



*Агробизнес, управление,
экономические
показатели,
рыночные условия,
сельскохозяйственные
организации*

*Agrobusiness, management,
economic indicators,
market conditions,
the agricultural
organisations*

ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ АГРАРНЫМ БИЗНЕСОМ В РЕГИОНЕ

Т.К. Бораева

соискатель кафедры управления и маркетинга
ФГБОУ ВПО «Горский ГАУ»

В региональном сельском хозяйстве можно выделить отдельные элементы управления аграрным бизнесом. Такие подразделения Министерства сельского хозяйства и продовольствия РСО – Алания, как отделы экономического анализа, аграрной политики, финансирования, юридический и другие, имеют определенное отношение к решению проблем бизнеса. Однако все они замыкаются в своих специфических функциях, действуют разрозненно, не имеют целенаправленной общей политики в управлении этим важным направлением деятельности. Отсюда вытекают часто неудовлетворительные результаты в производственной деятельности даже наиболее стабильных в экономическом отношении аграрных предприятий.

Нами анализировались, например, производственно-экономические показатели ООО «Агропромышленный холдинг «Мастер-Прайм. Березка». Установлено, что это предприятие около половины молока реализует в цельном виде. Между тем, молочный рынок Республики испытывает острый недостаток в продуктах переработки молока и этим активно пользуются соседние регионы.

Анализ, проведенный по другим предприятиям, выявил примерно такую же негативную картину. Выход из этой ситуации мы видим, в основном, в решении следующих проблемных задач.

Во-первых, руководители и специалисты аграрной отрасли Республики должны осознать сущность самого процесса бизнеса и управления им. Необходимо твердо придерживаться принципа неразрывности и непрерывности его связи с управлением как сельским хозяйством региона в целом, так и отдельными аграрными организациями. Это означает, что основные функции управления региональным сельским хозяйством должны быть одновременно и функциями управления бизнесом. В то же время содержание последних имеет свои особенности. Считаем, что к основным функциям управления бизнесом, кроме известных общих функций управления (планирования, организации, мотивации и контроля), следует добавить маркетинг, без которого осуществление практической бизнес-деятельности невозможно. Содержание этих функций в преломлении к руководству аграрным бизнесом региона показано на приведенной ниже схеме (рис.1).

Как видим, каждая управленческая функция может быть приспособлена к бизнесу. Однако следует помнить, что любая из них должна увязываться с общим управленческим влиянием регионального органа управления сельским хозяйством. Это означает, что, например, занимаясь планированием развития сельского хозяйства, следует уделить определенное внимание и планированию бизнес-деятельности. В противном случае управление как бы разделяется на две части, не связанные между собой, что, конечно, нежелательно.



Рисунок 1 – Содержание функций управления аграрным бизнесом в регионе

Из приведенной схемы видно, что в Республике назрели проблемы не только производственного, но и рыночного характера. Рассмотрим, хотя бы кратко, направления их решения в условиях РСО - Алания.

Практика рыночной экономики показала, что без планов бизнес - направленности невозможно полностью адаптироваться к новым экономическим условиям. Необходимы обоснованные планы объемов производства и реализации по основным видам продукции аграрной отрасли. В настоящее время в Республике с этим вопросом сложилось неудовлетворительное положение. Основное внимание уделяется производству зерна. В итоге на каждого жителя РСО - Алания производится около одной тонны зерна. В то же время, недостаточно развито производство овощей, молока, мяса, потребление которых составляет 80 % медицинских норм питания (табл.1).

Поэтому ориентиром должно стать удовлетворение населения Республики в основных недостающих продуктах питания и их следует закладывать в планы по производству и реализации основных видов аграрной продукции. Причем планы должны быть не ориентировочными (ин-

дикативными), а твердыми – с установлением минимальных пределов, соответствующих нормам питания. Сверхнормативным же запасам следует искать пути реализации на рынках соседних и других регионов Российской Федерации, что предполагает активизацию управленческих процессов в предпринимательстве.

Следующая региональная функция по управлению бизнесом – организация. Суть ее состоит в том, что все основные направления деятельности должны быть распределены между соответствующими отделами. Руководители и специалисты служб и отделов Министерства и других управленческих органов (например, в районах) должны четко представлять свои полномочия.

В то же время функция организации заключается не только в реализации полномочий. Задачи ее гораздо более разнообразны. Необходимо учитывать, что здесь важен ситуационный подход. В Республике Северная Осетия – Алания, несмотря на небольшие её размеры, наблюдается разнообразие климатических, ландшафтных условий, традиций, сложившихся в том или ином населенном пункте, демографических факторов и т. д. Теория менеджмента предлагает, что в ка-

Таблица 1 – Удовлетворение потребностей населения РСО – Алания в основных продуктах питания (в среднем за 2009– 2013 годы, на 710 тыс.чел.)

