DOI <http://dx.doi.org/10.18551/rjoas.2016-05.15>

**ФОРМИРОВАНИЕ КРИТЕРИЕВ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ**
FORMATION OF CRITERIA FOR EFFECTIVE MANAGEMENT OF AGRICULTURAL
ENTERPRISE

Запорожцева Л.А., доктор экономических наук, профессор
Zaporozhtseva L.A., Doctor of Economics, Professor

Рябых М.Е., магистр экономики, ассистент
Ryabykh M.E., Master of Economics, Professor's Assistant

ФГБОУ ВО Воронежский ГАУ, Воронеж, Россия
Voronezh State Agrarian University named after Emperor Peter I, Voronezh, Russia
E-mail: ludan23@yandex.ru, maari200808@rambler.ru

АННОТАЦИЯ

Статья посвящена актуальным проблемам в области управления предприятием. Задачей исследования являлось формирование критериев эффективного управления сельскохозяйственным предприятием. Это обусловлено недостаточной обеспеченностью аграрного производства высококвалифицированным управленческим персоналом и необходимостью его оценки и привлечения на основе инновационного критериального подхода. В качестве общеметодологической основы исследования использован системный подход, кроме того применен комплекс методов конкретизаций и аналогий; научной абстракции; индукции и дедукции. Сформулированы отдельные аспекты эффективного управления в соответствии со спецификой деятельности сельскохозяйственных предприятий. Дано определение эффективности управления и определены критерии для ее оценки. Разработанный подход даст возможность собственнику оценить деятельность управленческого персонала и принять соответствующее решение в части премирования и (или) продления трудового договора с управленческим персоналом. Это, в конечном, итоге, будет способствовать поддержанию устойчивого и максимально эффективного развития сельскохозяйственного предприятия и обеспечит рост его «продолжительности жизни».

ABSTRACT

The article is devoted to topical problems in the field of enterprise's management. The criteria establishing of effective management of the agricultural enterprise was the main research goal. This is caused by inadequate provision of agricultural production with highly qualified management personnel, by need for its evaluation and attraction on the basis of innovative criteria-based approach. A systematic approach was used as a general methodological basis of the research, also a set of methods implementations and analogies, scientific abstraction, induction and deduction were applied. The authors formulate some aspects of effective management according to specificity of agricultural enterprises' activity. The definition of management effectiveness and criteria for its evaluation are presented in the article. This approach will enable the owner to evaluate the activities of managerial personnel and make a decision in terms of its reward and (or) renewal of labour contract. This fact will help for maintain sustainable and effective development of agricultural enterprises and for ensuring of its «lifetime» growth.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Эффективность управления, предприятие, критерии, кадры, персонал, сельское хозяйство, профессиональная компетентность.

KEY WORDS

Management effectiveness, enterprise, criteria, personnel, agriculture, professional competence.

В рыночных условиях хозяйствования наблюдается различная жизнеспособность коммерческих организаций. Одни предприятия зарождаются и устойчиво функционируют несколько лет, другие - несколько десятков и даже сотен лет, при этом следует учесть, что все организации функционируют в одних и тех же социально-экономических условиях. С нашей позиции проблема различной «продолжительности жизни» коммерческих организаций связана с эффективностью функционирования управленческого персонала [6].

При передаче управления неплатежеспособным предприятием от неэффективного собственника более эффективному остается возможность спасти предприятие от окончательного развала. В последнее время повышению эффективности системы управления предприятием уделяется большое внимание. Только при высоком уровне управленческой культуры, благодаря внедрению эффективных методов менеджмента в управлении предприятием, к 2015 году в России было создано около 180 предприятий, о чем свидетельствуют данные рис. 1.

Рисунок 1 - Динамика количества коммерческих организаций, ведущих деятельность в Российской Федерации [16]

Из-за недостаточного повышения квалификации, отсутствия у работников заинтересованности в общих результатах деятельности предприятия ухудшается психологический климат в коллективе, что приводит к низким результативным показателям и, как следствие, к банкротству предприятия. Ниже приведем статистику сообщений о несостоятельности предприятий, отметим, что наибольшее количество предприятий - банкротов пришлось на 2012 год и составило больше 8 тысяч (рис. 2).

