

ЭКАНОМІКА

УДК 338.436.33:338.244(476)

В. Г. ГУСАКОВ

РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В АПК БЕЛАРУСИ

Президиум НАН Беларуси

(Поступила в редакцию 26.07.2011)

Необходимость совершенствования системы управления в АПК страны вызвана серьезными изменениями в сфере аграрной экономики, которые связаны со становлением многоукладности и многообразия форм хозяйствования, развитием рыночных отношений, активными попытками интеграции национального агропродовольственного сектора в сферу мирового сельского хозяйства. Существующая архаичная система управления, построенная на директивном централизме, уже не удовлетворяет перспективным потребностям эффективной экономики. Целевые задачи устойчивой конкурентоспособности обуславливают необходимость изменения структур и механизмов управления, применения адекватных рынку форм, разработки адаптивных моделей управления и самоуправления в АПК.

Вопросы управления всегда были в числе наиболее актуальных в совокупности проблем совершенствования организационной структуры АПК. В дореформенный период (во времена Советского Союза) много раз предпринимались попытки совершенствования системы и ставились разные эксперименты по повышению эффективности управления. Достаточно вспомнить разработки по усилению самоуправления в регионах в форме РАПО или практические модели хозяйственного расчета, включая многие подрядные формы организации труда и производства.

Однако в последнее время в Беларуси проблемы организации управления в какой-то мере несправедливо отодвинуты на второй план, а первостепенная роль стала уделяться вопросам реформирования системы хозяйствования, образованию рыночных форм производства и сбыта продукции, хотя значимость проблем управления от этого несколько не уменьшилась. Наоборот, их актуальность возросла, поскольку, по всеобщему признанию ученых и практиков, эффективность систем управления предопределяет эффективность всех других форм и типов экономических отношений: организации труда, производства, капитала, собственности и т. п. Более того, в решении вопросов роста эффективности производства все эти проблемы необходимо рассматривать в комплексе, в контексте первоочередного решения задач совершенствования и развития системы управления.

Анализируя зарубежный опыт, важно отметить, что экономически развитые страны (Западная Европа, США и др.) всю систему эффективной организации производства основывают на постоянной рационализации действующих систем управления и самоуправления хозяйственной деятельностью (законодательно-правовой, экономической, индикативной и др.). Государство в таких странах насущно заинтересовано не только в совершенствовании всей инфраструктуры управления и приведении ее в соответствие с быстро меняющимися условиями рынка, но и укреплении основ самоопределения и самоокупаемости всех видов и форм управления и самоуправления.

В Беларуси в сфере АПК также имеется немалый опыт организации управления производством на республиканском, местном и хозяйственном уровнях. В настоящее время совершенствование системы управления, учитывая необходимость сквозной экономии средств, недостаток квалифицированных кадров предпринимателей, неизбежность ускоренного развития внутреннего



Рис. 1. Основные принципы современной парадигмы управления АПК

и внешнего маркетинга, возможно на основе внесения принципиальных изменений в парадигму управления в сквозном разрезе – от республиканского уровня до местного. Такие изменения должны учитывать ряд коренных принципов эффективности управления и самоуправления производством (рис. 1).

Как видно на рис. 1, в числе ключевых принципов современной системы управления в АПК на всех уровнях хозяйствования должны быть следующие: инновационность, конкурентоспособность, самоокупаемость и самофинансирование, экономичность, самоуправление, экономическая заинтересованность, а также преобладающая продовольственная самообеспеченность.

