

тельность называются ликвидностью. Это уровень, который определяется отношением суммы активов к текущим краткосрочным обязательствам, как показано в формуле:

$$K_{ликв.} = \frac{A_{тек.}}{K_o}; \quad (1)$$

где  $K_{ликв.}$  — коэффициент ликвидности;  $A_{тек.}$  — текущие активы;  $K_o$  — краткосрочные обязательства.

В случае, когда  $K_{ликв.} > 1$ , предприятие принадлежит к категории ликвидных. Если же  $K_{ликв.} < 1$ , то предприятие некредитоспособно и считается рискованным объектом кредитования. Если предприятие имеет кредиторскую задолженность, которая в 2 раза превышает дебиторскую, это свидетельствует что предприятие находится в критическом финансовом положении. Отношение общей суммы финансовых обязательств ( $\Phi_o$ ) к общей стоимости имущества предприятия ( $I_n$ ) выступает своеобразным барометром банкротства, как показано в формуле:

$$K_{банкр.} = \frac{\Phi_o}{I_n}; \quad (2)$$

Если коэффициент превышает 0,5, то это свидетельство о том, что предприятие находится на грани банкротства.

Третий элемент — это моральный капитал, накопленный предприятием, его имидж, который выражается в отношении покупателей и торговых посредников к марке и товарам предприятия, в убеждении, которое сложилось за годы в том, что качество товаров предприятия и ее обслуживания всегда на высоте.

Четвертый элемент — товар, объем и ассортиментная структура продажи, качество товара. Это важнейший элемент определения конкурентоспособности предприятия, ведь конкурентоспособность товара — понятие относительное, ее можно прогнозировать в процессе разработки образцов, однако реальная конкурентоспособность оценивается только на рынке при сопоставлении как с характеристиками, так и с условиями продажи и сервисом аналогичных товаров-конкурентов. Подход к оценке товара с позиции традиционного производителя выражает, в первую очередь, стратегию продажи, достижения его безусловной рентабельности. При этом продавцы непременно должны использовать оценку конкурентоспособности их товаров с позиции покупателей, как один из важнейших ориентиров в своей работе в условиях рыночной конкуренции.

Пятый элемент — трудовые ресурсы предприятия, которые включают в себя расходы рабочего времени, квалификацию и творческую активность кадров.

Интеграция украинской экономики в мировое экономическое пространство, глобализационные процессы поставили предприятия перед необходимостью действовать по общим правилам, нормам предпринимательской деятельности, проникаться не только оперативными, но и стратегическими проблемами, производить и корректировать стратегические ориентиры и соответственно этому организовывать свою деятельность. Таким образом, можно отметить, что важнейший показатель конкурентоспособности предприятия любого уровня — это наличие у него конкурентных преимуществ. Предприятия получают конкурентное преимущество, разрабатывая новые способы осуществления деятельности, внедряя новые технологии или начальные компоненты торгового процесса. В условиях кризиса возможность сохранения своих позиций на рынке и обеспечения процветания предприятия зависит от использования всех резервов предприятия, а поиск резервов повышения конкурентоспособности является самоцелью каждого предприятия в долгосрочном периоде развития.

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ВИДЕНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ АПК

*Л.А. Казакевич, к.ф.-м.н., доцент*

*Белорусский государственный аграрный технический университет (г. Минск)*

Современные динамично меняющиеся рыночные условия настойчиво требуют совершенствовать инструменты и технологии управления организациями АПК. Руководители в условиях жесткой конкуренции постоянно ищут пути, ведущие к стабильному и устойчивому

положению вверенных им организаций с прицелом на достижение ими лидирующих позиций в будущем. Быстрые изменения внешней среды стимулируют поиск новых методов, систем и подходов к управлению.

В теории менеджмента организации все большее внимания уделяется стратегическим аспектам управления, связанным с решением проблемы устойчивого развития организации на перспективу. Современные требования стратегического менеджмента состоят, прежде всего, в быстром реагировании на изменение окружающей среды, способности быстро адаптироваться к неожиданным изменениям и гибко менять методы ведения бизнеса.

Стратегия организации — это совокупность ее главных целей и основных способов их достижения. Она большей частью формулируется и разрабатывается на уровне топ-менеджмента, но ее реализация предусматривает участие всех уровней управления. Разработать стратегию организации — значит определить общие направления развития для достижения долговременных конкурентных преимуществ и других корпоративных целей. Обычно стратегия планируется на длительный период и ориентируется на будущее с поэтапным процессом реализации. Стратегия как функция времени не просто сосредоточена на определенном периоде, она, прежде всего, является функцией направления. Именно стратегия устанавливает направление деятельности организации.

