

УДК 331.2

## ОПЫТ ПОСТРОЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

**Александр Алексеевич Дубовицкий**

кандидат экономических наук, доцент

daa1-408@yandex.ru

**Андрей Геннадиевич Галдин**

студент

**Анна Сергеевна Панкова**

студент

Мичуринский государственный аграрный университет

Мичуринск, Россия

**Аннотация.** Эффективная система управления сельскохозяйственной организацией в современных условиях во многом определяет возможности её рационального функционирования и развития. Количественный состав структуры управления должен соответствовать нормативным критериям, а качественный – задачам, стоящим перед сельскохозяйственным предприятием. Авторами в статье проанализирован опыт построения эффективной системы управления на примере сельскохозяйственной организацией, проведена оценка экономической эффективности работы аппарата управления, исчисляемой системой показателей.

**Ключевые слова:** сельское хозяйство, сельскохозяйственная организация, структура управления, эффективность, должностные обязанности, оплата труда.

Эффективность деятельности сельскохозяйственных организаций в любой экономической системе, построенной на рыночных методах хозяйствования определяется грамотным её управлением, значимость которого в последние годы подчеркивается во многих современных исследованиях [1, 6, 8, 9]. Сельское хозяйство, как ни какая другая сфера деятельности, требовательно к знаниям, умениям, опыту и ряду других важных качеств управленческого труда.

Кроме того, система управления в сельском хозяйстве зависит от множества внешних и внутренних факторов. Среди факторов внешней среды, оказывающих наибольшее влияние на формирование системы управления сельскохозяйственными организациями можно выделить природно-климатические, социальные факторы, факторы аграрной политики [2, 11, 12].

К основным факторам внутренней среды можно отнести: размер и специализацию хозяйства [3], особенности пространственного размещения производства [4], технико-технологические факторы, состав и квалификацию кадров [5] и т. д. Как часто подчеркивается, управление должно на основе всестороннего анализа экономических условий функционирования организации, уровня эффективности функционирования отраслей определяет перспективные направления её деятельности на основе обеспечения работы персонала надлежащим образом, координации всех действий и усилий при обязательном их контроле [7, 8, 10].

Одним из ключевых условий построения эффективной системы управления сельскохозяйственной организацией в рыночных условиях, является ликвидация типичных, характерных для традиционных структур управления: двойственности соподчинения работников по разным направлениям, проблем информационной обеспеченности аппарата управления, низкой заинтересованности в повышении результативности работы организации, размытости должностного функционала отдельных служб и специалистов.

В контексте темы настоящего исследования мы проанализировали существующие системы управления и эффективность их функционирования в сельскохозяйственных организациях на примере нескольких типичных хозяйств Мичуринского района Тамбовской области. Одним из максимальных уровней экономической эффективности отличается деятельность СХПК «Родина» Мичуринского района, созданный в результате реорганизации колхоза «Родина» в 1993 году и являющийся его правопреемником. Кооператив является юридическим лицом, функционирующим в соответствии с Федеральным законом РФ «О сельскохозяйственной кооперации», как один из видов сельскохозяйственных производственных кооперативов и действует на основании Устава.

В соответствии с действующим законодательством предприятие характеризуется малыми размерами производства с учётом размера выручки и среднегодовой численности работников, в тоже время является типичным по размерам для предприятий Тамбовской области. СХПК «Родина» специализируется на производстве зерновых культур и подсолнечника, удельный вес которых в структуре товарной продукции в 2021 г. составил 75,4% и 22,5% соответственно. С 2020 года предприятие стало производить ещё одну техническую культуру - сою, удельный вес которой в структуре товарной продукции к 2021 г. составил 5,3%.

Предприятие динамично развивается, и за три последних года стоимость основных и оборотных средств возросла в 1,5 раза, что стало результатом инвестиций в приобретение новой техники и материальных ресурсов с учётом ежегодного увеличения объёмов производства продукции.

Расширение производства сопровождалось ростом эффективности использования земельных и трудовых ресурсов на фоне некоторого снижения эффективности основных средств и незначительного увеличения эффективности использования оборотных средств. За этот период стоимость валовой продукции предприятия увеличилась на 10,6%, товарной - на 54%.

Рост выручки от реализации при снижении полной себестоимости (на 3,2%) вызвал увеличение размера прибыли от реализации сельскохозяйственной продукции в 2,9 раза - до 178 млн. руб. к 2021 году. Уровень рентабельности сельскохозяйственного производства при этом вырос на 86,5 пп. – с 44,2% до 130,7%.

Форма организации производственного процесса, характеризующаяся количеством и составом производственных подразделений предприятия представлена в виде производственной структуры предприятия на рисунке 1.



Рисунок 1 – Производственная структура СХПК «Родина»

Производство предприятия состоит из основного и вспомогательного. Основное производство состоит из отраслей растениеводства, представленных производством зерновых и подсолнечника (сои). Вспомогательное производство представлено ремонтной мастерской, складским хозяйством, МТП, нефтебазой и энергохозяйством.