Совершенствование управления в АПК в последнее время важно связывать с созданием разных форм и размеров кооперативно-интеграционных структур, или так называемых продуктовых компаний, выстроенных по технологической цепочке от получения сельскохозяйственного сырья для переработки до производства готовых продовольственных продуктов разнообразного потребительского спроса. Учитывая значимость таких компаний на нынешнем этапе развития АПК, когда требуется организовать маркетинг и сбыт агропродовольственной продукции не только внутри страны, но и на престижных зарубежных рынках, их организацию и функционирование следует выстраивать на основе новейших методов и механизмов эффективного управления и хозяйствования. Это означает, прежде всего, оптимальное определение входящих в компанию предприятий и организаций, правильный расчет сырьевых ресурсов, рациональное размещение производства по территории, нахождение приемлемых форм организации, эффективное распределение функций, обязанностей и ответственности между уровнями иерархии в компании, продуманную систему подбора и расстановки квалифицированных кадров управления и др. Безусловно, продуктовые компании должны работать на основе самоокупаемости и самофинансирования, формировать целевые фонды развития, воспроизводства и инновационного обновления техники и технологий во всех звеньях сквозной цепи продвижения продукции – от сырья до сбыта и потребления готовых продуктов питания. Естественно, для этого требуется внести соответствующие дополнения и изменения в действующее законодательство, особенно по вопросам

оптимизации налогообложения доходов компании, капитализации собственности, стимулирования труда, экономической свободы и самостоятельности как в целом объединения, так и его структурных подразделений.

Следующей крупной проблемой, требующей неотложного решения, которая должна быть тесно увязана с совершенствованием системы управления в АПК, является оптимизация и рационализация объемов и направлений государственной поддержки АПК.

Что касается размеров, то здесь важно придерживаться методологически выверенной стратегии, что в совокупности сумма государственной и централизованной поддержки национального АПК должна примерно соответствовать проценту валовой продукции сельского хозяйства в структуре валового внутреннего продукта (ВВП) страны. Если же рассматривать конкретные направления и формы централизованной бюджетной поддержки АПК, то здесь наиболее целесообразно в основу положить крупные целевые государственные и отраслевые государственные программы и проекты, соответствующие важнейшим приоритетам социально-экономического развития, причем за базу должны быть взяты механизмы, выработанные и принятые Всемирной торговой организацией (ВТО). Их суть состоит в постепенной (например, в течение 5 лет) переструктуризации и переориентации мер государственной поддержки АПК от так называемой лимитированной «желтой корзины», вызывающей искажение рыночной торговли, к абсолютно нелимитированной «зеленой корзине», способствующей стратегической устойчивости функционирования агропромышленного производства. Известно, что в числе лимитированных мер – поддержка цен, экспорта, затрат, ресурсов и др., а в совокупности нелимитированных – субсидирование науки, образования, плодородия, племенного дела и т. п.

Наряду с этим следует подчеркнуть, что, решая вопросы развития АПК на республиканском и региональном уровнях, целесообразно иметь единую стратегию, программу и комплексную (взаимоувязанную) систему действий, в том числе в целях регулирования цен и рынка сельскохозяйственной продукции с помощью единых продовольственных резервных, или, как их еще называют, интервенционных фондов. Это позволяет не только обеспечить согласованное развитие правовой, организационной и экономической базы управления и самоуправления в АПК, но и функций эффективного государственного регулирования аграрного комплекса и сбалансированного (без потрясений и обострения пиков спроса и предложения) развития конкретных продуктовых рынков.

Надо заметить, что программному целевому управлению АПК в последние годы в Беларуси придается важное значение, отрасль, по сути, переведена на программно-целевые методы регулирования и развития. Например, на период 2011–2015 гг. правительством принято примерно 20 государственных, отраслевых и комплексных программ ускоренного инновационного развития различных сфер и отраслей АПК, которые охватывают практически все уровни и направления хозяйствования. В то же время интервенционному регулированию цен, рынка и рыночных отношений до сих пор не придавалось важного значения, в связи с чем конъюнктуру рыночного спроса и предложения продовольствия в стране нельзя назвать устойчивой.