Суть стратегического управления определяется выполнением следующих пяти задач:

- развитием стратегического видения и определением миссии организации;
- постановкой стратегических целей и задач для их достижения;
- разработкой стратегии;
- реализацией стратегии;
- оценкой результатов, внесением изменений в стратегический план или методы его реализации.

Эти задачи логически вытекают одна из другой и в определенной степени отражают последовательность шагов в стратегическом управлении.

Хорошо обоснованное стратегическое видение — обязательное условие, обеспечивающее эффективное стратегическое лидерство. Для эффективной разработки стратегии организации, прежде всего, необходима ясная концепция своего бизнеса — видение, которое является основой целеполагания. Высшее руководство должно ясно представлять себе характер деятельности организации на сегодняшний день и в будущем, а также продумать долгосрочную концепцию развития на 5–10 лет. Именно то, что видится руководству относительно места своей организации на рынке, а также долгосрочного курса ее развития, и является стратегическим видением.

Проведем анализ с позиции стратегического видения системы управления РУСПП «1-я Минская птицефабрика» — одной из наиболее успешных сельскохозяйственных организаций. Основным предметом ее деятельности является производство продукции птицеводства. Основными направлениями деятельности птицефабрики являются:

- производство продукции птицеводства (яйца и мясо птицы);
- производство продукции молочного скотоводства (молоко, мясо);
- производство продукции растениеводства (зерно, корма);
- производство продукции промышленных цехов по переработке сельскохозяйственной продукции;
- коммерческая деятельность с правом оптовой и розничной торговли.

Строительство птицефабрики было начато в 1968 году. Первая очередь была принята в эксплуатацию в 1970 году. Она была рассчитана на 100 тыс. голов кур-несушек. Окончательно строительство птицефабрики завершено в 1971 году. В этом же году птицефабрика «1-я Минская» вошла в состав Минского производственного объединения по птицеводству. В 1996 году Минская птицефабрика была расширена за счет присоединения к ней совхоза «Большевик» Минского района. В результате этого общая земельная площадь птицефабрики увеличилась на 2899 га, из них сельскохозяйственных угодий — 2599 га. В июне 2000 года по приказу Минсельхозпрода №163 от 19.06.2000 было реорганизовано учебное хозяйство имени Фрунзе путем присоединения к РУСПП «1-я Минская птицефабрика». Общая площадь данного хозяйства составила 1650 га, из них сельскохозяйственных угодий 1455 га в т.ч. пашни 1097 га с наличием поголовья КРС 695 голов, в т.ч. коров 348 голов. В настоящее время птицефабрика имеет следующие промышленные цеха для переработки сельскохозяйственной продукции:

- цех убоя птицы и крупного рогатого скота (мощность 8 тыс. кур в смену);
- колбасно-кулинарный цех (мощность 4 тонны в смену);
- цех по переработке молока (мощность 15 тонн в смену).

Фирменная торговля РУСПП «1-я Минская птицефабрика» представлена торговыми точками и торговыми домами. Имеются объекты социальной сферы (жилые дома, общежитие, баня). На протяжении последних лет в хозяйстве производится техническая реконструкция с целью повышения производительности руда и качества выпускаемой продукции, внедрение в птицеводство технически более совершенного высокопроизводительного оборудования немецкой фирмы «Big Dutchman». Данное оборудование позволяет значительно увеличить производительность труда и выход продукции на единицу полезной площади. Внедрение нового кросса птицы «Птичное» породы «Ломан коричневый» позволило увеличить яйценоскость кур. Ежедневное валовое производство яиц составляет около миллиона штук.

Слабым местом в производственно-хозяйственной деятельности РУСПП «1-я Минская птицефабрика» является то, что наибольший удельный вес в структуре затрат занимают корма (65 % от общей суммы затрат при производстве яиц и 70 % — на выращивании ремонтного молодняка). Руководством проводится политика планомерного снижения зависимости от колебаний цен и недостатков кормов. Одним из условий сокращения затрат является удешевление кормов, постоянное увеличение удельного веса собственного зерна, направляемого на изготовление комбикормов. Снижение затрат кормов на единицу выпускаемой продукции также является важным условием снижения себестоимости продукции.

В хозяйстве развито молочное животноводство. поголовье коров размещено на трех фермах. Также выращиваются телочки для воспроизводства.

Главная задача растениеводства — обеспечение животноводства и птицеводства собственными кормами. В настоящее время растениеводство обеспечивает молочное животноводство на 100 %, а птицеводство до 30 % потребности в кормах.

РУСПП «1-я Минская птицефабрика» является постоянным участником всех международных выставок «Белагро», «Белпродукт». Предприятие было много раз награждено дипломами «Продукт года» за яйцо куриное диетическое, сыры «Сулугуни» и «Аленка». Птицефабрика признавалась победителем соревнования в достижении наилучших результатов в выполнении важнейших параметров прогноза социально-экономического развития с присуждением первого места и занесением на республиканскую Доску почета.

