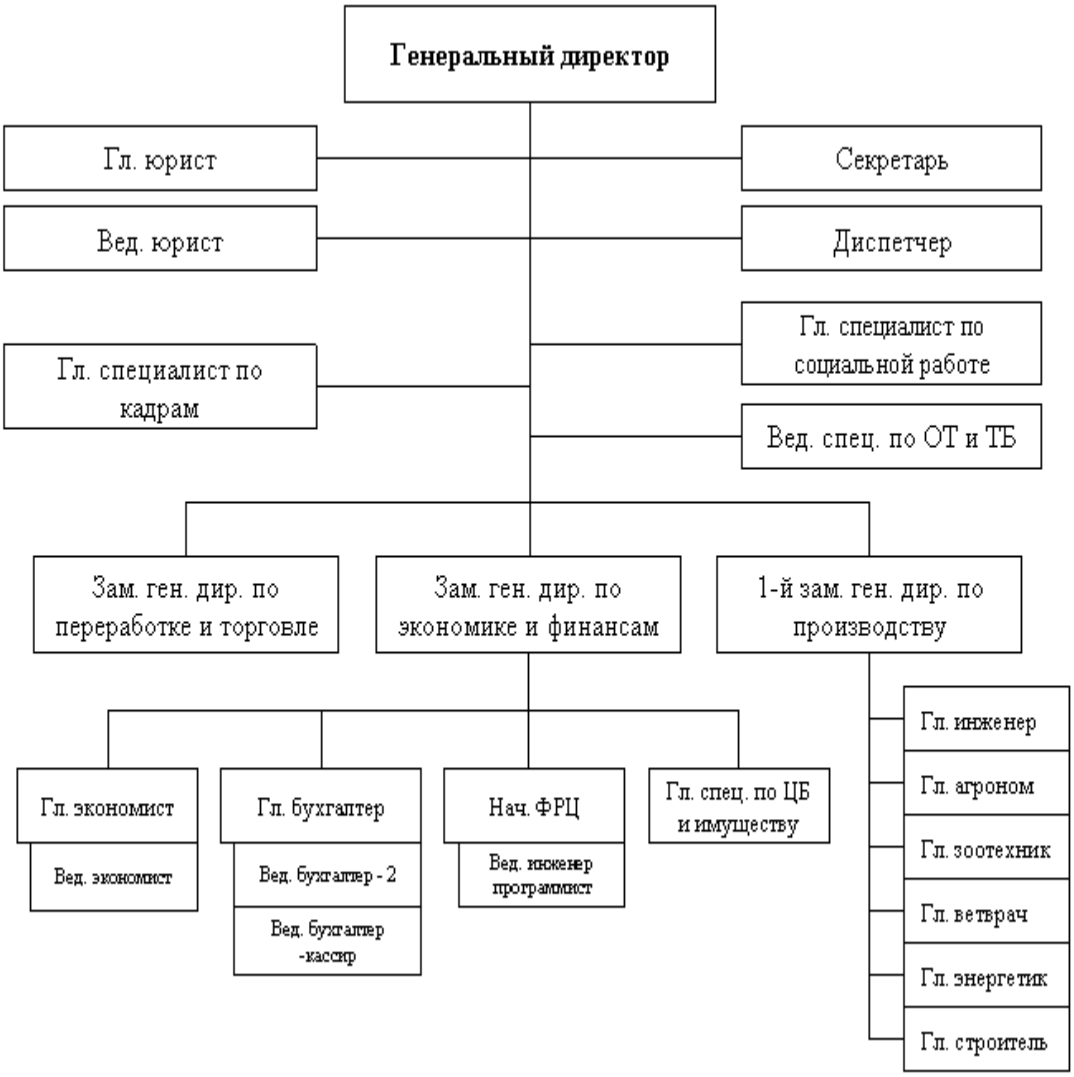
Проблема управляемости в крупных агрофирмах

Авторы: Р.Х. Адуков, В.В. Райков

ОАО «Зуша» Мценского района является одной из наиболее крупных районных агрофирм Орловской области. В нее входит 14 структурных подразделений по производству сельхозпродукции, которые ранее являлись самостоятельными сельхозпредприятиями. Кроме них в составе агрофирмы находится 2 структурных подразделения, выполняющих функции МТС. Площадь сельхозугодий агрофирмы составляет около 33000 га. Естественно, проблема управляемости в таком крупном и разбросанном сельхозформировании является весьма актуальной.