Это особенно проявилось в первой половине 2011 г., когда в силу сложившихся трудностей с экспортом отечественной продукции и недостатком валютных средств для поддержания устойчивости экспортно-импортных операций в республике стал наблюдаться ажиотажный внутренний спрос на некоторые виды продовольствия: сахар, муку, крупу, растительное масло, соль и др. Удовлетворить такой спрос и сбалансировать рынок по спросу и предложению оказалось непросто. И прежде всего потому, что в стране не создана специальная правительственная структура, которая бы занималась перманентным мониторингом внутреннего и внешнего рынка, вырабатывала объективные прогнозы (сценарии) вероятного развития событий, создавала бы адекватные резервы для оперативного регулирования рынка и осуществляла при необходимости интервенционное вмешательство в поддержание рыночного продуктового равновесия, в том числе ценового. Известно, что это делается посредством оперативной скупки избытков продовольствия (и создания нормативных запасов) и путем экстренных продаж при их нехватке в каких-то сегментах рынка. Такие функции пришлось осуществлять самому правительству, предпринимая экстраординарные меры по сглаживанию ажиотажного спроса. И это при том, что по большинству

видов продовольствия, по которым обнаружился неадекватный спрос, в стране имеется полномасштабное собственное производство.

Интервенционная структура в Беларуси объективно необходима еще и потому, что в республике пока не установилась долгосрочная стабильность рыночных отношений, построенная на устоявшейся национальной культуре взаимодействия спроса и предложения товаров (еще живучи воспоминания о дефиците товаров первой необходимости, недостаточными являются доходы населения, которые гарантировали бы стабильность и уверенность; повышенный процент доходов направляется на продовольствие – до 50%; недостаточно сбалансированным и насыщенным является внутренний рынок продовольствия, т. е. потенциал внутреннего рынка можно расширить еще примерно на одну треть для достижения оптимальных параметров душевого энергетического потребления продовольствия, но недостаточные доходы населения не позволяют этого сделать).

Следовательно, назрело неотложное решение по созданию в стране всей необходимой инфраструктуры интервенционного регулирования агропродовольственного рынка – законодательной базы, организации или структуры, подчиненной или подконтрольной правительству, включая маркетинговые службы, логистику, механизмы оперативного ценообразования и др.

Таким образом, в целях совершенствования системы управления в АПК на республиканском и региональном уровнях должны быть сформированы и эффективно действовать адекватные нынешним условиям модели отраслевого и хозяйственного управления.

Изучение показывает, что модель управления агропромышленным производством должна представлять собой взаимоувязанную совокупность государственного, хозяйственного управления и самоуправления, включая в себя ключевые государственные функции по контролю объемов производства, сбыта и качества продукции, укреплению аграрной экономики при соответствующей юридической и экономической самостоятельности хозяйствующих субъектов.

В Беларуси в настоящее время можно выделить две группы действующих государственных и местных моделей управления АПК. К первой группе относятся модели управления государственными структурами, объектами собственности и, соответственно, организованными на их базе субъектами. Эти модели отличаются вертикальными схемами и представляют собой традиционную матрицу, выстроенную по типу «сверху вниз». Ко второй группе относятся модели управления частными и смешанными (с участием государства, а также иностранных инвесторов) структурами, объектами и долями частной собственности, а также выстроенными на их основе структурами. Эти модели можно характеризовать как вертикально-горизонтальные, так и горизонтально-вертикальные типы организации, сформированные по схеме «снизу вверх».

Вторая группа – современные рыночные модели, соответствующие потребностям управления АПК в условиях рыночной экономики, характеризующиеся наличием частной собственности, частного капитала и частных интересов. Эти модели в большей мере построены на механизмах самоуправления, однако они пока недостаточно учитывают стратегию государственных интересов, необходимость формирования устойчивости производственно-сбытовых отношений в долгосрочной перспективе, крупных частных инвестиций в инновационные технологии (естественно, из-за недостатка собственных средств).