Рисунок 2 - Сравнение количества сообщений о несостоятельности (банкротстве) предприятий [16]

При неэффективной системе управления предприятием существует угроза неуправляемости и ликвидации организации. Отсутствие квалифицированных управленцев провоцирует ухудшение финансово-хозяйственной деятельности предприятия, что, в последствии, усугубляет его положение в экономической и социальной сфере и приводит к ликвидации или реорганизации, что мы и наблюдаем за последние шесть лет (рис. 3).

Рисунок 3 - Сравнение количества сообщений о ликвидации и реорганизации предприятий [16]

В этой связи, считаем целесообразным изначально изучить понятие эффективности управления коммерческой организацией и сформировать критерии ее оценки.

Эффективностью, в широком смысле, можно назвать совокупную результативность работы, систему мероприятий по достижению поставленных целей, а в узком - отношение производственных результатов, приходящихся на единицу ресурсов (затрат), которые используются в процессе достижения этих целей. Эффективность раскрывается через результативность и экономичность, хотя в отдельности они не полностью ее характеризуют. К примеру, высокие результаты производственной деятельности могут быть достигнуты в условиях использования сверхбольших ресурсов, которые во много раз превышают общественно необходимый уровень, а экономию можно получить с минимальными затратами при низких производственных показателях. Сделаем вывод, что наиболее высокая оценка экономической эффективности формируется только через соотношение экономичности и результативности [7].

Эффективность управления - это один из основных показателей совершенствования управления, определяемый сопоставлением результатов управления и ресурсов, затраченных на их достижение. Эффективное управление предприятием включает в себя эффективность управления отдельными функциональными подсистемами: маркетингом и сбытом, человеческими и финансовыми ресурсами, производством и другими составляющими, а также во многом зависит от того, насколько устойчиво управление всеми подсистемами на уровне общего управления, то есть на уровне высшего руководства [12].

С нашей точки зрения, эффективность управления представляет собой качество, результативность и своевременность достижения поставленных целей, обеспечение развития предприятия в запланированном направлении за счет высокого уровня менеджмента и управленческого контроля.

Решения, принятые руководителем, оказывают большое влияние на его жизнь, на то, как он относится к окружающим, каким человеком он становится. Решения, принятые в прошлом, определяют поведение в настоящем, они становятся основой

ценностей. Руководителю целесообразно проанализировать свои ценности и занять определенные позиции. Личные качества – умение выполнять обязательства и обещания, решительность и настойчивость в достижении цели, нестандартное мышление, инициативность, высокий уровень образованности и эрудиции, твердость характера, справедливость, тактичность, опрятность, аккуратность, умение расположить к себе, чувство юмора, хорошее здоровье. Правильные взаимоотношения между руководителями и исполнителями на предприятии предполагают эффективную коммуникацию между ними для организации целенаправленных действий всего трудового коллектива, главным образом, посредством его оценки и поощрения результатов деятельности.

С позиции Э. Нили, К. Адамс и М. Кеннерли «вопрос обоснованности критериев измерения эффективности очень существенный, но язык терминов в этой области очень запутан, что усложняет восприятие предмета» [9]. Пол Р. Нивен подчеркивает, что «системы сбора, отслеживания и передачи информации о результатах деятельности современных компаний имеет серьезные недостатки, корнем проблемы является то, что практически все они основываются исключительно на финансовых критериях деятельности» [8].

А.Н. Тищенко, Н.А. Кизим, Я.В. Догадайло, оценивая общее состояние разработок в области критериев эффективности, делают вывод, что в «отечественной науке до недавнего времени под эффективностью понималась только внутренняя экономичность, а в современных условиях ориентация управления только на рациональное использование ресурсов стала недостаточной, что актуализирует научные разработки для характеристики эффективности, как многокритериальной величины» [15].

О.И. Олексюк говорит о том, что «разнообразные критерии эффективности функционирования социально-экономических систем свидетельствуют о недостаточной научной разработке проблематики, ее полиморфном характере и несовершенстве существующих теоретико-методологических подходов» [10].

Н.В. Полищук отмечает, что «в научной литературе, связанной с процессным управлением, отсутствует единый, адекватный экономической ситуации, подход к оцениванию уровня результативности функционирования экономических систем» [11].

С.Н. Трунова предлагает оценивать эффективность управления по следующим критериям:

- состоянию организационно-производственных структур (уровню специализации, концентрации, кооперирования и централизации производства);
- состоянию организационных структур управления (функциям, управленческим процессам, составу управленческих звеньев и их взаимодействию);
- интеграции предприятий (факторам и объектам);
- хозяйственной деятельности организаций;
- характеристике состояния подсистем управления (информационному, кадровому и техническому обеспечению);
- социальной составляющей системы управления;
- экологической эффективности функционирования отрасли [14].

