

Токоева А.

ФОРМИРОВАНИЕ РЫНОЧНОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

А. Токоева

SHAPING THE MARKET STRUCTURE OF MANAGEMENT AGRICULTURAL ENTERPRISE

УДК:330.845(238)

В статье рассматриваются вопросы формирования рыночной структуры управления сельскохозяйственных предприятий в условиях рыночных отношений. Организационные структуры управления сельхозпредприятиями должны быть ориентированы на рынок и на создание предпринимательских структур менеджмента.

In article are considered questions of the shaping the market structure of management agricultural enterprise in condition of the market relations. The Organizing structures of management agricultural enterprise must be oriented on the market and on making the business structures of management.

Функционирование централизованных систем управления в сельхозпредприятиях подтвердил достаточно высокую их эффективность. Однако к концу 80-х гг. отчетливо проявился ряд недостатков управления. По оценке некоторых экономистов, главная причина заключается в том, что в большинстве хозяйств внедрение управления осуществлялось в рамках морально устаревших организационных форм производства, экономического механизма, без существенной перестройки форм и методов управления, систем контроля. Руководители среднего звена управления по-прежнему главное внимание уделяли достижению текущих целей, вопросам оперативного управления, выполняя указания высшего руководства. Процедуры внутрихозяйственного управления потребовалось дополнить серьезной перестройкой сложившихся организационных структур и механизмов управления.

Современный этап перестройки организационных структур управления сельхозпредприятиями должен быть ориентирован на рынок и на создание предпринимательских структур менеджмента.

Тенденции централизации и децентрализации в системах управления, в формах планирования и управления тесно связаны, с производственно-хозяйственными характеристиками хозяйств и, в первую очередь, с их отраслевой структурой. Так, там, где производство тяготеет к одноотраслевому или двухотраслевому уровню, где тесны связи между технологическими процессами и велики объемы производства, обосновано применение функциональных централизованных систем управления. В этих системах ставка должна делаться на четкое планирование и строгий контроль производственно – хозяйственной деятельности.

Нами предложены ряд требований к системе управления сельскохозяйственным предприятием: организация и формирование новых служб, ориентированных на развитие и стимулирование предпринимательства; большая восприимчивость руководи-

лей и специалистов к изменениям внешних условий и способность к быстрому решению возникающих проблем; необходимая квалификация руководителей и специалистов для решения их функциональных обязанностей; соответствие полномочий и ответственности; постоянная учеба работников в соответствии с целями и задачами предприятия; число связей, замкнутых на каждого руководителя, не должно превышать 5-7; способность к восприятию и распространению рыночной информации.

Для совершенствования существующей структуры управления почти любого сельскохозяйственного предприятия нами предлагаются достаточно типовые рекомендации: повысить активность участия генерального директора (директора), председателя, сократив число замкнутых на него связей; ввести четкое разделение обязанностей руководителя и его заместителя по финансовым вопросам, возложив на последнего бизнес-планирование предприятия; для решения большого комплекса задач в области реализации продукции по повышению с конкурентоспособности, исследованию рисков требуется создать гибкую и имеющую определенную степень самостоятельности маркетинговую службу, передав менеджерам определенные полномочия и ответственность за принятые решения в расширении ассортимента, реализации продукции и снабжении материально-техническими ресурсами. Целесообразно передать маркетинговой службе транспорт предприятия; организовать службу управления качеством работ, переориентировав ее на управление технологическими процессами, качеством продукции и качеством персонала; создать условия для эффективного информационного обеспечения; создать полноценную службу по управлению персоналом с передачей ей отделов, непосредственно связанных с повышением мотивации и аттестации персонала.

Помимо упомянутого в наших условиях становится актуальной также проблема децентрализации управления сельхозпредприятием. Ситуация сложилась таким образом, что крупные, ранее преуспевающие хозяйства сейчас сталкиваются с технологическим динамизмом, информационной автоматизацией, непредсказуемым развитием рынка, глобализацией спроса и предложения, ожесточенной конкурентной борьбой. Сельхозпредприятия могут сохранить свои позиции в том случае, если они будут проявлять гибкость, стремиться к повышению эффективности, требовать от своих менеджеров не только высокого уровня квалификации и преданности хозяйству, но и весьма инициативного предприни-

мательства. Такие требования очень трудно реализовать в широкомасштабных, организованных по функциональному признаку, управляемых из центра сельхозпредприятиях. По мнению автора, работа становится более успешной, если ее доверить рыночным подразделениям. Такие подразделения имеют прямые отношения с группами потребителей. Они остаются частью целого организма сельхозпредприятия, являясь значительно меньшими по размеру, но функционально более, «полными», более независимыми в разработке стратегии и гибкими, а отсюда - более преуспевающими.