Вместе с тем в целях формирования условий для последовательного укрепления конкурентоспособности на длительную перспективу с учетом переориентации национального АПК на инновационный путь развития необходим переход на республиканском и местном уровнях к стратегическим моделям управления, предусматривающим приоритетность инновационности во всех звеньях инфраструктуры. Общая схема таких моделей представлена на рис. 2.

Разработка и внедрение моделей для конкретных условий может осуществляться на основе данной принципиальной схемы и будет зависеть от готовности хозяйствующих субъектов, а также от их ресурсных и финансовых возможностей.

Так, формирование и развитие системы управления АПК на местном уровне должно предусматривать условия и специфику производства (специализацию), природно-экономические факторы, традиции и материальную базу предприятий, возможности переработки и сбыта продукции, финансово-экономическое состояние организаций, возможности инвестиций в обновление

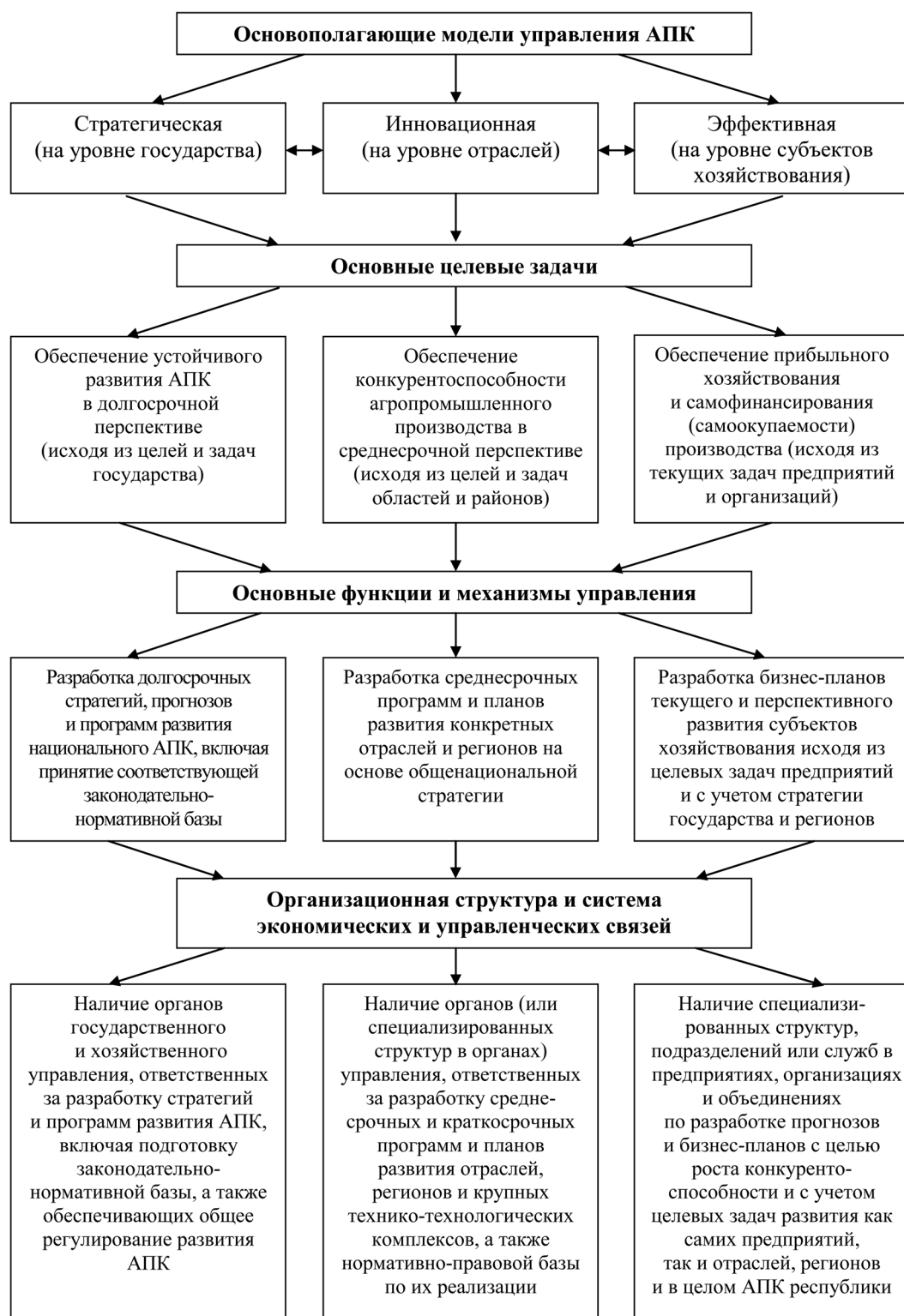


Рис. 2. Содержание (концептуальные основы) новейшей системы моделей управления АПК

техники и технологий, а также цели, задачи и перспективы совершенствования структуры производства и сбыта продукции, включая совершенствование аппарата управления, функций управления, повышение квалификационного состава работников аппарата, оптимизацию структуры и методов управления. В каждом регионе целесообразно создать региональную консалтинговую сеть, центры или объединения предпринимателей, включая структуры информационного обеспечения и обслуживания хозяйствующих объектов.