Систему управления РУСПП «1-я Минская птицефабрика» можно охарактеризовать как функционирующую на основе контроля со своими традиционными методологическими принципами. В некоторой степени организация представляется как закрытая система с заданными и неизменными целями и задачами в предположении стабильности внешних условий. Оперативное управление базируется на контроле выполнения трудовых и производственных процессов на основе утвержденных нормы и стандартов предприятия. Осуществляется составление текущих бюджетов, планирование прибыли. Однако организации все же приходится сталкиваться и с решением стратегических вопросов своего развития, возникающих из-за тех или иных изменений во внешней среде и прогнозирования будущих тенденций. Качество, эффективность и своевременность решения подобного рода вопросов определяется механизмом стратегического управления. Основное внимание здесь уделяется:

- развитию стратегического видения;
- постановка стратегических целей и задач для их достижения;
- разработке стратегии.

В развитии стратегического видения важную роль играет сформулированная миссия организации. Она не ограничивается заявленными в уставе организации целями об извлечении прибыли. Миссия призвана:

- создавать цельный образ организации;
- формировать ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях;
- показывать, на что будут направлены усилия, какие ценности при этом будут приоритетными;
- способствовать укреплению организационной культуры.

Стратегические цели организации разрабатываются высшим руководством. Как правило, их содержание из года в год не меняется и направлено на достижение достаточного уровня прибыльности, без которого под угрозу встанет благополучие и существование орга-

низации. Однако, только таких недостаточно. Необходимы еще и стратегические цели, в основе которых должна быть адекватность к внешней среде и тенденциям в ее изменениях, соответствие новым технологиям и изменениям в потребностях и ожиданиях потребителей, усилиям и затратам, необходимым для успешной конкуренции. А для каждого подразделения необходимы свои конкретные измеряемые цели, достижение которых будет способствовать повышению конкурентоспособности и позиции организации на рынке в долгосрочной перспективе. Тогда борьба за достижение стратегических целей будет способствовать и достижению хороших финансовых результатов.

Стратегия организации должна ответить на ключевой вопрос — как достичь поставленных целей. Она должна содержать:

- продуманные и целенаправленные действия;
- возможные реакции на непредвиденные события, изменения условий на рынке и усиление конкуренции.

Служба главного экономиста ежегодно осуществляет разработку бизнес-плана, в котором приводит анализ внутренней и внешней среды организации, прогнозирование ее развития, планирование финансовой, производственной и инвестиционной деятельности на следующий год, разработку стратегии. Однако эта работа носит, если можно так выразиться, слегка формальный характер и служит своего рода справочным статистическим материалом.

В условиях высокой нестабильности внешней среды необходимо создать и применить систему управления, в основе которой должны быть положены принципы стратегического планирования и адаптивности организации к внешним изменениям. Следует изменить исходный принцип планирования — идти от будущего к настоящему, а не от прошлого к будущему, снабдив его механизмом своевременной реакции на быстро изменяющиеся условия и задачи. По сути, в организации необходимо перейти к системе стратегического менеджмента, сочетающего в себе планирование стратегии организации и управления ею в режиме реального времени.

Следует отметить, что организации АПК уделяют внимание анализу состояния и динамики развития внешней среды, условий хозяйствования, проводят ежегодные исследования рынка, тенденций развития спроса. Результаты исследований представляются в ежегодных бизнес-планах. Вырабатывая стратегию своего развития, организации больше всего ориентируются на государство, которое является субъектом, формирующим условия ведения бизнеса. Успешно задействуются все возможности предоставляемые государством по налогообложению, льготированию, стимулированию обновления основных фондов с целью укрепления своей конкурентоспособности.

Относительно других субъектов внешней среды разрабатываемые стратегии также должны содержать в себе составляющие, позволяющие организациям осуществлять устойчивое развитие и парировать нежелательные изменения. При разработке планов развития нельзя игнорировать обнаруженные угрозы, не придавать значения наметившимся тенденциям, надеясь на нейтрализацию возникающих проблем имеющимися сильными сторонами организаций и их конкурентными преимуществами. Необходимо своевременно реагировать на появляющиеся возможности во внешней среде.

По частоте возникновения и темпу изменений перемены во внешней среде можно разделить на непрерывные и неожиданные. Непрерывные эволюционные изменения внешней среды происходят постоянно, медленно и вполне предсказуемо. Сельскохозяйственные организации способны воспринимать такие перемены и адаптироваться к ним достаточно быстро, прежде чем угрозы успеют существенно сказаться на их деятельности. Неожиданные радикальные изменения внешней среды, характерные для современных условий, непривычны, наступают внезапно и сопровождаются непредсказуемыми результатами. Системы планирования и управления не могут приспособливаться к таким резким переменам и своевременно на них реагировать. В таких условиях главная задача состоит в том, чтобы перейти к управлению на основе стратегического предвидения изменений. При этом осуществляется развернутый стратегический анализ, где особое внимание уделяется факторам макроэкономического развития, социально-демографическим факторам, новейшим технологическим и техническим разработкам.