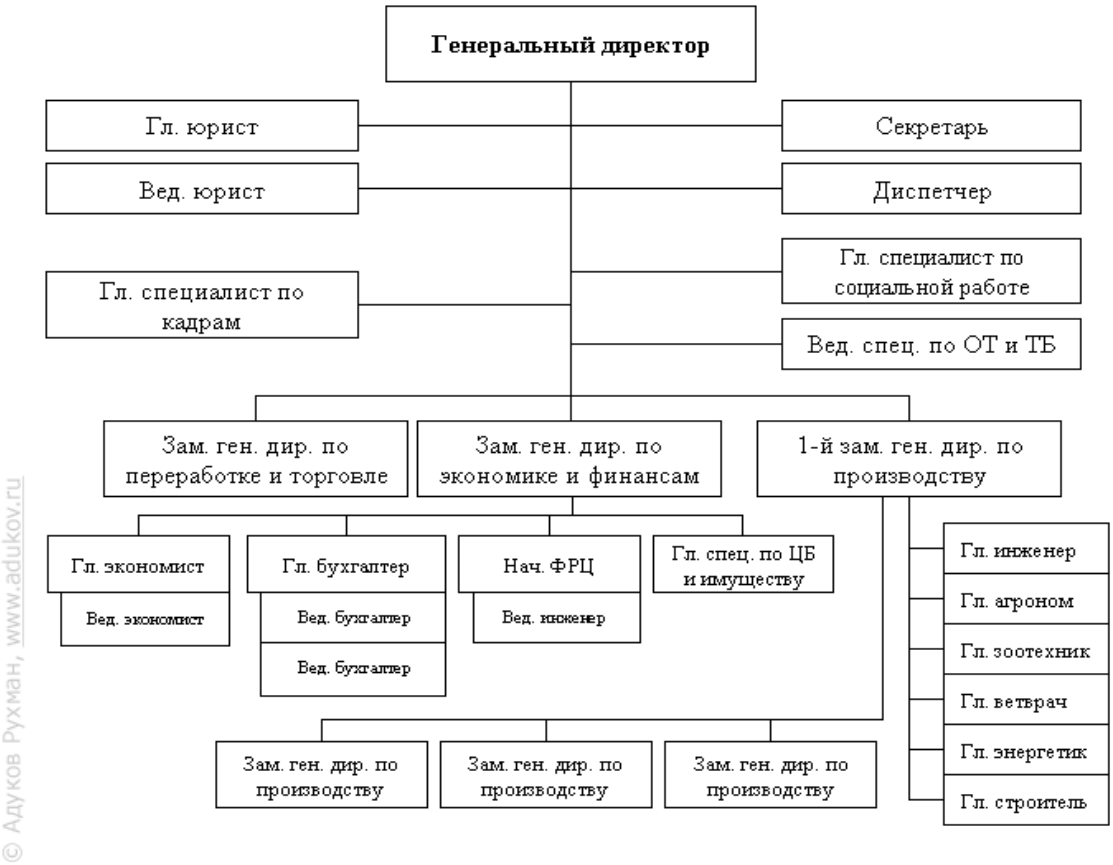
Система управления агрофирмы состоит из четырех основных блоков: производство, переработка и торговля, экономика и финансы, обслуживание (рис. 1).



© Адуков Рухман, www.adukov.ru

Рис. 1. Структура управления агрофирмы «Зуша» (факт)

С точки зрения управляемости наиболее слабое звено этой системы — производственный блок. Объясняется сказанное тем, что один заместитель по производству не в состоянии осуществлять эффективное руководство шестнадцатью структурными подразделениями. Причем, проблемы управляемости производством в агрофирме особенно проявляются сейчас, то есть на этапе становления, являющемся наиболее сложными и ответственным в деятельности всего её коллектива. Объясняется это тем, что негативные последствия психологического характера, вызванные лишением юридической самостоятельности бывших хозяйств, наибольшую опасность представляют именно на этапе «старта» агрофирмы. Со временем, по мере задействования экономических рычагов управления и развития структурных подразделений, их руководители поймут оправданность создания агрофирмы, хотя они и лишились из-за этого части своих полномочий. Пока же экономические стимулы в должной мере не работают. Поэтому крайне важно максимально мобилизовать административные ресурсы агрофирмы путем усиления команды заместителя генерального директора по производству, одновременно повысив его статус. С этой целью, как нам представляется, в штате агрофирмы следует предусмотреть еще 3-х заместителей по производству, передав в ведение каждого из них по 4-6 структурных подразделений (рис. 2).



