

## ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЙ АПК В УСЛОВИЯХ РИСКА

Л.Ф. Догиль, д.э.н., профессор, Л.А. Расолько, к.б.н., доцент, Е.В. Груданова, аспирант,  
Е.Г. Портянко, А.Н. Груша, студенты (УО БГАТУ)

### Аннотация

*Освещены результаты исследований производственной деятельности перерабатывающих предприятий АПК. Анализируется степень практической реализации принципов Э. Деминга во взаимосвязи с управленческой работой по снижению риска в различных организационно-правовых структурах государственной и частной собственности Республики Беларусь, специализирующихся на переработке сельскохозяйственного пищевого сырья. Даются рекомендации по совершенствованию подходов реализации на предприятиях совокупности принципов Э. Деминга и развития адаптированного к риску механизма хозяйствования.*

### Введение

Риск менеджмент - часть повседневной управленческой деятельности. Оценка и управление рискованными ситуациями позволяют не только сократить возможные потери, но и принять стратегические решения по получению дополнительного выигрыша. Кроме того, осознание неизбежности хозяйственных рисков и выработка способов реакции на них оказывают благотворный психологический эффект на руководителя и управленческий персонал, позволяя ему увереннее чувствовать себя в сфере бизнеса и смелее идти на обоснованный риск, избежать которого зачастую невозможно [1].

Производственная деятельность предприятий АПК подтверждает постулат о проблемах адаптации к современным рыночным условиям – низкая рентабельность или же убыточность. А если предприятия и получают высокие результаты, то это не всегда свидетельствует о их готовности снизить риск от принятия управленческих решений и осуществления конкретных действий.

В этой связи имеет значение реализация на предприятиях совокупности 14-ти принципов Э. Деминга и концептуальных подходов менеджмента риска, направленных не просто на безубыточную, но еще и высоко рентабельную работу.

Принципы управления Э. Деминга кажутся очень простыми и первая реакция многих производителей характерна: «Ну что тут особенного?». В действительности за этими принципами совершенно иная философия управления, требующая тщательного осмысления. Лучшие компании мира, лидеры в области качества и производительности используют эти принципы, их правильность проверена мировой практикой, но действенность принципов – в их единстве, в системном подходе.

Э. Деминг применял свои принципы управления качеством в разных направлениях: в образовании,

здравоохранении, банковском деле, промышленности. Современная теория управления включает положения, сформулированные Демингом в виде его знаменитых 14-ти принципов.

### Основная часть

В условиях радикальных преобразований в сфере экономики возникают разнообразные проблемы адаптации различных организационно-правовых структур к современным условиям. Доказательством тому служат результаты производственной деятельности предприятий Министерства сельского хозяйства и продовольствия за 2006 год. Темп роста объема производства промышленной продукции в сопоставимых ценах в 2006 году по сравнению с 2005 годом составил 113,5 % (задание на год - 109-110%), потребительских товаров - 114,5 % (при задании - 108-109%).

Увеличение объема производства продукции произошло, в основном, за счет прироста мяса, включая субпродукты I категории (на 17,3%), колбасных изделий (5,6%), цельномолочной продукции (15,1%), консервов молочных (29,6%), жирных сыров (23,4%), комбикормов (на 19,8%).

За январь-ноябрь 2006 года обеспечено выполнение заданий по экспорту товаров (131,8% при задании - 108-109%), росту заработной платы (524,4 тыс. руб. при задании - 489 тыс. руб.), в целом по году увеличен объем привлеченных инвестиций в основной капитал (134,7% при задании - 114%).

Вместе с тем, по состоянию на 1 января 2007 года, по сравнению с 1 января 2006 года, возросли остатки свинины на 53%, масла животного – на 18%, сыров твердых – на 16 %, молочных консервов – на 24 %, сухого обезжиренного молока – на 52%.

Основная причина роста складских запасов в мясной отрасли – снижение в 4 квартале 2006 года объемов реализации мясопродуктов внутри республики, в молочной отрасли – сокращение объемов по-

ставки масла животного на экспорт, т.к. экспорт его является убыточным.

За январь – ноябрь не обеспечено выполнение прогнозных показателей по импорту товаров (177,5 % при задании на год - 107-108%), энергосбережению (8,2 % при задании – 8,5%), снижению уровня материалоемкости (0,9 % при задании – 2-2,5%), в целом по году – по уровню рентабельности реализованной продукции (4,3% при задании - 5,5%).