Поэтому организационные трансформации структуры предприятий необходимо связывать не только с постепенным переходом от вертикальной к горизонтальному построению или их симбиозу, но и с внедрением в структуру хозяйств специальных звеньев, обеспечивающих решение вновь возникших проблем. Так, в некоторых сельхозпредприятиях автором выделены так называемые предпринимательские внутрихозяйственные центры, представляющие отделение, цех, бригаду или звено.

Деятельность такого центра основывается на принципах независимости хозяйственной миссии, автономности в определении рыночно-сбытовой политики. На уровне высшего руководства производится оценка значимости целей и стратегии каждого подобного центра, осуществляется общая координация деятельности центров. Основная цель этих структурных преобразований — повысить ответственность подразделений за конечные результаты деятельности на определенном сегменте рынка.

Эти же подразделения могут выполнять роль «центров прибыли». То есть на предприятиях образуются подразделения, которые обеспечивают основную часть прибыли хозяйства. Им даются расширенные права по использованию всех предоставленных ресурсов и дополнительные стимулы с целью повышения прибыльности хозяйствования каждого подобного центра в отдельности и сельхозпредприятия в целом. Хозяйственные единицы (подразделения) определяют свою стратегию (в рамках согласованных условий) и осуществляют ее независимо. Управление подразделениями предприятия приводит к успеху, когда одновременно выполняются два условия: имеет место радикальная децентрализация полномочий и ответственности и достигнута сплоченность хозяйства.

Причины применения управления независимыми подразделениями связаны с тенденциями, которые господствуют в современной экономической жизни: индивидуализация и динамизм человеческого поведения (как покупателей, так и работников предприятий); развитие новых технологий, включая информационные и коммуникационные; глобализация предложения и спроса. С быстрым изменением норм жизни, стилей, ценностей и культур связаны растущее многообразие и динамизм рынка в целом. Нет теперь таких товаров, которые являются базовыми и на которые сельхозпредприятия могут делать ставку в течение длительного времени.

Особая роль в рыночной структуре управления отводится головному и малым экономическим сове-

там как центрам эффективного управления и нахождения лучших вариантов получения прибыли

Если структура управления совместима с предполагаемым изменением стратегического курса, то это сильная сторона предприятия. Как показал анализ работы сельхозпредприятий, изменение их структуры весьма болезненный процесс, поскольку он непосредственно затрагивает интересы работников хозяйства. При изменении структуры управления появляются новые руководители служб, а старые не всегда находят места или теряют свою значимость. Идет закрытое сопротивление переменам.

Новая структура управления в комплексе замыкает решение таких вопросов, как планирование, системы составления бюджетов, систему продаж и снабжения, учёта и информации, оценки и вознаграждения за труд. А комплексное решение вопросов приносит увеличенную рыночную прибыль.

К числу первоочередных мер по эффективному ведению сельскохозяйственного производства автор относит следующие:

- расширение спектра организационно — правовых форм сельскохозяйственных предприятий за счет форм, промежуточных между акционерным обществом и кооперативом и предусматривающих более высокую имущественную ответственность собственника и руководителя за результаты работы предприятия;

- внедрение стратегического планирования, создание многоуровневой системы обмена и согласования плановой стратегической информации;

- изменение системы аттестации, оплаты труда и служебного продвижения персонала;

- восстановление инновационно-воспроизводственной структуры и соответствующей деятельности на сельхозпредприятиях.

Чтобы оздоровить обстановку в экономике, восстановить внутреннюю сбалансированность и целостность производства, необходима целенаправленная скоординированная деятельность на всех уровнях управления. Но именно реформы на микроэкономическом уровне не только необходимы, но в значительной мере являются и достаточным условием изменения как макро-, так микроэкономической ситуации в стране. При этом обеспечение сбалансированности производственных, маркетинговых и воспроизводственных процессов, формирование рыночной структуры управления сельскохозяйственным предприятием, разработка экономического механизма управления, адаптированного к рыночным отношениям и высокой степени экономической и социальной ответственности хозяйств выдвигаются в качестве одной из задач реформы предприятий в сельском хозяйстве.

Затраты на совершенствование структуры управления небольшие, но они дают быстрый и заметный результат. И, самое главное, обновленная система управления помогает быстрее задействовать как внутренние резервы, так и вовремя учесть внешние факторы, что повышает заинтересованность всех работников сельхозпредприятия в повышении эффективности производства.

Литература:

- структуры аграрного сектора //АПК: Экономика, управление.- 2001.-№5.С13-18.
1. Макин Г.И. Организация управления в АПК в современных условиях// АПК: Экономика, управление,- 1994,-№5.С222.
 2. Петриков А.В. Крупные сельскохозяйственные предприятия и изменение социально-экономической
 3. Пошатаев А.В., Управление сельскохозяйственным производством. М: Колос, 1995.С272.

Рецензент: к.э.н., доцент Торогелдиева А.Б.