© Адуков Рухман, www.adukov.ru

Рис. 2. Структура управления агрофирмы «Зуша» (вариант 1)

В целесообразности принятия подобного решения руководство ОАО «Зуша» убедилось вскоре после создания агрофирмы. Так, укрупненный

анализ затрат рабочего времени и организации труда генерального директора, его заместителя по экономике Ванюшиной Н. А. и главного экономиста Илларионовой Н. И. показал, что в рамках существующей структуры управления они не в состоянии планомерно организовать свой труд, достаточно эффективно использовать имеющийся у них потенциал. Вызвано отмеченное тем, что частые обращения к ним руководителей и специалистов структурных подразделений по повседневным вопросам заставляет их постоянно быть в «текучке». В результате происходит накопление недостаточно решенных проблем, что отрицательно сказывается на деятельности агрофирмы.

В необходимости усиления производственного блока системы управления с целью повышения управляемости убедились и руководители входящих в агрофирму структурных подразделений. По мнению большинства из них в агрофирме у них должен быть своего рода представитель, через которого они смогут решать большинство своих проблем.

Анализ показал, что с учетом расположения по отношению к городу Мценск, где расположена контора ОАО «Зуша», структурные подразделения можно разделить на следующие группы:

- северо-западную (или левую) группу («Тельченский», «Шашкино», «Мир», «Зароща»);
- южную (или центральную) группу («Ядрино», «Ашихмин», «Чахино», «Ливенский и К»);
- восточную (или правую) группу («Новый путь», «Жилино», «Черемошны», «Алябъевское», «Березуевское», «Гладкое»).

В ведение заместителей генерального директора по производству структурные подразделения целесообразно передать с учетом указанных групп. Как показала практика, создание подобных «кустов» для повышения эффективности координации деятельности хозяйственных формирований оправдывает себя.

После того, как было принято решение увеличить штат заместителей генерального директора по производству, руководством агрофирмы начат поиск кандидатур на эту должность. В настоящее время данная задача находится в стадии решения.

Чтобы обеспечить высокую степень управляемости агрофирмы, одного совершенствования структуры управления недостаточно. Из опыта многих крупных предприятий следует, что кроме этого, для эффективного решения данной задачи необходимо построить взаимоотношения в системе «агрофирма — структурное подразделение» и «структурное подразделение — первичный трудовой коллектив» на хозрасчетных принципах. Это предполагает необходимость соблюдения следующих принципов и положений (заложив их в основу договоров, регулирующих взаимоотношения в агрофирме):

1. Принятые между указанными сторонами «правила игры» должны быть простыми и понятными, не допускающими двойного толкования.

В противном случае, как показывает опыт, каждая вышестоящая ступень использует данный недостаток в своих интересах, что наносит ущерб экономике.

2. Должны быть обеспечены гарантии соблюдения условий договора.

3. В договоре четко и однозначно нужно оговорить формулу распределения результатов деятельности агрофирмы, что является важной предпосылкой соблюдения условий договора.

4. Формула распределения дохода (нами рекомендуется распределение выручки) между указанными ранее сторонами должна быть простой, понятной, справедливой, прозрачной.

5. Средства, остающиеся в распоряжении руководства агрофирмы, должны обеспечивать возможность содержания аппарата агрофирмы, выплаты налогов и отчислений, создания централизованных фондов, а также выплаты дивидендов акционерам.

6. Расчеты между сторонами целесообразно осуществлять на основе определения доли каждой из них в выручке, а не за счет разницы между ценой реализации и внутренней ценой. Вторая форма более трудоемка, психологически низовыми звеньями воспринимается негативно, требует постоянной корректировки хозрасчетных заданий из-за изменения цен, имеет ряд других недостатков, в результате чего через некоторое время принятая система отношений фактически перестает существовать.