Основной причиной невыполнения прогнозного показателя по импорту товаров явилась необходимость закупок белкового сырья для обеспечения скота и птицы полноценными кормами, а также технологического оборудования для переоснащения перерабатывающих предприятий.

В структуре импорта наибольший удельный вес приходится на сельхозмашины, оборудование и запасные части к ним (144,1%), белковое сырье (9,7%), химические средства защиты растений (9,1%), зерно (7,8%).

Тем не менее, за 11 месяцев 2006 года внешне-торговое сальдо по Минсельхозпроду сложилось положительно: в сумме 177,2 млн. долларов США.

Основной причиной снижения уровня материалоемкости было сдерживание цен на продовольствие. В частности, индекс роста цен на продовольственные товары за январь-декабрь 2006 года составил к декабрю 2005 года 106,6%, а на продукцию производственно-технического назначения – 109,4%.

За январь-ноябрь 2006 г. предприятия системы Минсельхоза и продовольствия получили чистой прибыли в объеме 1024,2 млрд. руб., или 126 % к соответствующему периоду 2005 года. И, тем не менее, с убытками работали 107 предприятий, причем основную долю среди убыточных занимали льноперерабатывающие (50 единиц, или 96,2 % от общего количества) и молочные (33 единицы, или 42,9%) предприятия.

Перерабатывающие предприятия, подчиненные концерну «Белгоспищепром», произвели в натуральном выражении в 2006 году, по сравнению с 2005 годом, сахара-песка – 94,2%, кондитерских изделий – 97,0%, масла растительного – 99,6%, пива – 122,2 %, сигарет – 130,3 %, водки и ликеро-водочных изделий – 122,6%.

Снижение объемов производства сахара связано с уменьшением сахаристости свеклы урожая 2006 года на 2%, по сравнению с 2005 годом. Кроме того, ухудшилось технологическое качество свеклы, что повлекло меньший выход сахара из переработанного сырья. В результате в 2006 году получено 292,9 тыс. тонн сахара-песка – это 86,8% к уровню 2005 года. Согласно нашим исследованиям, ухудшение товарных свойств сахарной свеклы напрямую связано с условиями ее хранения: естественная убыль при хранении в буртах и навалом повышается, а микробиологические факторы снижают содержание сахара в сырье.

Низкий объем освоения инвестиций в 2006 году связан с высокой степенью закредитованности предприятий концерна и отсутствием в достаточных ко-

личествах ликвидного залога. А это, в свою очередь, сдерживает привлечение инвестиционных кредитов. В объеме инвестиций концерна доля сахарной отрасли составляет примерно 60%. Ухудшение финансового положения сахарных предприятий в 2006 году привело к уменьшению собственных источников финансирования и к отказу банков кредитовать мероприятия по их техническому перевооружению. Наличие сверхнормативных запасов напрямую связано со снижением поставок продукции на экспорт.

Мероприятия по снижению уровня материалоемкости (-3% при задании - 1%) выполнены; уровень рентабельности реализованной продукции составил 12% при задании - 10%; выполнены планы по энергосбережению (-12,5% при задании – 8,7%), по росту заработной платы (696,8 тыс. руб. при задании - 678,0 тыс. руб.).

В свете успехов и неудач перерабатывающей промышленности АПК возникла необходимость исследовать степень практической реализации принципов Э. Деминга во взаимосвязи с управленческой работой по снижению риска в различных организационно-правовых структурах государственной и частной собственности Беларуси, специализирующихся на переработке сельскохозяйственного пищевого сырья.

Выбор предприятий (всего 52) предусматривал не только формы собственности, но также и численность работающих (от 11 до 200 человек), что, в свою очередь, связано с программой производства и реализации продукции, а также с годовым объемом производства в стоимостном выражении.

Принципы Деминга известны [2], поэтому ниже, анализируя их реализацию на предприятиях, ограничимся их номером, не пересказывая содержание.

**Принцип 1**, в котором непрерывное совершенствование продукции связано с конкурентоспособностью предприятия.

Этот принцип устанавливает определенную цель, для реализации которой необходима специально разработанная программа. Здесь четко выражен один из концептуальных подходов менеджмента риска, заключающийся в четкой ориентации на реализацию целевой программы, с обязательной ответственностью конкретных исполнителей за достижение поставленных задач.

На обследованных пищевых предприятиях по мере возможности вкладываются средства во внедрение новых, прогрессивных технологий, совершенствование ассортимента, упаковку продукции. Крупные предприятия строят новые цеха, проводят техническую реконструкцию действующих производственных участков. Установка современного производственного оборудования позволяет этим предприятиям не только увеличить объем выпуска продукции, но и улучшить ее потребительские свойства (например, органолептические). Не отстают и средние и малые предприятия – процесс совершенствования техноло-

гий, расширение ассортимента позволяют предприятиям удерживать свою нишу на рынке.