Виды аграрной продукции	Нормы потребления на 1 чел., кг /год	Потребность по рекомендуемой норме, тыс.тонн	Среднее фактическое производство, тыс.тонн	Отклонение от рекомендуемой нормы (+;-)	Средняя удовлетворенность, %
Картофель	98,5	69,9	160,3	+90,4	209,0
Овощи	131,4	93,2	36,2	-57,0	58,3
Мясо	73,0	51,8	35,3	-16,5	69,0
Молоко и молочные продукты	328,5	233,2	207,4	-25,8	89,0

Источник: [1]

ждом отдельном случае нужны свои подходы к реализации функции организации [2].

Поэтому при управлении сельским хозяйством (даже для такого небольшого региона как РСО-Алания) необходимы свои подходы в управлении, в том числе бизнес - деятельностью. Отсюда логично сделать вывод: для адекватного реагирования на сложные и разнообразные условия было бы правильным выделить в отдельную составляющую подразделение по предпринимательству и маркетингу. Такое подразделение в МСХ РСО – Алания должно быть компактным и в то же время способным оказывать мобильную поддержку в бизнесе сельхозорганизациям, находящимся под влиянием этого управленческого органа.

Основной задачей такого подразделения является координация рыночной деятельности подведомственных организаций. В частности, в функции этого отдела рекомендуется включить:

- постоянное изучение данных по маркетингу сельскохозяйственного рынка республики;
- оказание помощи предприятиям в заключении коммерческих договоров, поиске партнеров по сделкам;
- рекламная деятельность и посредничество.

Выше было сказано, что управление бизнесом не должно быть оторванным от управления аграрной отраслью в целом. В частности, анализ рынка должен быть увязан с результатами деятельности таких подразделений Министерства, как отделы по финансам, животноводству и растениеводству, юридический и т.д. Короче говоря, важной задачей нового отдела должен быть внутренний анализ данных по Министерству. Сопоставляя его результаты с внешними рыночными условиями, это подразделение должно специализироваться на выдаче конкретных рекомендаций по объемам

основных направлений аграрного производства и реализации продукции. В частности, результаты расчетов и рекомендаций отдела по бизнесу должны учитываться в планах отрасли в целом.

Не менее важной функцией республиканского аграрного органа управления должна стать мотивация. Известный американский ученый, специалист по менеджменту П. Друкер, совершенно верно утверждает, что экономическая составляющая мотивации далеко не всегда является главной [3]. Она, по его мнению, может мотивировать только в комплексе с другими факторами, заставляющими персонал принимать на себя ответственность. Любая организация должна требовать ответственности от своих работников, что максимально мотивирует последних.

Считаем, что ответственность в сочетании с материальной заинтересованностью дают в совокупности высокий мотивационный эффект. По нашему мнению, такой подход к мотивации пригоден не только для промышленности, но и для работников аграрного управленческого органа. Это касается и управления бизнесом в сельском хозяйстве РСО - Алания. Однако для достижения такого эффекта необходимо выработать высокие стандарты качества деятельности. В частности, следует обеспечить:

- качественный маркетинговый анализ, позволяющий правильно установить объемы производства и реализации продукции по основным направлениям аграрной деятельности;
- результативность бизнес - деятельности;
- положительные отзывы производственников о помощи, оказываемой региональным органом по управлению бизнесом;
- организационную культуру внутри республиканского подразделения по аграрному бизнесу;

- высокую степень активности работников в решении бизнес - проблем в аграрной отрасли Республики.

Особого внимания требуют первые три пункта приведенного перечня, характеризующие результаты деятельности регионального органа по управлению бизнесом. Именно показатели, определяемые этими пунктами, должны стать критериями оценки качества работы регионального управленческого органа по бизнесу. Общая схема мотивации бизнес - деятельности должна это учитывать (рис. 2).

Осуществление процесса мотивации в аграрной отрасли региона – сложная задача. Особенно проблемной является установление поощрительных показателей. Подходы здесь могут быть разные. По нашему мнению, наиболее объективным методом следует признать качественную оценку деятельности каждого сотрудника по своему направлению деятельности. При этом важность каждого направления следует заранее оговаривать. Считаем, что приоритет должен отдаваться качественному маркетинговому анализу. Важным является и помощь в доведении его результатов до производственных организаций, но его следует оценивать по меньшему коэффициенту, так

как этой работой должны в основном заниматься сами хозяйства.

В аграрном бизнесе региона нельзя обойтись и без функции контроля. Фактически она сопровождает любой управленческий процесс. Следует отметить, что роль регионального органа управления сельским хозяйством в реализации этой функции в настоящее время снижена. Абсолютное большинство аграрных организаций (особенно КФХ, которых в республике около тысячи) практически не отчитываются перед Министерством сельского хозяйства. В результате наблюдается, например, повсеместное игнорирование требований агрономической науки. Так, многие хозяйства увлеклись возделыванием одних и тех же культур, особенно кукурузы, что противоречит таким требованиям агрономии, как соблюдение определенного чередования культур, севооборотов. Кроме того, хозяйства не в полной мере учитывают интересы потребителя.

