Н.В.Ефременко, кандидат экономических наук Белорусский НИИ аграрной экономики УДК 631.15:658

Факторы формирования парадигмы управления сельскохозяйственными предприятиями

Статья содержит краткий анализ эволюции развития системы управления сельскохозяйственными предприятиями за последние тридцать лет. В основу мониторинга положено рассмотрение таких основополагающих понятий менеджмента, как цели, философия предприятия, функции и структуры. Исходя из этого классифицируются факторы, оказывающие влияние на формирование управленческой парадигмы в Республике Беларусь. К ним относятся внешние и внутренние (внесистемные и внутрисистемные). Рассматриваются основные условия для дальнейшего развития системы управления сельскохозяйственными предприятиями в направлении ее гармонизации с менеджментом стран с рыночной экономикой.

management system of agrarian enterprises towards system's concord with management of market economy countries.

парадигмы. Важным шагом на этом пути может стать

The article contains a short analysis of the progress of

management systems of agrarian enterprises for last 30

years. A monitoring is based on consideration of such

fundamental notions of management as goals, an enterprise

philosophy, functions and structure. Coming from that the factors affected on the forming of management paradigm

in the Republic of Belarus, are classified on external (out-

system) and internal (in-system) ones. It has been considered

the principal conditions for subsequent development of

Весь эволюционный путь развития науки и практики западного менеджмента проходил в условиях доминирования частной собственности на средства производства и развития рыночных отношений. В последние десятилетия мировой историей создан прецедент трансформации экономических отношений, сформированных социалистической системой, в рыночные. Переходный период в Республике Беларусь породил ряд трудно предсказуемых и нерегулируемых последствий в экономике, среди которых деформация структуры воспроизводства, хозяйственные диспропорции, потеря целевых ориентиров у товаропроизводителей и ряд других непрогнозируемых коллизий.

Своеобразие и сложность переходного периода в экономике Беларуси подводят к необходимости научной разработки и обоснования теоретических, концептуальных подходов к управлению в нынешних условиях, то есть формированию новой управленческой

парадигмы. Важным шагом на этом пути может стать разработка факторов, определяющих ее развитие.

В соответствии с современным подходом к организации (каковой и является сельскохозяйственное предприятие) ее рассматривают как открытую социально-экономическую систему, управление которой предполагает создание и функционирование определенного организационного механизма, в наибольшей степени соответствующего требованиям среды функционирования (рис. 1).

Под "механизмом" в данном случае понимается создание такой системы (экономической, хозяйственной, организационной), которая осуществляет управляющее воздействие, направленное на достижение определенных результатов деятельности. Основными составляющими механизма являются цели, философия предприятия, функции и структуры управления. Мониторинг изменений, имевших место в последние 30



Рис. 1. Организация как открытая социально-экономическая система

лет, дает возможность оценить и наметить перспективы реформирования и совершенствования существующей системы управления в АПК Беларуси.

60-90-е годы

Философия предприятия. Главной идеей управления сельскохозяйственным предприятием до 90-х годов являлась его максимальная ориентация на производство при четко выраженной зависимости от решений вышестоящих институциональных организаций (Министерство, объединения, органы управления сельским хозяйством на областном и районном уровне при исполкомах, партийные органы) (рис 2.).

Существовавшая модель управления предполагала рассмотрение сельскохозяйственного предприятия как:

- · "вечно существующей" организации, функционирующей в стабильной, предсказуемой макросреде;
- · производящей запланированную продукцию, имеющую стабильный сбыт при гарантированных ценах;
- · имеющей жесткое иерархическое построение организационной, производственной и управленческой структур, предполагающих выполнение функций на основе бюрократических процедур;
- · рассматривающей требование денег у государства, независимо от формы собственности, как свое естественное право.

Влияние как макро-, так и микросреды на предприятие создавало систему связей, формировавших вертикальные потоки информации. Таким образом, управление формировалось на принципах итеративного согласования с вышестоящими органами, как метода передачи ответственности на более высокий уровень управления. Планирование производства осуществлялось на основе максимальной загрузки производственных площадей и мощностей методом "от достигнутого" (статической оптимизации).