Недостаток в реализации этого принципа – мало внимания уделяется изучению нужд и удовлетворенности потребителя предлагаемой продукцией. А это может повлечь за собой несоответствия, рекламации от потребителя и низкие объемы продаж продукции на стадиях насыщения и спада в жизненном цикле товара.

Знание и удовлетворение голоса потребителя способствует производству без проблем.

Справедливо отметить, что предприятия понимают необходимость совершенствования своей продукции. Например, в маленькой Брестской области в Беларуси у ОАО «Кобринский консервный завод» имеется восемь конкурентов! И столичные предприятия регулярно работают с торговыми организациями, выясняя требования потребителя, его удовлетворенность ассортиментом и качеством товара, после чего вносят соответствующие коррективы в производственную программу. Например, однажды товароведы магазинов г. Минска отмечали снижение качества цельменей одного из предприятий, (темная оболочка, развариваются), их неприглядную упаковку и высокую цену. Вареные колбасы также вызвали осуждение по качеству – при разрезе выступают из оболочки, быстро темнеют.

Специалисты службы маркетинга предприятия оперативно довели эту информацию технологом, которые приняли соответствующие меры. Недостатки в качестве продукции были устранены, и продукция предприятия по-прежнему пользуется спросом.

**Принцип 2** предлагает всем сотрудникам включиться в процесс улучшения качества системы и всех видов ее деятельности, не смиряясь с обычно принятым уровнем дефектов и брака в работе.

Здесь должен выдерживаться общий стандарт качества научно-практического поиска. В менеджменте риска это – усиление ориентации на необходимость выяснения степени удовлетворения задействованных сторон, как важное условие долгосрочной жизнедеятельности предприятия.

В подавляющем большинстве этот принцип реализуется в беседах с персоналом: «Любое дело надо делать на совесть, красиво и основательно, чтобы и самому было приятно, и другим душу согревало».

Однако, кроме этих, несомненно, нужных бесед, необходима мотивация персонала в управлении риском. Мотивация значительно влияет на выполнение персоналом своих производственных обязанностей. В роли мотиваторов могут быть различные формы вознаграждения, поощрения, выделение льгот, продвижение по службе, перевод на более интересную и высокооплачиваемую работу, стимулирование за рационализаторские предложения, за новые идеи по улучше-

нию качества продукции и др. Так, на одном из частных предприятий строго следуют принципу: «потребителю только качественная продукция». К работникам предъявляют жесткие требования по реализации этого принципа, но одновременно полностью отсутствует система поощрений и стимулов. В результате персонал предприятия часто обновляется за счет текучести кадров, и каждый раз затрачивается время и средства на обучение новых работников. Это предприятие занимается переработкой кофейных зерен, и там появляется брак: крупность помола из-за неверной настройки мельницы; неправильная спайка пакета из-за неверной установки рулонного материала и т.д.

Подводя итог, отметим следующее: когда предприятие ориентирует свою работу на качество и удовлетворение потребителя своей продукцией, – это правильно и соответствует принципу Деминга. Однако первостепенной задачей исполнителя является недопущение рассогласования между осознанными потребностями и уровнем риска в процессе хозяйственной деятельности.

**Принцип 3** информирует о контроле, как средстве достижения качества. Если деятельность сотрудников приходится постоянно контролировать, значит можно предположить, что работа не доставляет им удовольствия. Когда в качестве вознаграждения возможны только деньги – это «икс-менеджмент». Сегодня во всем мире руководители предприятий стараются реализовать принципы «игрек-менеджмента», в основе которого работа доставляет удовольствие, люди ответственны и мотивация деньгами работает в купе с нематериальной мотивацией [3]. «Икс-менеджмент» – это тотальный, карательный контроль, связанный с наказанием рублем за брак. Вместо стратегического планирования и совершенствования предприятия много времени уделяется контролю над сотрудниками. А результат – большая текучесть кадров, несмотря на высокую заработную плату, отсутствие инициативы и предложений от сотрудников. Подобное отмечается на некоторых перерабатывающих предприятиях (см. принцип 2).

На отдельных предприятиях используется «личное клеймо» работников; контроль качества осуществляется на конечном этапе производства.

Однако на большинстве предприятий понимают, что этого недостаточно.

