятия ложится на управленческий персонал, поскольку он сам распоряжается ресурсами, доходами, определяет линии производства и выбирает путь развития. Государство напрямую уже не вмешивается в дела предприятий, 85,1% от их общего количества находится в частной собственности [1]. От менеджмента зависит, какими преимуществами будет обладать продукция, станет ли она привлекательной и востребованной потребителями. Особенно велика роль управления в сельскохозяйственном секторе экономики, где от него зависят не только экономические показатели самого предприятия, но и продовольственная безопасность страны.

Руководители сельскохозяйственных организаций часто недооценивают роль управления в жизни своего предприятия, необходимость адаптации его методов к меняющимся условиям. До сих пор многие считают, что для развития достаточно обладать всеми необходимыми ресурсами: сырьем, материалами, техникой, квалифицированным персоналом, как это было в дореформенный период, где главная задача административного аппарата сводилась к обеспечению выполнения плана производства с помощью общепринятых методов.

### 2. Оценка эффективности управления предприятиями АПК

Изучение эффективности менеджмента предприятием нашло отражение в исследованиях таких ученых как: Л. Абалкин, А. Аганбегян, Р. Белоусов, П. Бунич, О. Дайнеко, Ю. Королев. Менеджмент был нацелен на повышение производительности труда. Следование такому курсу после перехода на рыночные отношения, в которых одним из главных является понятие «конкуренция», и сегодня многие предприятия приводит к банкротству. В России только за последние 5 лет количество сельскохозяйственных предприятий сократилось на 35%. Не стала исключением отрицательной динамики и Волгоградская область (табл 1.) [2].

В основе управления большинства сельскохозяйственных предприятий Волгоградской области до сих пор лежат принципы линейно-функциональной системы: иерархия отношений, бюрократизм, низкая согласованность действий, разбивка работы на части, строгое соблюдение сотрудниками своих должностных инструкций не зависимо от рациональности распределения обязанностей, наделения полномочий, отсутствие возможности проявить свои потенциальные способности, предложить идеи и т.д. Объектом управления здесь являются сами структурные подразделения, контроль выполнения запланированной для них работы.

Нами были исследованы предприятия Волгоградской области, занимающиеся производством или переработкой сельскохозяйственной продукции. Анализ результатов их производственно-хозяйственной деятельности показал, что эф-

Таблица 1.

**Экономические показатели сельскохозяйственных организаций Волгоградской области за 2000-2011 гг.**

Показатель	2000 г.	2005 г.	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.
Количество сельскохозяйственных организаций, шт.	14424	10435	4153	3469	3155	2690
Посевная площадь, тыс. га	2095,4	2150,4	1783,6	2062,4	1783,6	1827,2
Доля посевных площадей области, приходящихся на организации, %	80,6	72,2	68,7	67,1	65,4	66,4
Наличие тракторов, штук	21276	14030	10549	9613	8931	8431
Поголовье КРС, тыс. голов	257,4	93,3	59,5	54,0	49,2	51,0
Поголовье свиней, тыс. голов	193,4	152,2	77,8	133,7	137,6	126,7
Доля сельскохозяйственной продукции, произведенной в организациях, %	36,9	39,6	40,2	31,2	27,7	37,5

Таблица 2.

Динамика показателей за 2007-2011 гг., характеризующих эффективность управления

Наименование предприятия	Динамика выручки	Динамика прибыли	Доля управленческих работников в общей численности работающих в организации, %	Снижение фактической численности работающих на одного работника аппарата управления, чел.	Сокращение прибыли на одного работника управления, тыс. руб.
ОАО «Дельта-Агро» (производство зерновых, подсолнечника)	+	+	+ 0,5%	с 62 до 59	в 1,2 раза
ОАО «Урюпинский маслоэкстракционный завод»	+	-	+ 2%	с 27 до 16	в 5 раз
ОАО «Краснодонская» (производство продукции животноводства)	+	-	+ 4%	с 7 до 5	в 2 раза
ОАО «Сосновское» (производство зерновых)	+	-	+ 2%	с 11 до 9	в 4 раза
ОАО «Новоаннинский комбинат хлебопродуктов»	-	-	+ 3%	с 8 до 6	в 2,5 раза

эффективность управления снижается (табл. 2).

Доля управленческих работников от общего количества сотрудников на всех предприятиях с каждым годом увеличивается от 0,5% до 4%, не зависимо от результата экономической деятельности предприятия. В результате, снижается производительность труда управленческого аппарата, а затраты, связанные с его содержанием ложатся на себестоимость продукции. Это отрицательно влияет на прибыль предприятия в целом. Руководители утверждают, что административные сотрудники не успевают обрабатывать увеличивающиеся потоки информации, в связи с чем и происходит увеличение их количества. На наш взгляд это свидетельствует о качестве самой системы управления, ее несогласованности, противоречии, дублировании работ, акцентировании действий «не в том направлении» и т.д. Как показал опрос, отдел по реализации продукции в 15 исследуемых хозяйствах имеется только на 2-х предприятиях, в остальных эту функцию выполняет сам директор или его заместитель, они же занимаются и маркетинговыми исследованиями.