Т.В. Бурховецкая дает определение категории «эффективный собственник» на сельскохозяйственных предприятиях, включающее единство двух признаков: с одной стороны – материальная ответственность, а с другой – материальная заинтересованность участников предприятия, совладельцем которого они являются [2]. Мы считаем, что предприятию следует постоянно проводить работу по оценке персонала путем определения экономической эффективности работы управляющей составляющей.

М.В. Бгашев оценивает персонал по следующим критериям:

- эффективность использования персонала (создание условий для предоставления людям рабочих мест в нужный момент времени и в

необходимом количестве в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями);

- численный состав персонала и его динамика (оптимальный количественный состав и текучесть кадров);
- квалификация и интеллектуальный потенциал (разработка мероприятий по усилению конкурентоспособности, то есть обучение, повышение квалификации, переподготовка и другие формы развития компетенции персонала);
- качество мотивационной системы (достижения цели, например, заработать деньги, получить признание, занять вышестоящую должность).

Автор подчеркивает, что высокий результат текучести персонала указывает на нарушение в системе управления персоналом, что в последствие ведет к нарушению кадровой безопасности [0].

Р.Г. Добров предлагает оценивать кандидата на должность по следующим критериям:

- способность организовывать и планировать труд;
- профессиональная компетентность (умение применять свои знания и навыки на практике, используя при этом все свои умственные, психологические и физические возможности);
- сознание ответственности за выполняемую работу (положение, при котором лицо, выполняющее какую-нибудь работу, обязано дать полный отчет в своих действиях и принять на себя вину за последствия в исходе порученного дела);
- контактность и коммуникабельность (способность устанавливать связь с людьми, находить общий язык);
- трудолюбие и работоспособность (способность человека выполнять конкретную деятельность в рамках заданных временных лимитов и параметров эффективности);
- способность к нововведениям. Зачастую наблюдается негативное отношение к изменениям некоторых людей, основанное на консерватизме, нежелании что-то менять, или опасении, что в результате внедрения нововведений у них выявится недостаток знаний, умений и навыков для продолжения работы в этой организации. Некоторые работники попросту не хотят проходить обучение и осваивать новые навыки. Руководитель в силах изменить такое поведение сотрудников путем разъяснения значимости нововведений, как в целом для организации, так и для каждого конкретного сотрудника [4].

А. Давила и Р. Саймон критерием оценки эффективности управления предприятия считают рентабельность (эффективность) управления (ROM, Return on management). Данный показатель рассчитывается как соотношение производительно затраченной энергии организации и затрат времени и внимания руководителя [13].

К критериям эффективного управления коммерческой организацией Л.А. Запорожцева относит характеристики уровня развития управленческой составляющей:

- эффективность организации труда (правильность выбора управленческим персоналом наиболее рационального варианта решения);
- эффективность системы и механизма управления (доля управленческого персонала в общей численности персонала, оптимальная доля административных расходов);
- эффективность принимаемых решений руководящим персоналом (соответствие запланированных показателей финансово-экономической деятельности предприятия фактически полученным результатам);
- эффективность системы мотивации (правильно проведенная оптимизация расходов на оплату труда, в рамках которой работники удовлетворены материальным поощрением);
- стабильность кадров (текучка персонала);

- наличие инвестиций в подготовку, переподготовку и повышение квалификации персонала (работа высоко подготовленных кадров, знания и умения которых соответствуют времени) [5].
- Как видно из таблицы 1, основными критериями оценки эффективности управления коммерческими организациями, предлагаемыми учеными-экономистами, являются:
- кадровая стабильность (кадровое обеспечение, численность и динамика персонала, текучесть кадров);
- профессиональная компетентность (квалификация персонала, повышение квалификации кадров);
- эффективность труда (трудолюбие и работоспособность, продуманные и обоснованные управленческие решения);
- мотивационная система (уровень оплаты труда, потребность в самовыражении).