Необходимо внедрять системы автоматизированного управления процессами производства. Для пищевых предприятий внедрение системы менеджмента качества, интегрированной с ХАССП, будет способствовать выпуску безопасной конкурентоспособной продукции. Эта работа активно ведется на белорусских предприятиях.

**Принцип 4** связан с практикой выбора поставщика.

Перерабатывающие предприятия вынуждены получать сельскохозяйственное сырье от нескольких поставщиков, чтобы загрузить свои производственные мощности.

И, несмотря на требования к поставщикам предоставлять сырье лучшего качества, его производители не всегда могут это требование выполнить из-за недостатка средств (например, нужно закупать новые машины для доения, перевозки молока и т.д.).

В настоящее время в Беларуси действует СТБ 1598-2006 «Молоко коровье. Требования при закупках», который расширяет ценовые возможности за счет классификации молока на высший, первый, второй сорт и несортное в зависимости от органолептических, физико-химических, микробиологических показателей и количества соматических клеток. И теперь поставщики заинтересованы в поставках молока преимущественно высшего и первого сорта перерабатывающим предприятиям.

В контексте четвертого принципа выгодно отличаются с позиций качества небольшие перерабатывающие цеха при агрофирмах и хозяйствах. Сырье поступает на переработку сразу же после его производства, сохраняя свои качественные показатели, заложенные в него поставщиком.

У белорусских винодельческих заводов имеется достаточно большой выбор поставщиков сырья и в целях денежной экономии возможны случаи, когда предпочтение отдается поставщику с более низкими ценами и в ущерб качеству.

Так, например, на одном из консервных заводов сырье поступает от поставщиков с минимальной ценой. Произведенная из такого сырья продукция оседает на складе, слабо реализуется. Финансовое состояние этого предприятия в настоящее время напряженное. Завод может стать банкротом.

Между тем, предпочтительней выбирать поставщиков, ориентируясь на качество их продукции – ведь от этого зависит последующий технологический процесс переработки сырья и качество конечной продукции. Хотя ценовой фактор немаловажен, но лучше исключить из производственной практики поговорку: «скупой платит дважды».

Заключив долговременные договора с поставщиками сырья, перерабатывающему предприятию необходимо оказывать им повсеместную помощь в функционировании системы менеджмента качества. Предприятие должно сообщать поставщику не только свои требования к качеству сырья, но также информировать о текущих и будущих запросах своих потребителей.

Это позволит выстроить план выпуска новой, перспективной пищевой продукции. Перерабаты-

вающее предприятие и поставщики зависят друг от друга, и взаимовыгодные отношения способствуют созданию ценности.

Крупные и средние перерабатывающие предприятия располагают методикой оценки и выбора поставщиков основного сырья. Для снижения уровня риска при выборе поставщиков также используются информационные технологии.

Чем рискует предприятие, отказавшееся от взаимовыгодных отношений со своими поставщиками? Ответ прост – нерациональным распределением собственных и заемных ресурсов, высокой себестоимостью из-за больших затрат и снижением прибыли. А еще (и это главное) – последует постепенная сдача своих позиций конкурентам за счет добровольного отказа помочь своим поставщикам, создающим добавленную ценность.

**Принцип 5** предлагает постоянно улучшать систему планирования производства.

Один из концептуальных подходов менеджмента риска заключается в том, что рискованная человеческая деятельность, ее планирование и прогнозирование – это постоянная проверка достоверности и применения методов верификации. Предприятие постоянно имеет различные виды риска и, следовательно, для осуществления рентабельного производства необходимо совершенствовать методы и приемы планирования производственной деятельности.

На перерабатывающих предприятиях планирование производства объемов продукции ведется 1 раз в год, информация включается в бизнес-план.

Практика показывает, что затем планирование производства происходит в виде ежеквартальных планов. По-видимому, для предприятий, перерабатывающих сезонную продукцию (ягоды, плоды) необходимо ежемесячно планировать объемы производства. Для внедрения рациональной системы планирования необходимо изучать свои возможности прежде, чем, например, заказывать много сырья при отсутствии финансовых возможностей и при невозможности сбыта своей продукции в больших объемах.

Необходим постоянный мониторинг, анализ и составление прогнозов и планов на операции, процессы и вид деятельности предприятия.

**Принципы 6 - 13** связаны с кадровой политикой на предприятии.

Специалисты и руководители постоянно повышают свою квалификацию через соответствующие курсы и семинары – организационно-управленческие, компьютерные, дегустационные, технико-технологические в Институте повышения квалификации и переподготовки кадров агропромышленного комплекса Белорусского государственного аграрного технического университета и в других учебных заведениях.