7. Структурные подразделения агрофирмы и входящие в них хозрасчетные первичные трудовые коллективы должны иметь высокую степень хозяйственной самостоятельности, включая право по своему усмотрению расходовать средства, находящиеся на их счетах (для целей агрофирмы, соблюдая условия договора).

8. Отношения «агрофирма — структурное подразделение» и «структурное подразделение — первичный хозрасчетный коллектив» необходимо строить на аналогичных принципах.

9. Договор должен быть по возможности кратким и вместе с тем охватывать весь комплекс отношений между сторонами.

10. Срок действия договора целесообразно ограничить одним годом, так как постоянно меняющиеся условия хозяйствования требуют ежегодной корректировки отношений между сторонами.

Важным условием соблюдения условий договора и эффективного хозяйствования является принятие единой для всего коллектива агрофирмы системы стимулирования, предполагающей зависимость доходов всех категорий работников, включая руководство агрофирмы, от конечных результатов, а значит и доходов членов первичных хозрасчетных коллективов.

Представляется, что со временем на единую систему стимулирования целесообразно «завязать» также аппарат управляющей компании, т.е. ОАО «Орловский агрокомбинат». Работа всего коллектива на едином хозрасчете

позволит лучше использовать главный внутренний резерв — кадровый потенциал агрокомбината.

Отношения «агрофирма — структурное подразделение — хозрасчетный первичный коллектив» целесообразно строить на основе определения доли каждой из сторон в выручке от реализации по видам продукции.

Доля, поступающая в распоряжение руководства агрофирмы, как уже отмечалось, должна состоять из следующих частей:

- затраты на обеспечение деятельности персонала агрофирмы;
- налоги и отчисления во внебюджетные фонды;
- расчеты с кредиторами;
- средства для формирования централизованных фондов агрофирмы (резервного, развития, премирования);
- дивиденды для акционеров.

Доля, поступающая в распоряжение руководства структурного подразделения должна обеспечивать возможность:

- содержания управленческого персонала структурного подразделения;
- возмещения % по кредитам, по которым наступил срок выплаты (относится к затратам);
- формирования фондов СП (резервного, развития, премирования).

Доля, оставшаяся в распоряжении хозрасчетного первичного трудового коллектива должна обеспечивать возможность:

- возмещения материальных затрат (создания фонда возмещения материальных затрат);
- осуществления платы за аренду земельных долей (является статьей затрат для МТФ и полеводческой бригады);
- создания фондов первичного коллектива (развития, потребления).

Как видно, не предусмотрена плата за аренду имущества. Объясняется это тем, что «перегрузка» платежами товаропроизводителей будет способствовать еще большему ухудшению ситуации в структурных подразделениях агрофирмы, что за относительно короткое время приведет к утере имущества. Если же структурное подразделение будет работать, то имущество сохранится. Это выгодно арендодателям, т.к. в данном случае имущество фактически работает, в том числе, и на них. Поэтому до стабилизации экономики арендными коллективы целесообразно считать условно.

Опыт прошлых лет свидетельствует о том, что одной из главных причин низкой эффективности деятельности первичных трудовых коллективов является отсутствие достаточных стимулов и полномочий, и связанная с этим слабая ответственность. Дело в том, что экономика не развивается должным образом пока сами члены этих коллективов не начнут считать затраты и другие составляющие эффективности. Практика показывает, что в условиях хозрасчета частично центр тяжести экономики следует переместить непосредственно первичные трудовые коллективы.

Поэтому ответственность за формирование фонда возмещения затрат, осуществления платы за аренду земельных долей (для МТФ и полеводческих бригад) целесообразно передать указанным коллективам. Разумеется, вменив руководству структурных подразделений обязанности по ведению соответствующего контроля.

С учетом перечисленных выше хозрасчетных принципов для ОАО «Зуша» разработана система внутренних отношений (доли сторон в выручке, договора и т.д.), поэтапная реализация которых начата во второй половине 2000 года. В следующем году планируется завершить эту работу.

Представляется, что в целом перечисленные меры позволят повысить управляемость и эффективность деятельности агрофирмы.