Целью колхоза или совхоза являлось выполнение плана производства продукции, соответствующей отраслевым нормам и нормативам, выполнение задач по освоению планов капитальных вложений и обеспечению социального благополучия работников предприятия. Конкуренция между предприятиями проявлялась в форме борьбы за государственные дотации и кредиты. При-

быль, доходность не рассматривались в качестве основного критерия оценки деятельности предприятия.

Функции управления сельскохозяйственным предприятием были подчинены задаче выполнения планов производства, доведенных вышестоящими органами. Этой задаче также были подчинены попытки внутреннего совершенствования процесса управления хозяйствами. Основными параметрами их реализации считались:

- · временные рамки (долгосрочные, среднесрочные и оперативные);
- · сферы хозяйственной активности (основное, обслуживающее и вспомогательное производство, финансы и инвестиции),
- · фазы процесса управления (планирование, организация, учет, анализ, мотивация и контроль).

Преобладала производственная функция управления, которая поддерживала сложившуюся технологическую специализацию предприятия. Для данного периода была характерна ориентация на краткосрочные результаты деятельности в ущерб разработке стратегических направлений хозяйственной деятельности, передача функций оперативного управления на более высокие уровни.

Структуры управления учитывали специфику колхозного строя как правовой формы чисто номинально, и вся власть по принятию стратегических решений концентрировалась в руках руководителя. Структуры оперативного управления формировались на базе линейнофункциональных и мало чем отличались по своей сути, несмотря на парад названий и понятий: территориально-производственная (отделенческая), отраслевая (цеховая), комбинированная. Для всех типов структур было характерно максимальное делегирование оперативных управленческих решений на более высокий уровень.

90-95-е годы

Философия предприятия. В 90-95-х годах происходят изменения во внешней среде для сельскохозяйственных организаций. Появление законов о предприятии, разгосударствлении и приватизации, банкротстве и ряда других практически мало повлияло на философию субъектов хозяйствования. Реально на поведение предприятий оказала влияние либерализа-



Рис. 2. Характер взаимодействий организации с внешней средой до 90-х годов.

ция цен и внешней торговли, опытом ведения которой сельскохозяйственные предприятия не обладали. Основными факторами, формировавшими философию предприятий на данном временном отрезке, стали:

- · отход государства от прямого управления и разрушение вертикальной системы связей;
- либерализация цен как на ресурсы, потребляемые сельским хозяйством, так и на отдельные виды сельскохозяйственной продукции при постоянном отставании темпов роста последних;
- · сокращение государственного заказа на закупки сельскохозяйственной продукции;
- · резкое сокращение платежеспособного спроса предприятий АПК и населения;
- рост конкурентоспособности импортных продуктов питания и других товаров;
- · создание фрагментарных систем горизонтальных связей, которые можно рассматривать в качестве зачатков контрактных отношений;
- · смягчение ограничений на предпринимательскую деятельность и внешнеэкономическую деятельность.

Основной чертой, характеризующей данный период, становится осознание руководством предприятий глобального характера внешнего влияния на хозяйствование.

Цель. Акцентуация в постановке цели управления сельскохозяйственными предприятиями несколько сместилась с производства на рост конкурентоспособности и маркетинг при постепенном насыщении отечественного рынка импортными продуктами питания и сырьем.

На фоне либерализации цен на материально-технические ресурсы, потребляемые сельским хозяйством, и неэквивалентности межотраслевого товарообмена ухудшилось экономическое положение предприятий и отрасли в целом, актуализировалась тема максимизации прибыли и формирования финансового менеджмента.

Функции. Главными специальными функциями управления стали производственно-сбытовая и финансовая. Изменения во внешней среде хозяйствования, уклонение от приватизации или "вывесочное" реформирование при неясности его целей мало повлияли на структуры управления. Несмотря на некоторую демократизацию управления и делегирование функций на более низкий уровень, сохранялась прежняя централизация. Возникли первые службы маркетинга и внешнеэкономической деятельности в передовых крупных предприятиях. Особая роль была отдана контролю при снижении мотивации работников на фоне роста социальной напряженности.