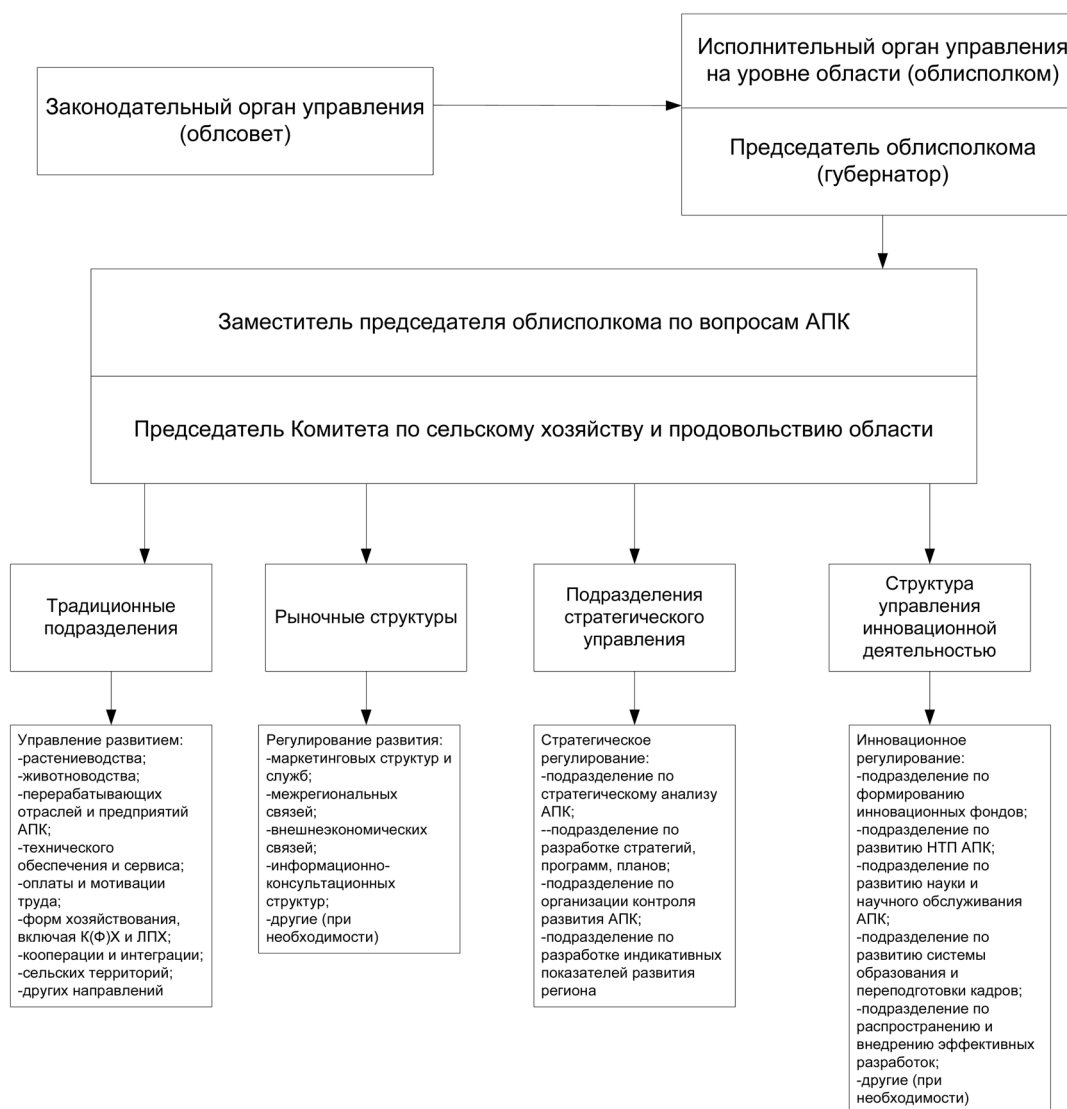


Рис. 3. Принципиальная структура управления региональным АПК (на уровне области)

Совершенствование структуры управления на местном уровне следует рассматривать в двух видах: первый – это формирование эффективной структуры управления на уровне областей или районов; второй – на уровне конкретных субъектов хозяйствования.

Так, отличительная особенность модели перспективной структуры управления на уровне области (рис. 3) заключается в том, что наряду с традиционными подразделениями в действующих органах хозяйственного управления областей (управление растениеводством, животноводством и т. п.) предусмотрены рыночные структуры (маркетинговые службы, отделы межрегиональных и внешнеэкономических связей и др.), подразделения стратегического управления (по стратегическому анализу АПК, разработке