### 3. Цели и объекты менеджмента в условиях рыночной экономики

В условиях рынка, для успешного развития организации, ее первоочередной задачей становится обеспечение

гарантированной реализации производимой продукции, достигаемой за счет полной ориентации на потребителя, что отражено в маркетинговом подходе к управлению [3, 4]. Главным объектом на предприятии выступает сам продукт, обладающий не только низкой себестоимостью, но и набор характеристик, которые ожидает потребитель: качество, цена, привлекательный внешний вид, репутация, и т.д. Поэтому продукция должна быть в центре внимания руководства не только в процессе производства, но и при выходе ее за пределы предприятия, в связи с чем необходимо построить соответствующим образом систему управления, изменить ее принципы. Деятельность каждого сотрудника направить не только на выполнение своего участка работы, как отдельной единицы, но каждый исполнитель на своем участке должен понимать ответственность за конечный

результат – заданные характеристики товара. Исследователи-современники предлагают процессный подход для решения указанной задачи, который, по их мнению, наилучшим образом, вписывается в современные социально-экономические условия [5, 6, 7]. Мы разделяем эту точку зрения и считаем, что процессный подход позволит повысить конкурентоспособность продукции и сделать работу управляющего персонала более эффективной.

Подготовку к производству сельскохозяйственной продукции начинается с подбора семян, удобрений, молодняка, кормов и т.д., и поскольку не все предприятия могут обеспечить себя этим самостоятельно, они вынуждены обращаться за необходимым сырьем к поставщикам. От того, насколько профессионально управляющий персонал подойдет к решению этого вопроса, во многом зависит в дальнейшем соответствие производимой продукции показателям качества, заданного потребителем. Поэтому внешние связи приобретают особую значимость для повышения конкурентоспособности продукции и требуют к себе не меньше внимания руководства при организации сотрудничества с поставщиками и потребителями, чем к самому производству (рис.).

В условиях рынка взаимозависимость предприятий возрастает. Поэтому, чем больше процессов, связанных с производством, переработкой, сбытом сельскохозяйственной продукции, сосредоточено в одних руках, тем меньше возникает взаимодействий с другими предприятиями, и тем легче становится управлять ею и наделять запланированными показателями. Снижается риск в недостатке сырья, получения недостоверной информации от потребителей о требуемых характеристиках, устраняется необходимость в дополнительных согласованиях,

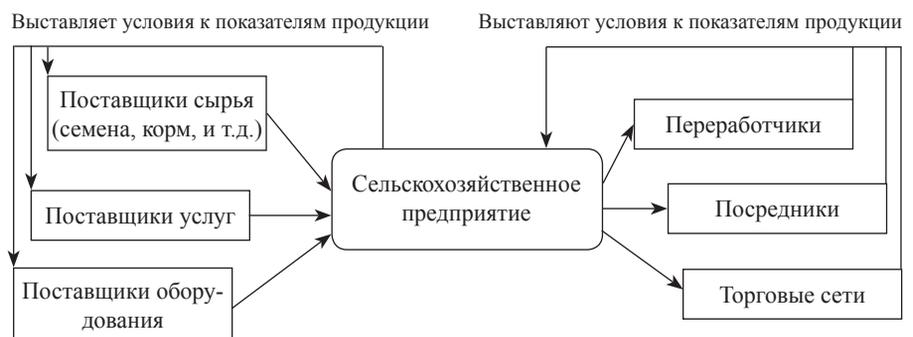


Рис. Связи и взаимозависимости сельскохозяйственного предприятия

уменьшается количество заполняемой документации, собственные сбытовые сети позволяют исключить расходы, связанные с покупкой «нужной полки» в торговых сетях и т.д. Именно поэтому многие руководители, как организаций, так и малого предпринимательства, производящие сельскохозяйственную продукцию, при первой возможности строят мини цеха по ее переработке, хранению, самостоятельно занимаются выращиванием молодняка, производством кормов, арендуют места для сбыта и т.д.