Структуры управления. Внутренние изменения, произошедшие на фоне макроэкономической ситуации, были незначительными, но свидетельствовали о том, что структуры перестали соответствовать функциям предприятия. Возникла потребность в их переориентации на внешнеэкономическую ситуацию при формировании новых принципов внутренней самоорганизации.

Произошли, на первый взгляд, бессистемные сокращения управленческого персонала, имевшие своей целью освобождение от ненужного "балласта" кадров, повышение экономичности управления при его ориентации на максимизацию прибыли. Таким образом, система управления проявила тенденции к структурной изменчивости.

95-й год и по нынешнее время

Философия предприятия. Лейтмотивом философии предприятий в настоящее время становится идея выживания всеми возможными способами. Это заставляет предприятия искать кардинальные пути улучшения ситуации, как то: реформирование, присоединение к промышленным предприятиям АПК, поиск как отечественных, так и зарубежных инвесторов. Реанимируются системы внутрихозяйственных механизмов сокращения издержек производства. Актуальным становится вопрос о банкротстве, как радикальной мере решения существующих проблем предприятий.

Новый Гражданский кодекс Республики Беларусь, вступивший в силу 1июля 1999г., предусматривает обязательное реформирование предприятий аграрной сферы путем преобразования колхозов и совхозов в коммерческие организации. Этим преследуется отход от модели коллективной безответственности к частной собственности. Но при этатизации частной собственности, когда производителю запрещено устанавливать свободные цены, покупать и продавать по своему усмотрению, использовать свое имущество так, чтобы получать для себя наибольшую выгоду, идея реформирования существует лишь де-юре и с экономической точки зрения выглядит малоперспективной. Активизация деятельности нового типа экономических агентов — акционеров, членов кооперативов и товариществ в аграрной сфере требует проведения системных экономических реформ в АПК.

Цель. Основной целью управления сельскохозяйственными предприятиями в условиях существующей агрополитики, политики ценообразования, ухудшения материально-технической базы производства становится минимизация затрат при максимизации объемов производства предприятия.

Функции. Главной функцией управления сельскохозяйственным предприятием, обусловленной экономической политикой государства, направленной на социальную стабилизацию, вновь становится производственная. Как и в прежнее время, вся система управления ориентируется на краткосрочный результат деятельности.

В аграрной сфере наиболее низкой остается мотивация труда, требующая постоянного осуществления функции контроля.

Одновременно с вышесказанным возникают новые возможности для передачи части специальных функций управления консультационным организациям формирующейся инфраструктуры АПК.

Структуры оперативного управления, отвечающие целям организаций, остаются линейно-функциональными, при сокращении численности работающих, занятых в них. Снижение технического и технологического уровня производства приводит к примитивизации структуры производства и управления. Остро возникает проблема высококвалифицированных кадров как управле-

ния, так и массовых профессий. Положительным является то, что формируется институт менеджмента в аграрной сфере: согласно новому Гражданскому кодексу РБ предусмотрено осуществление деятельности по управлению предприятием на основе гражданско-правового договора, т.е. руководитель в данном случае выступает как предприниматель. В реформированных предприятиях имеются примеры реального участия собственников в управлении предприятием через выборные органы, но роль руководителя в принятии управленческих решений по-прежнему гипертрофирована.

Динамику управленческих преобразований в предприятиях нельзя назвать устойчивой и стабильной, но изучение эволюции основных составляющих системы менеджмента предприятий позволяет сделать вывод о том, что развитие управленческой парадигмы во многом определено рядом факторов. Эти факторы формирования парадигмы управления сельскохозяйственными предприятиями могут быть классифицированы как внешние и внутренние.

