

УДК 631.145

РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ АПК

Казакевич Л.А., к.ф.-м.н., доцент

Белорусский государственный аграрный технический университет

Система управления закрепляет существующие на предприятиях организационные отношения, реализуемые функции управления и бизнес-процессы. Именно в ней находят свое отражение все сильные и слабые стороны организаций. С другой стороны, система управления оказывает влияние на реализацию бизнес-процессов и функций управления. Повышение эффективности деятельности субъектов хозяйствования невозможно без развития их систем управления. Необходимым условием развития системы управления в целом является совершенствование организационной структуры.

Рассмотрим проблемы функционирования и основные направления развития системы управления на примере ОАО «Пуховичский комбинат хлебопродуктов».

Основным видом деятельности ОАО «Пуховичский КХП» является производство готовых кормов для сельскохозяйственных и домашних животных. Клиентскими сегментами комбината являются:

птицефабрики. Данный сегмент насчитывает 10 птицефабрик Республики Беларусь. На 90 % он состоит всего из трех птицефабрик. Отгрузка комбикорма птицефабрикам осуществляется в кредит. Удельный вес дебиторской задолженности данного сегмента составляет 39 % от общей суммы дебиторской задолженности предприятия;

СПК и ОАО. Этот сегмент состоит из почти 330 предприятий АПК Республики Беларусь. 93 % продаж в данном сегменте приходятся на предприятия, расположенные на территории Минской области. Это связано с размером логистического плеча (в среднем до 130 км) Пуховичского КХП. Могут платить деньгами 6 % предприятий, частично деньгами, а остальное зерном – 25 % предприятий и вести расчеты только зерном – 69 % предприятий. Удельный вес дебиторской задолженности данного сегмента составляет 40 %;

рыбхозы. Сегмент на 80 % состоит из пяти рыбхозов. Отгрузка комбикорма им осуществляется в кредит. Специфика данного сегмента состоит в том, что кормление рыбы комбикормом происходит с апреля по август, а расчеты за комбикорм рыбхозы производят зимой. Удельный вес дебиторской задолженности данного сегмента составляет 12 %;

КХП. Сегмент имеет малый удельный вес в продажах – 1,9 %. 93 % сегмента составляют три КХП на территории Минской области. Удельный вес дебиторской задолженности данного сегмента составляет 1,6 %.

Причины, порождающие проблемы многих организаций АПК, в том числе и ОАО «Пуховичский КХП», можно разделить на три группы:

1. Внешние факторы, на которые предприятие не может повлиять, они находятся вне зоны его влияния. Соответственно, не имеет смысла пытаться разрабатывать рекомендации по их устранению, но в своей деятельности предприятие должно их учитывать. Наиболее значимыми среди внешних факторов – это недостаток квалифицированных кадров в Пуховичском регионе, рост стоимости энергоресурсов, влекущий рост себестоимости продукции, а также создание собственных цехов по производству комбикормов на крупных мясо-молочных фермах, что может привести к потере части крупных платежеспособных клиентов;

2. Системные факторы общеорганизационного характера, являющиеся базовым и отправными точками в построении причинно-следственных связей проблемного поля предприятия. Эти факторы одновременно являются и базовыми проблемами комбината;

3. Функциональные факторы подсистем предприятия, которые являются следствиями и результатами влияния системных факторов и проявляются в деятельности различных организационных подсистем.

Проанализируем системные факторы и проблемы общеорганизационного характера. Основными здесь являются глубинные факторы, которые включают в себя:

Секция 6: Повышение экономической эффективности АПК на основе инновационной модернизации производства

состояние общего организационного климата на предприятии, куда относятся убеждения, доминирующие поведенческие установки и привычки сотрудников (низкий уровень лояльности руководителей и сотрудников, отсутствие их вовлеченности в дела предприятия, слабая ориентация на командную работу, недостаток реальной ответственности за выполнение своих обязанностей, слабый контроль деятельности подчиненных, безынициативность руководителей и сотрудников, преобладание установки «я исполнитель»);

состояние преобладающего на предприятии стиля руководства, сюда относятся жизненные ценности и убеждения людей, оказывающих сильное воздействие на предприятие в целом. Эти ценности и убеждения обычно являются результатом предыдущего опыта их носителей (отсутствие формализованных регламентов взаимодействия подразделений и сотрудников, выпадение отдельных элементов управленческого цикла: планирование — постановка задач — исполнение — контроль исполнения — анализ плана/факта — осуществление корректирующих воздействий, большие затраты времени руководителей на решение текущих проблем).

Важную роль играют также структурные факторы, порождающие следующие проблемы:

неправильное распределение функций, задач, ответственности в каждом подразделении и между ними;

несоблюдение баланса полномочий и ответственности при принятии тех или иных решений (двойное подчинение некоторых подразделений, размытые зоны ответственности на высшем уровне управления);

неудовлетворительное состояние системы информационного обеспечения процесса управления (отсутствует управленческий учет, не установлен порядок передачи информации в смежные подразделения);

проблемное состояние основных бизнес-процессов предприятия, к которым относятся процессы преобразования входящих ресурсов в продукты и услуги, предоставление клиентам товаров и услуг, все операционные, производственные и административные процедуры.