стратегий, программ, планов и пр.), а также структуры управления инновационной деятельностью (по формированию инновационных фондов, развитию НТП, организации научного обслуживания АПК и др.). Это свидетельствует о том, что действующая система регионального управления АПК должна быть существенно оптимизирована, адаптирована к современным рыночным условиям и дополнена рядом структур (подразделений) перспективного характера, способных значительно повысить эффективность всей системы организации и управления АПК.

Принципиальная модель перспективной рыночной организации действующих субъектов хозяйствования (на примере крупнотоварного агропромышленного предприятия) представлена на рис. 4.

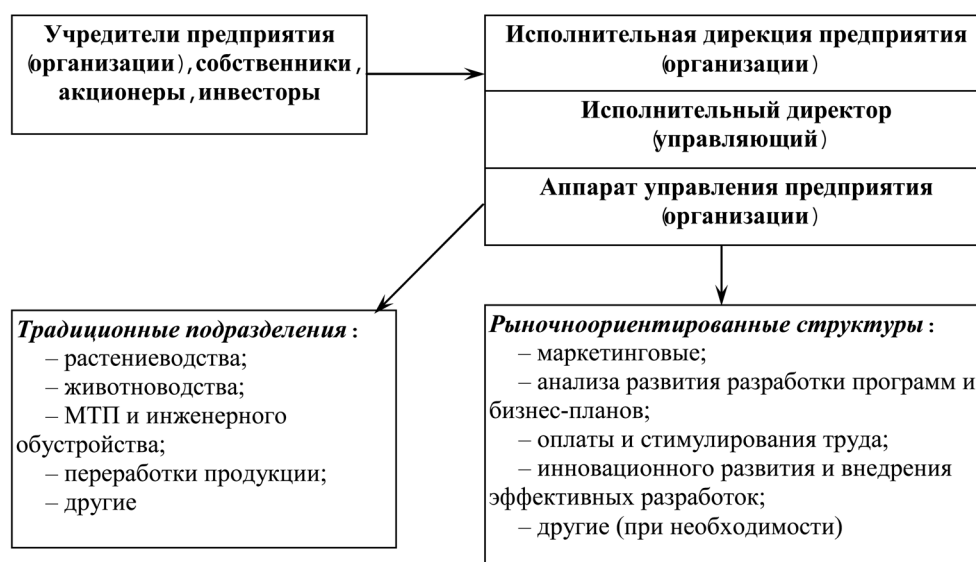


Рис. 4. Принципиальная структура управления крупного товарного агропромышленного предприятия (объединения)