Таблица 1 - Формирование критериев эффективного управления предприятием

Автор	Критерии эффективного управления коммерческой организацией	Общие критерии
А. Давила и Р. Саймон [13]	<ul style="list-style-type: none"> • рентабельность (эффективность) управления (ROM, Return on management). 	<ul style="list-style-type: none"> • кадровая стабильность; • профессиональная компетентность; • эффективность труда; • мотивационная система.
С.Н. Трунова [14]	<ul style="list-style-type: none"> • состояние организационно-производственных структур; • состояние организационных структур управления; • интеграция предприятий; • хозяйственная деятельность организаций; • характеристика состояния подсистем управления; • социальная составляющая системы управления; • экологическая эффективность функционирования отрасли. 	
М.В. Бгашев [0]	<ul style="list-style-type: none"> • эффективность использования персонала; • численный состав персонала и его динамика; • квалификация и интеллектуальный потенциал; • качество мотивационной системы. 	
Р.Г. Добров [4]	<ul style="list-style-type: none"> • способность организовывать и планировать труд; • профессиональная компетентность; • сознание ответственности за выполняемую работу; • контактность и коммуникабельность; • способность к нововведениям; • трудолюбие и работоспособность. 	
Л.А. Запорожцева [5]	<ul style="list-style-type: none"> • эффективность организации труда; • эффективность системы и механизма управления; • эффективность принимаемых решений руководящим персоналом; • эффективность системы мотивации; • стабильность кадров; • наличие инвестиций в подготовку, переподготовку и повышение квалификации персонала. 	

При этом в условиях нестабильности экономики важно иметь способность («иммунитет») к выживанию в сложившейся кризисной ситуации, другими словами, адаптироваться к переменчивому экономическому климату. В этой связи, нами предложены следующие критерии, которые не отмечают другие авторы:

- Скорость принятия решений, которая характеризует способность быстро реагировать на изменение рыночной ситуации. Решения принимаются в тот момент времени, когда информация и возможность остаются уместными и точными.
- Мониторинг выполнения решений. Руководитель всегда несет ответственность за принятые решения и результат их исполнения. Принятые решения передают исполнительным органам, далее следует контроль за их выполнением. В

процессе осуществления контроля за ходом реализации решения вносятся необходимые коррективы и дается оценка результата выполненного решения.

- Система поощрений и наказаний, способствующая росту эффективности деятельности персонала в части выполнения поставленных задач в интересах организации. Система наказаний и поощрений в значительной мере оказывает влияние на психологический климат, существующий в организации.
- Максимальное использование профессиональных и личных качеств персонала.
- Стратегическое развитие России до 2020 года неразрывно связано с инвестициями в человека, коренными изменениями в социально-ориентированных условиях труда и качеством жизни на перспективу. Экономическая реформа на селе со всей очевидностью доказала, что нельзя недооценивать роль руководителей и специалистов сельскохозяйственных предприятий в повышении эффективности производства. От их умения и знания технологии сельскохозяйственного производства, менеджмента, маркетинга, права, системы учета во многом зависит «успешность» деятельности предприятия [3].

Сельскохозяйственное производство как объект управления обладает рядом специфических особенностей, которые оказывают существенное влияние на функции и структуру органов управления, систему работы с кадрами, методы и стиль руководства, а так же организацию управленческого труда.

Рисунок 4 - Критерии эффективного управления сельскохозяйственным предприятием

Специфика сельскохозяйственных предприятий в части эффективности управления проявляется в следующих моментах:

1. Земля в сельском хозяйстве выступает не только как объект труда, но и как предмет труда в части основного средства производства, что обуславливает территориально рассредоточенность производства, а так же населенных пунктов. Это требует построения системы управления по территориально-

производственному принципу, поскольку управление из единого центра практически невозможно;

2. В сельском хозяйстве процесс производства тесным образом связан с природными условиями. В этой связи, отличие сельского хозяйства заключается в том, что оно связано с большим риском, в результате чего значительно снижается вероятность окупаемости капитала и получения прибыли;
3. Территориальная рассредоточенность производства и удаленность структурных подразделений от центра затрудняет сбор и переработку информации, что ведет к запаздыванию принятия оперативных решений, а, следовательно, требует расширения самостоятельности, как самих организаций, так и внутрихозяйственных подразделений, особенно в области оперативно-хозяйственной деятельности;
4. Резкие колебания в использовании материальных, трудовых, финансовых и других ресурсов по временам года требуют от управленческих работников изыскания путей выравнивания их использования, особенно рабочей силы.