Проблемы могут затрагивать и общие функции управления, в частности:

процессы планирования на предприятии, постановку долгосрочных целей, определение стратегии и методов их реализации;

систему вознаграждения, мотивирующую и подкрепляющую то или иное желаемое трудовое поведение сотрудников;

процессы изменения и развития предприятия.

Наиболее проблемные функциональные подсистемы ОАО «Пуховичский КХП» – это:

подсистема продаж и взаимоотношений с клиентами предприятия, которая достаточно тесно взаимодействует с логистической подсистемой;

подсистема управления персоналом, т. е. процессы найма, увольнения, адаптации, обучения и мотивации и работников;

подсистема управления финансовыми средствами предприятия, охватывающие вопросы поступления финансов, их движения, использования и т. д.

Для эффективного функционирования системы управления ОАО «Пуховичский КХП» необходимо провести ряд мероприятий.

1. Определить конкурентные преимущества предприятий, работающих в области производства комбикормов.

2. Разработать как минимум на три года и документально закрепить инвестиционную, производственную, маркетинговую политики, политику в области управления персоналом и в области развития продаж.

3. Описать ключевые бизнес-процессы комбината и провести их реинжиниринг;

4. Разработать систему мотивации персонала, ориентирующую работников на достижение личных производственных показателей и целей комбината.

5. Провести изменения организационной структуры комбината в соответствии с двумя базовыми принципами.

6. Укомплектовать комбинат топ-менеджерами (коммерческий директор, финансовый директор, директор по персоналу, директор по логистике), разделив зоны ответственности и сформировав механизмы взаимодействия.

Таким образом, результаты выполненных исследований позволили выделить внешние, общеорганизационные и функциональные факторы, порождающие проблемы ОАО «Пуховичский КХП». Определен комплекс мероприятий, направленных на развитие системы управления комбинатом. Он предусматривает перераспределение функций руководителей высшего звена, создание коммерческой службы, выделение отдельных подразделений (логистический отдел и отдел по закупкам сырья). Особое внимание должно быть уделено службе управления персоналом, которая могла бы заниматься не только кадровым делопроизводством, но и такими важнейшими функциями как оценка будущих потребностей в персонале, планирование удовлетворения выявленных потребностей, маркетинг персонала, набор и отбор кандидатов на вакантные должности, адаптация новых сотрудников, обучение и мотивация персонала, оценка трудовой деятельности, формирование кадрового резерва и продвижение сотрудников.

УДК 338.436.33(476)

**СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО СПРОСА
НА ПРОДУКТЫ ПИТАНИЯ В СИСТЕМЕ ФАКТОРОВ ДИВЕРСИФИКАЦИИ
АГРОПРОДОВОЛЬСТВЕННОГО КОМПЛЕКСА**

**Грибоедова И.А., к.э.н., доцент
Институт экономики НАН Беларуси**

Источниками и драйверами развития агропродовольственного комплекса как сферы экономики, максимально ориентированной на конечное потребление общества, являются потребности людей. Видоизменение данных потребностей определяет новые формы общественного разделения труда, обеспечивающие прогресс материального производства на основе развития производительных сил, что воплощается в форме создания новых видов труда.

В течение предыдущих тысячелетий способ производства продуктов питания отличался значительной степенью консерватизма: еда производилась, продавалась и потреблялась традиционными способами в местном масштабе (фактически – в пределах «шаговой» доступности). Сегодня, несмотря на то, что до сих пор существуют местные рынки продуктов, произведенных традиционным способом (или на словах произведенных традиционным способом), только за прошедшие несколько последних десятилетий общая картина производства и потребления продуктов питания радикально изменилась в пользу значительного разнообразия так называемых «интернациональных» продуктов.

Вне зависимости от того, что потребление является завершающей фазой пищевой цепи, давление избытка предложения продуктов питания в сегментах мирового рынка, обеспеченных платежеспособным спросом, заставляет производителей действовать по принципу «от вилки к ферме». Соответственно, именно предпочтения потребителей являются причиной зачастую противоречивых и конкурирующих между собой следующих сдвигов в трансформации продовольственных систем:

изменения в балансе потребляемых продуктов. К примеру, по данным ФАО в развитых странах уменьшается потребление картофеля, молока и красного мяса, в то же самое время растет потребление фруктов, овощей, свинины, мяса птицы, рыбы и морепродуктов. Одновременно в динамично развивающихся странах основная тенденция – смена преобладающей доли злаковых на молочный (Индия) и мясной (Китай) рацион. По прогнозам, с 2000 по 2050 гг. глобальный спрос на продукты животного происхождения может удвоиться;

повышение уровня жизни, перемены в его образе и демографической ситуации, увеличение количества рабочих часов занятого населения и доли женщин в структуре занятости, доступность разнообразного холодильного оборудования для домашних хозяйств и пр. Данные