Основа любой организации – это его сотрудники, полное вовлечение которых обеспечивает максимальное использование их возможностей. Пренебрежение к работникам приводит к следующему: коэффициент внешней текучести превышает оптимальную границу и нередко составляет 15–25 % от среднесписочной численности (данные по отдельным предприятиям). Специалистам хорошо известны последствия избыточной текучести: предприятие лихорадит, резко снижается качество результатов труда отдельных работников и деятельность предприятия в целом, напрасно тратятся средства на профессионально-квалификационное обучение работников, возникает множество потерь другого рода. Осознание смысла работы на своем рабочем месте невозможно без доступа к информации. Каждый работник должен иметь представление об идеологии политики в области качества и перспективных целях предприятия.

Неоднократно замечено, что если доступ к информации строго ограничен, да еще сотрудник видит, что его мнение никому из руководства неинтересно, то он старается сосредоточиться только лишь на выполнении рутинных операций. А если возможно, то и вообще ничего реального не делать. Но если сотрудник обладает полной информацией о проблеме, то у него возникает желание высказаться, а затем и действовать. Билл Гейтс, самый богатый человек мира, писал: «я твердо верю в одну вещь: самый надежный способ выделить свою компанию среди конкурентов... – хорошо организовать работу с информацией... Движение информации – главный фактор успешного бизнеса в компьютерную эру».

Желательно возобновить функционирование «кружков качества» (как это было в прошлом, «советское» время). Стимулирование работников к обучению в вузах также способствует повышению квалификации. На многих перерабатывающих предприятиях функционирует система менеджмента качества, в которой имеется «политика предприятия в области качества». По нашему мнению, при приеме на работу необходимо представить будущему работнику этот документ, чтобы он ознакомился с политикой предприятия в области качества и был бы готов к ее выполнению.

**Принцип 9** предлагает устранить барьеры между подразделениями.

Этот принцип связан с наличием на предприятии процессного подхода. Это – ориентация на требования внутреннего потребителя к внутреннему поставщику. Если имеет место несоответствие результатов работы внутренних поставщиков внутренним потребителям, то сразу возникнут большие внутренние потери на переделку и «холодная война» между этими подразделениями. Для предприятия это не катастрофа, т.к. продукция для внешнего заказчика будет

произведена с помощью барьеров контроля. Однако, если увеличивается ее себестоимость, то уменьшается прибыль предприятия.

Результаты деятельности перерабатывающих предприятий свидетельствуют о том, что иногда подразделения предприятий контактируют между собой только при возникновении производственных проблем. На общем совещании вырабатывается совместный план действий. Но проблема убыточности предприятия, согласно нашим исследованиям, заключается в отсутствии системы стимулирования работы персонала, отношении персонала к работе. При такой ситуации у персонала нет никакого желания повышать качество своей работы, ответственнее относиться к работе. Менеджеры предприятия не проявляют инициативы к поиску новых клиентов, к качественному обслуживанию старых клиентов. Бухгалтера и экономисты не выполняют свою работу должным образом, не уделяют внимания расчетам показателей, приносящим выгоду, не занимаются составлением экономических планов и прогнозов. На предприятии нет работника, который бы занимался кадровым аудитом и складским учетом. Этот пример показывает, во что обходится предприятию невыполнение принципов Деминга.

#### **Заключение**

Успех высокоэффективной работы перерабатывающих предприятий нашей страны связан с неукоснительным соблюдением всех принципов Деминга. При осуществлении хозяйственной деятельности в условиях изменяющихся факторов внешней среды и присутствии неопределенности и риска важно не допустить перехода к кризисному состоянию предприятия. Предкризисная фаза воспроизводственного цикла имеет ряд общих закономерностей, проявляющихся как на макроуровне, так и на уровне хозяйствующего субъекта. Прогнозирование, ранняя диагностика, управление рискованными ситуациями с учетом принципов Деминга на отечественных предприятиях АПК могут проводиться на основе существующих методологических подходов, международного опыта применения приемов менеджмента риска только при их адаптации к местным экономическим условиям.

#### **ЛИТЕРАТУРА**

1. Догиль Л.Ф. Управление хозяйственным риском: Учебное пособие. – Мн.: Книжный Дом, Мисанта, 2005. – 224 с.
2. Конарева Л. Теория доктора Деминга // Стандарты и качество, № 4, 2002. – С. 46–50.
3. Карякин Р.А. Будущее компании, в которой отсутствуют принципы менеджмента качества // Методы менеджмента качества, № 3, 2006. – С. 19–23.