Таким образом, изучив критерии эффективного управления предприятием, включая специфику аграрной отрасли, нами предлагается оценивать деятельность управленческого персонала сельскохозяйственных предприятий по следующим критериям, представленным на рис. 4.

Данный подход позволит не только теоретически обосновать категорию эффективного управления сельскохозяйственным предприятием, но и даст возможность собственнику оценить деятельность управленческого персонала и принять соответствующее решение в части премирования и (или) продления трудового договора с управленческим персоналом. Кроме того персонал может самостоятельно оценить управленческие способности и сформировать целевой ориентир для совершенствования личных качеств руководителя. В целях практического применения данного исследования необходимо разработать систему показателей, способных определить уровень развития управленческого персонала по каждому из предложенных критериев и сформировать интегральный подход для отражения эффективности работы управленческого персонала по совокупности критериев.

БИБЛИОГРАФИЯ

1. Бгашев М.В. Стратегия обеспечения экономической безопасности предприятия: кадровый аспект / М.В. Бгашев // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. - 2009. - Т. 9. - №2. - С. 46-51.
2. Бурховецкая Т.В.. Экономический механизм формирования эффективного собственника в сельскохозяйственных производственных кооперативах: Дис. канд. экон. наук: 08.00.05: Воронеж, 2003. - 228 с.
3. Грешонков А.М.. Эволюция экономических отношений на рынке труда в аграрном секторе экономики / А.М. Грешонков // Гуманитарные науки. Экономика. - 2008. - №10(66). - С. 514-518.
4. Добров Р.Г. Использование методов непараметрической экспертизы при оценке качества работы персонала организации / Р.Г. Добров // Известия Волгоградского государственного педагогического университета. - 2012. - Т.73. - №9. - С. 126-129.
5. Запорожцева Л.А. Стратегическая экономическая безопасность предприятия: методология обеспечения: монография / Л.А. Запорожцева. - Воронеж: ФГБОУ ВПО Воронежский ГАУ, 2014. - 261 с.
6. Запорожцева Л.А. Концепция оценки уровня стратегической экономической безопасности предприятия / Л.А. Запорожцева, А.В. Агibalов // Социально-экономические явления и процессы. - 2014. - Т. 9. - №11. - С. 78-85.
7. Кондратьев В.Ю. Повышение эффективности управления в сельскохозяйственных предприятиях на основе новых информационных технологий (На материалах предприятий Краснодарского края): Дис. канд. экон. наук: 08.00.05, 08.00.13: Краснодар, 2002. - 187 с.

8. Нивен П. Сбалансированная система показателей. Шаг за шагом: максимальное повышение эффективности и закрепления полученных результатов / Пол Р. Нивен: пер. с англ. - Днепропетровск: БалансБизнесБукс, 2004. – 328 с.
9. Нили Э. Призма эффективности. Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им / Э. Нили, К. Адамс, М. Кеннерли: пер. с англ. - Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003.-400 с.
10. Олексюк О.И. Экономика результативности деятельности предприятия: монография / О.И. Олексюк.- К.: КНЭУ, 2008.-362 с.
11. Полищук Н.В. Научно-методические аспекты результативности функционирования современных экономических систем: автореф. дис. доктора экон. наук: спец. 08.00.03. – экономика и управление национальным хозяйством / Н.В. Полищук. - Винницкий национальный аграрный университет, 2011.- 36с.
12. Савельева Е. Н. Научно-практические подходы к оценке эффективности систем управления предприятием / Е.Н. Савельева // Экономика, управление, финансы: материалы III Междунар. науч. конф. (г. Пермь, февраль 2014 г.). - Пермь: Меркурий, 2014. - С. 142-146.
13. Саймон Р. Рентабельны ли ваши руководители? / Р. Саймон, А. Давила // Измерение результативности компании (серия «Классика Harvard Business Review»). – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. - С.76-99.
14. Трунова С.Н. Комплексная методика оценки эффективности стратегического управления развитием сельскохозяйственной организацией / С.Н. Трунова // Технологии пищевой и перерабатывающей промышленности АПК – продукты здорового питания. - 2015. - №2. - С. 89-96.
15. Экономическая результативность деятельности предприятий: монография / А.Н. Тищенко, Н.А. Кизим, Я.В. Догадайло. - Х.: ИНЖЭК, 2005. - 144 с.
16. Электронный ресурс: <http://www.kartoteka.ru>