Важно подчеркнуть, что данная модель должна быть нацелена как на максимальную экономичность аппарата управления по числу занятых в нем работников и по размеру затрат, так и на непрерывный рост конкурентоспособности и эффективности производства.

Для определения направлений и мер совершенствования системы управления в сфере АПК важно иметь представление о зарубежной практике построения наиболее распространенных моделей.

Первая из них основана на самоуправлении трудового коллектива, где акционеры и владельцы долей в уставном капитале являются одновременно и работниками предприятий. Это, как правило, небольшие по размерам собственности и объемам производства сельскохозяйственные организации-кооперативы и партнерства. Управление здесь осуществляется совместно всеми участниками через представительные выборные органы (например, через общее собрание), а также выбранными из общего числа участников управляющими (менеджерами).

Вторая представляет собой профессиональное управление, характерное для крупных кооперативных организаций, объединений, корпораций, предприятий пищевой промышленности, холдингов и подобных им компаний. Структура управления в таких предприятиях и их объединениях включает в себя органы, состоящие как из участников организации, так и наемных менеджеров, при этом собственники играют основную роль в организации управления, нанимают квалифицированных менеджеров и осуществляют контроль их деятельности.

Третья – модели управления, сочетающие в себе как элементы самоуправления, так и услуги по управлению, которые оказывают сельскохозяйственным организациям специализированные компании, созданные обычно с участием сельхозтоваропроизводителей.

В Беларуси в настоящее время в предприятиях АПК фактически действуют две основные модели:

традиционная, построенная по вертикальному или вертикально-горизонтальному принципу, в рамках которой в системе управления имеются все организационные структуры, необходимые для текущей организации сельскохозяйственного производства, однако нет или недостаточно структур и специалистов, способных выполнять функции эффективного управления в рыночных условиях, нередко отсутствуют службы стратегического планирования, маркетинга и др.;

рыночная, охватывающая в основном частный сектор, для которой характерно полное самоуправление, где могут быть необходимые службы сбыта и рыночного продвижения продукции. Но данная модель является пока как бы оторванной от общей системы управления и регулирования АПК. Она замкнута, ограничена узким спектром направлений деятельности и преследует цели самосохранения.

Существует в практике АПК Беларуси смешанная модель, которая сочетает функции традиционной и частной, а также неполная модель, где пока не предусмотрены многие необходимые

управленческие функции и методы. К таким моделям можно отнести некоторые акционерные общества, где наблюдается комбинирование видов собственности и функций управления, а также некоторые категории небольших фермерских хозяйств, которые построены на семейном или индивидуальном труде.

Вместе с тем названные модели требуют немалого совершенствования для того, чтобы они отвечали принципам эффективности, экономичности, инновационности и рыночной конкурентности. Более того, действующих моделей явно недостаточно, учитывая потребность их рыночного многообразия.

В целях повышения конкурентоспособности и обеспечения рыночной устойчивости организаций АПК и их объединений на перспективу они должны отвечать актуальным задачам развивающихся рыночных отношений (а не сдерживать эффективность). Это часто не требует существенных финансовых вложений при общем росте суммарного экономического эффекта. К таким моделям прежде всего следует отнести комбинированные, агрегированные, комплексные и смешанные модели, которые предусматривают систему целевых задач, поставленных с учетом совокупности факторов в вариантном (матричном) выражении. Это должно позволить максимально приблизить их к потребностям многообразных предприятий.