К внешним могут быть отнесены:

- экономическая политика государства;
- система государственного регулирования;
- степень свободы менеджмента организаций в управлении сферами деятельности;
- состояние рынков продукции• (стабильность, насыщенность);
- характер конкуренции на рынках и конкурентоспособности, статус предприятия;
- степень доступности предметов материальнотехнического обеспечения и степень стабильности условий в настоящее время и в перспективе;
- факторы и средства обеспечения научно-технического развития организации;
 - состояние рынка трудовых ресурсов;
- возможности профессиональной подготовки персонала и управленческая инфраструктура АПК.

К *внутренним* относятся:

- внесистемные: организационно-правовая форма, юридический статус организации; сфера активности; производственный и территориальный состав; динамизм развития; тип организации (предприятия);
- внутрисистемные: структура капитала; организационно-производственная структура; система управления; технологии и культура производства; финансовое состояние и организация учета; персонал и организационная культура.

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что в настоящее время наибольшее значение для системы управления сельскохозяйственными предприятиями в РБ приобретают внешние "парадигмальные" факторы, органически связанные с экономическими преобразованиями и реформированием всех сторон жизнедеятельности нашего общества. Уже не ставится под сомнение необходимость реализации для достижения прогресса следующих основных положений:

1. Гибкого сочетания методов рыночного регулирования с государственным регулированием социально-экономических процессов.

- 2. Формирования и функционирования рыночных хозяйствующих субъектов как открытых социально ориентированных систем.
- 3. Самоуправления на всех уровнях и переходах к полицентрической системе хозяйствования.
- Сочетания рыночных и административных методов управления предприятиями.

Как показывает практика, внешние факторы формирования парадигмы управления носят последнее время скорее инерционный характер и являются по отношению к внутренним более консервативными и устойчивыми. Обратное воздействие хозяйствующих субъектов на их формирование ограничено и реализуется не прямо, а косвенно. Следовательно, отталкиваясь от сегодняшних реалий, внимание организаций может и должно быть сосредоточено на учете и нивелировании факторов внутреннего порядка посредством четкого определения места предприятий в существующей системе отношений и ориентации на выработку и реализацию стратегии, учитывающей их "индивидуальность".

Как и в других странах с переходными экономиками, становящаяся в Беларуси система управления организациями обеспечит эффективность экономического развития при соблюдении двух главных условий. Вопервых, в ней требуется учитывать особенности предшествующего развития и современного состояния экономики, менталитет и поведенческие характеристики населения, продолжительность периода преобразований и другие факторы и условия, формирующие особенности страны. Во-вторых, в ее основу должны быть положены принципы и механизмы, господствующие в менеджменте стран с рыночной экономикой. Это позволит интегрировать отечественное сельское и народное хозяйство в целом в мировую экономическую систему, занять в ней достойное место.

Литература

- 1. Богданов А.А. Тектология. Всеобщая организационная наука. Москва: Экономика, 1989.-Т.1, -С.194.
- 2. Баринов В.А. Система управления экономикой в переходный период// Менеджмент в России и за рубежом, -1998, -№ 4, -C.35-59.
- 3. M.Buckett, An Introduction to Farm organisation and Management// Pergamon Press, -1988, -P.4-12.
- 4. T.Giles, M. Stansfield. The Farmer as Manager. New York, 1990, -P.36-90.
- 5. Грюник Р. Координация структурных параметров предприятия // Проблемы теории и практики управления. -1995, -№4, -С.66-71.
- 6. Кравченко Н., Маркова В. Меняется ли парадигма управления предприятиями? // Проблемы теории и практики управления, -1998, -№3, -С.83-89.
- 7. З.П.Румянцева Современный менеджмент (Курс кафедры теории организации и управления ГАУ)// Российский экономический журнал, -1995, -№5, -C.51-57.
- 8. Седлак М. Сущность и содержание теории менеджмента. //Проблемы теории и практики управления. -1997, -№5, -С.107-112.
- 9. Страхова О.П. О методах организации управления/ /Менеджмент в России и за рубежом, -1998, -№ 5, -С.3-16.