Таким образом, перед организациями АПК назрела задача трансформации действующей системы управления в совершенно новую систему управления, которая должна стать залогом их выживания и процветания в существующих условиях, как на современном этапе, так и в будущем. Внешние условия, в которых работают предприятия АПК, требуют выбора

и построения системы стратегического управления, содержащей в своей основе стратегическое видение и стратегическое реагирование, позволяющее обеспечить стратегическое управление в реальном масштабе времени.

## **СИМБИОТИЧЕСКАЯ АЗОТОФИКСАЦИЯ БОБОВЫХ — ВАЖНЫЙ ИСТОЧНИК БИОЛОГИЧЕСКОГО АЗОТА В ПЛОДРОДИИ ПОЧВ ЗАПАДНОЙ СИБИРИ**

**Н.Г. Казыдуб, к.с.-х.н., доцент, О.Ю. Гурина, аспирант, Т.В. Рассказова, аспирант,  
Н.В. Листратова, магистрант**

*Омский государственный аграрный университет (г. Омск, Россия)*

Интерес к проблеме биологического азота обусловлен как экономическими, так и экологическими причинами. Даже частичная замена азота удобрений биологическим позволяет существенно снизить затраты на производство растениеводческой продукции.

Продукция, полученная с участием симбиотически фиксированного азота, отличается высокими пищевыми и кормовыми качествами, безвредна для человека и животных. При попытке существенно повысить содержание белка в растениях и увеличить сбор его с единицы площади за счет обильного удобрения минеральным азотом происходит накопление в вегетативной массе нитратов, резко снижается качество урожая. Корма и продукты питания с повышенным содержанием окисленных форм азота вызывают болезни обмена веществ, опорно-двигательной и нервной систем, генеративных органов и генетические нарушения. Дело в том, что оксиды азота блокируют функции гемоглобина и организм страдает от недостатка кислорода.

С помощью биологической фиксации азота воздуха в определенной степени можно решить проблему охраны окружающей среды, предотвращая загрязнение грунтовых вод и водоемов оксидами азота. Обеспечить же высокую белковую продуктивность небобовых культур, не способных к симбиотической азотофиксации, невозможно без применения больших норм минерального азота.

Выращивая бобовые культуры, активно фиксирующие азот воздуха, можно решить проблему сохранения и даже расширенного воспроизводства естественного плодородия почвы, а также без дополнительных затрат повысить урожайность последующей культуры. Среди продовольственных бобовых культур, фасоль обыкновенная (*Phaseolus vulgaris* L.) выделяется по питательности и многообразию использования на пищевые цели. Кроме того, фасоль необходимо изучать как экологический объект, с помощью которого можно пополнить запасы соединений азота в почве и повысить ее биологическую активность.

Известные результаты по повышению интенсивности азотофиксации показывают, что фасоль фиксирует только небольшое количество азота на 59 день после посева, а максимальная фиксация азота наблюдается в стадии роста между ранней и средней фазой наполнения зерна (репродуктивная фаза). Затем она снижается и падает до 30 % от общей фиксированной выработки. Из-за продолжительного вегетационного периода и более длительного по сравнению с горохом периода азотофиксации, растения фасоли могут накапливать значительное количество азота, которое зависит от определенных условий (окружающей среды, разнообразия сортов и мероприятий по выращиванию этой культуры), и составляет приблизительно 200–300 кг/га симбиотического фиксированного азота в почве. Большинство сортов фасоли обладают низкой симбиотической активностью.

В связи с тем, что число клубеньков на корнях является одним из показателей азотофиксирующей способности растений, изученный материал был оценен, прежде всего, по этому признаку. В качестве объекта исследований использовали 22 сорта фасоли овощной и зерновой (*Phaseolus vulgaris* L.). Наблюдение за образованием клубеньков на корнях в полевых опытах показало, что фасоль овощная в условиях южной лесостепи Омской области образует больше клубеньков на корнях, чем зерновая и такие сорта, как Marion, Libretto, Odeon, Пагода выделились из изучаемой коллекции. Количество клубеньков на их корнях в среднем было от 46 до 108 штук, тогда как у сорта-стандарта Секунда — 43 штуки.

Так как клубеньки у различных сортов отличаются по размеру, следовательно, и по активности, то более объективную картину даст показатель массы клубеньков с растения. По