Для финансово и экономически неустойчивых организаций должна быть использована антикризисная модель управления, которая может быть представлена в различных модификациях. Основная черта этой модели – создание антикризисной команды менеджеров (управляющих и специалистов), способной выполнить комплексный мониторинг реальной финансово-экономической ситуации, разработать систему мер (бизнес-план, программу) по финансово-экономическому оздоровлению предприятия и обеспечить дальнейшую устойчивую конкурентность производства. Антикризисная команда может быть временной, до преодоления кризисной ситуации, или постоянной, когда из временной она преобразуется в команду менеджеров, берущих предприятие и его подразделения в долгосрочное управление.

Для организаций, испытывающих постоянный недостаток специалистов, где проблематично их закрепление на стабильной основе, целесообразна модель внешнего управления, когда для этого могут быть привлечены квалифицированные специалисты, а иногда и лучшие предприятия со стороны, либо руководители и специалисты из аппарата районных управлений сельского хозяйства и кооперативно-интеграционных объединений, в которых участвуют данные организации.

В некоторых случаях для налаживания нормальной работы предприятий, ощущающих дефицит кадров, достаточно консультирования со стороны опытных и квалифицированных специалистов из других состоятельных предприятий и объединений.

Для финансово-экономически-устойчивых предприятий, в зависимости от направлений и масштабов хозяйственной деятельности, могут быть предложены следующие модели:

модель самоуправления, предусматривающая совокупность необходимых служб эффективного производства и сбыта продукции в рыночных условиях (для предприятий, где преобладают собственники долей, паев или акций в уставном капитале);

модель бизнес-управления, характерной чертой которой является прямая ориентация производства на рыночный сбыт и потребительский спрос с целью получения максимальной прибыли;

модель стратегического управления, предполагающая формирование предприятия и службы управления с целью долгосрочного устойчивого конкурентного развития. Такую модель надо признать основной для различных типов предприятий, она основывается на создании мощного производственного потенциала, способного противостоять любым неблагоприятным природным и экономическим условиям;

модель инновационного развития, требующая высококвалифицированного управления, способного обеспечить постоянное обновление техники и технологий производства;

модель информационного и автоматизированного управления, предусматривающая применение новейшей оргтехники и программного обеспечения, создание автоматизированных рабочих мест и внедрение современных информационно-производственных технологий по всей цепи продвижения продукции – от сырья до готового продовольствия;

комбинированная модель управления, сочетающая в себе элементы ряда перечисленных моделей, в частности, инновационно-стратегической, самоуправления, бизнес-управления и др. Комбинированные или комплексные модели в обязательном порядке должны базироваться на информационных технологиях и автоматизации системы управления, формировании инновационного развития, разработке стратегии и программно-целевых методов, обеспечивающих конкурентное финансово устойчивое развитие предприятия в долгосрочной перспективе.

В заключение следует подчеркнуть, что форма и методы управления в АПК играют определяющую роль в развитии и создании условий для конкурентного функционирования предприятий. Управление напрямую приобретает производительный характер. Квалифицированное управление и правильно подобранные формы способны решать практически все задачи эффективного и конкурентного хозяйствования.

V. G. GUSAKOV

DEVELOPMENT OF MANAGEMENT SYSTEM IN AGROINDUSTRIAL COMPLEX OF BELARUS

Summary

The paper demonstrates summarized assessment of the existing management system, representing its drawbacks and discrepancies. Also the models of a perspective organization of management in agroindustrial complex regarding the development of market relations are formed. A special attention is focused on the development of bases of a new paradigm of management in agroindustrial complex. On the basis of this paradigm conceptual frameworks of building an effective system of management in agroindustrial complex in the republic, district and at an agricultural enterprise are formed. Besides, possible and reasonable models of a perspective organization of enterprises for a group of financially and economically stable entities are presented.