По нашему мнению, следует восстановить утраченные МСХ Республики функции контроля. Необходимо, чтобы абсолютно все хозяйства отчитывались перед аграрным министерством, хотя бы по основным производственно – экономическим показателям. Это положительно повлия-



Рисунок 2 – Последовательность процесса мотивации при управлении аграрным бизнесом в регионе

яет и на управление бизнесом, так как процесс станет более прозрачным.

Формы контроля в бизнесе могут быть разными. Но ко всем из них должно предъявляться одно главное требование – не ущемляя самосто-

ятельности предприятий, помогать им в предотвращении кризисных рыночных ситуаций. В соответствии с этим наиболее эффективным можно считать так называемый опережающий контроль (рис. 3). На схеме показан опережающий контр-

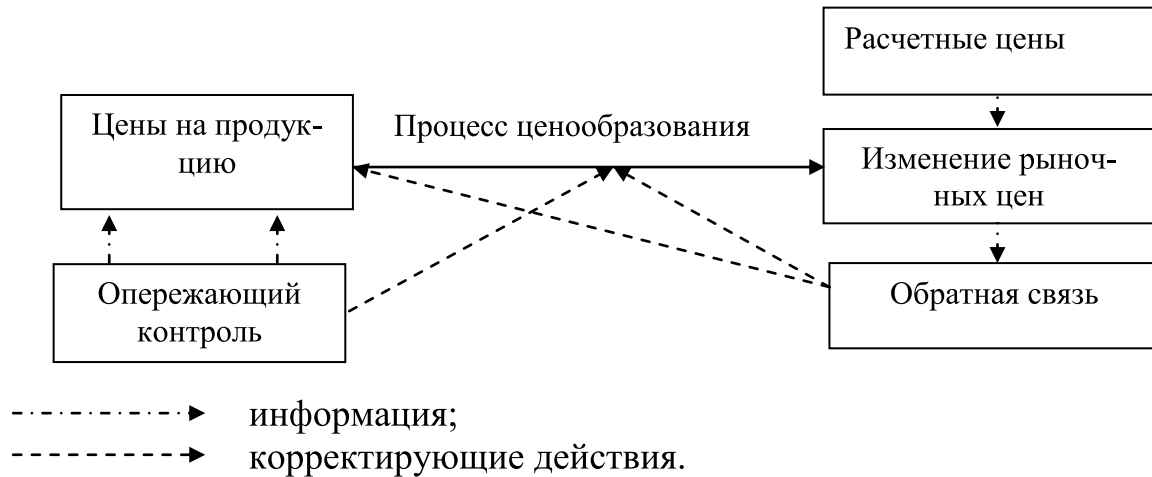


Рисунок 3 – Опережающий контроль при ценообразовании на аграрном рынке

оль по ценам на аграрную продукцию, являющимся одним из главных рыночных показателей.

Для того, чтобы опережающий контроль был эффективным, следует иметь нормативные цены, постоянно получать объективную рыночную информацию по основным видам продукции республиканского аграрного рынка и регулярно сопоставлять нормативные (расчетные) цены с изменяющимися рыночными ценами. Итогом должны быть корректирующие действия Министерства сельского хозяйства по стабилизации цен.

В целом управленческое воздействие на агробизнес со стороны регионального Министерства должно быть постоянным, но в увязке с деятельностью предприятий. В свою очередь, хозяйственные организации должны иметь свои специфические функции по управлению деятельностью в бизнесе, направленные на достижение стратегических целей организации. При этом головной орган управления должен иметь представление о конкретной стратегической направ-

ленности в деятельности всех (даже небольших) предприятий. В целом процесс управления агробизнесом в производственных организациях любой формы собственности должен быть системным и состоять из конкретных составляющих элементов, обеспечивающих реализацию всех управленческих функций.

Выводы

1. Управление аграрным бизнесом в региональном сельском хозяйстве должно основываться на качественном использовании известных общих функций: планирования, организации, мотивации и контроля. Важную роль следует придавать и функции маркетинга.

2. В Республике следует обратить особое внимание на функцию планирования. В настоящее время ее роль принижена.

3. С целью повышения эффективности деятельности бизнеса следует совершенствовать функцию контроля через объективный экономический анализ состояния рынка и учет всех факторов, влияющих на аграрный бизнес.

Литература

1. Сельское хозяйство, охота и лесоводство в Республике Северная Осетия – Алания. 2013: Статистический сборник / Северная Осетиястат. – Владикавказ, 2013. – 352 с.
2. Лапуста, М.Г. Предпринимательство [Текст]: учебник / М.Г. Лапуста. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 608 с.
3. Друкер, П. Практика менеджмента: пер. с англ. [Текст]: учебное пособие / П. Друкер, Ф. Питер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2007. – 400 с.