#### 4. Рекомендации по повышению конкурентоспособности продукции

Наиболее удобным вариантом управления продукцией могут быть интегрированные формирования, такие как холдинги, агрообъединения, объединяющие в себе: производство – переработка – сбыт. Но они подразумевают лишение большинства участников экономической и юридической независимости, ущемление их интересов, что противоречит закону рыночной экономики о частной собственности, личной выгоде и не устраивает большинство предпринимателей. Этому свидетельствует активно развивающийся в Волгоградской области малый бизнес. Количество крестьянских (фермерских) и личных подсобных хозяйств увеличилось здесь с 4267 в 2007 году до 6511 в 2012. Поэтому для них необходимо искать другой путь надления конечной продукции необходимыми запланированными показателями. Тем более, что в последние годы именно от малых форм хозяйствования становятся зависимы перерабатывающие предприятия, испытывающие недостаток сырья из-за снижения общего количества производимой сельскохозяйственной продукции в регионе.

В такой ситуации, на наш взгляд, может помочь сотрудничество на взаимовыгодной основе, которое должно оказаться под пристальным вниманием управляющего персонала и стать вторым основным объектом управления на предприятии. Долгосрочные связи, основанные на учете интересов друг друга, позволят самостоятельно

действующим хозяйствующим субъектам наделять продукцию всеми необходимыми качествами, повышать тем самым конкурентоспособность, а значит и обеспечивать прибыль всех участников ее продвижения. Кроме того, такие отношения позволят снизить себестоимость продукции за счет применения современных цивилизованных методов управления, дающих неоспоримые преимущества. Например, при обмене товаров можно будет исключить контроль; организация «заказа» сырья ляжет на плечи поставщика, для которого этого будет гарантией сбыта своей продукции и т.д.

Оценить эффективность управления при таком подходе возможно по следующим показателям: сохранность потребителей (в %); расширение рынка сбыта (в %); реализация готовой продукции (в %); количество несоответствий (брака), (в %); срок выполнения заказа; дней; количество отказов потребителю, шт.; закупка у одобренных поставщиков (в %); количество смен поставщиков за год; выполнение бюджета закупок (в %); количество сбоев производства по вине поставщика и т.д. Для конкретного предприятия устанавливается набор показателей, их норматив, на основании чего, в конце обозначенного периода по степени достижения запланированного на определенный срок, определяется результативность управления.

#### 5. Заключение

Таким образом, от менеджмента предприятия зависит конкурентоспособность продукции, от того, насколько точно управляющий персонал сможет определить необходимые конечные показатели продукции и обеспечить их с минимальными затратами.

#### Литература

1. Россия в цифрах. 2011: Краткий статистический сборник / Росстат. – М. 2011. – 581 с.
2. Волгоградская область в цифрах 2011: краткий стат. сбор. / Волгоградстат. – Волгоград, 2012. – 372 с.
3. Иванова, Н.В. Маркетинг: Учебник / Н.В. Иванова, Е.Б. Васильченко. – Волгоград: ИПК ФГОУ

ВПО Волгоградская ГСХА «Нива», 2010. – 440 с.

4. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф.Котлер, К.Л. Келлер. С.-Петербург: Питер, 2012. – 816 с.

5. Гаджинский, А.М. Логистика: Учебник / А.М. Гаджинский. – 18-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2010. – 484 с.

6. Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Д. Чампи. – СПб.: Издательство С.-Петербургского университета, 1997. – 332 с.

7. Попова, Л.В. Диагностика внутренних рисков контрагентов предприятия на основе модели финансового риск-контроллинга / Л.В. Попова, А.Е. Богданова // Вестник Адыгейского государственного университета. «Серия экономика». – Майкоп: изд-во Адыгейского ГУ, – 2011. – Вып.3 (83). – С. 251-258

#### References

1. Russia in Figures. 2011: Short Statistical Book / Rosstat. – M., 2011. – 581 p.
2. Volgograd Region in Figures 2011: brief article. fee. / Volgogradstat. – Volgograd, 2012. – 372 p.
3. Ivanova, N.V. Marketing: the textbook / N.V. Ivanova, E.B. Vasilchenko. – Volgograd: IPK FSEI Volgograd State Agricultural Academy “Field”, 2010. – 440.
4. Kotler, F. Marketing Management / F. Kotler, K.L. Keller. St. Petersburg: St. Petersburg, 2012. – 816 p.
5. Hadjinsky, A.M. Logistics: Textbook / A.M. Hadjinsky. – 18 th ed., Rev. And add. – Moscow: Publishing and Trading Corporation “Darya and K<sup>o</sup>”, 2010. – 484 p.
6. Hammer, M. Reengineering the Corporation: A. Manifesto revolution in business / M. Hammer, J. Champy. – St.: Publishing of St. Petersburg University, 1997. – 332 p.
7. Popova, L.V. Diagnosis of internal counterparty risk on a model-based financial risk controlling / L.V. Popova, A.E. Bogdanov // Bulletin of Adyghe State University. “A series of economics.” – Maikop: Publishing House of the Adyghe State University – 2011. – Issue 3 (83). – p. 251-258.