Важную роль в эффективности работы играет структура управления. На ее формирование влияют многие факторы и изменения, происходящие в развитии производительных сил и производственных отношений.

Совокупность звеньев и состава исполнителей работников управления, порядок их соподчиненности и взаимосвязи представлена в виде структура управления на рисунке 2.

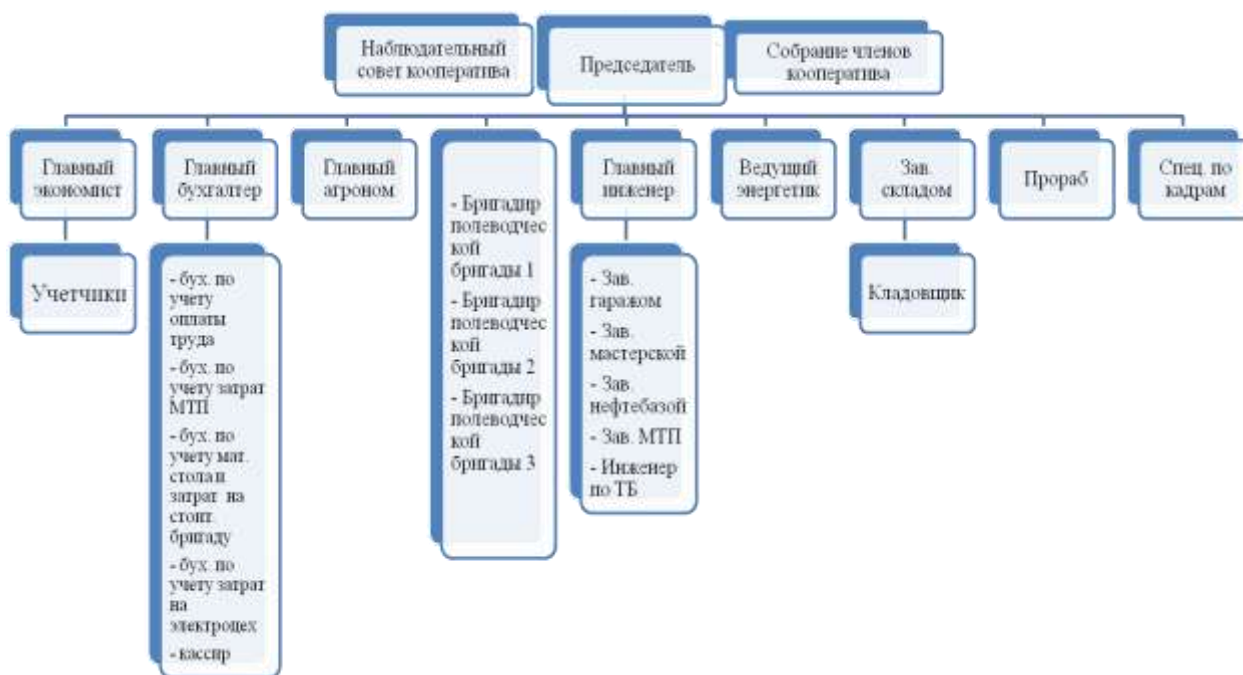


Рисунок 2 - Структура управления СХПК «Родина»

В СХПК «Родина» используется бригадная (двухступенчатая) структура управления, которая обеспечивает хозяйству экономичность; информативную связь и взаимодействие между председателем кооператива и руководителями среднего звена, а организация основных служб по функциональному принципу - четкое распределение полномочий между различными руководителями и специалистами.

Система управления организацией должна быть построена таким образом, чтобы обеспечить единство всех частей организационной структуры с целью эффективной координации агрономических, технических, экономических и организационных отношений в хозяйстве для наилучшего использования трудовых и материальных ресурсов. Непосредственное руководство в отраслях растениеводства в СХПК «Родина» осуществляется линейными руководителями и специалистами бригад.

Основной формой организации труда в анализируемом предприятии является бригада, которой руководит бригадир. Высшим органом управления СХПК «Родина» является общее собрание его членов, а оперативное

руководство осуществляется председателем кооператива, который является членом правления кооператива и возглавляет его. Руководитель в соответствии с законодательством руководит всеми видами деятельности предприятия.

В пределах своей компетенции руководитель СХПК «Родина» издает приказы, распоряжения, дает указания, обязательные для исполнения членами кооператива и его наемными работниками. Без доверенности, единолично осуществляет действия от имени кооператива, заключает договоры и иные финансовые документы, по согласованию с другими членами правления утверждает штат и сметы расходов на содержание аппарата управления, осуществляет прием и увольнение работников кооператива, вносит предложения по кандидатурам на должности главных специалистов, а также начальников отделов и производственных участков.

На эффективность работы предприятия оказывают влияние методы управления, которые представляют собой систему приемов, рычагов, с помощью которых достигаются поставленные цели, решаются определенные задачи. Выделяют экономические, организационно-распорядительные и социально-психологические методы. Руководитель при осуществлении своей деятельности обязан грамотно и в совокупности использовать все выше названные методы, грамотно осуществляя их сочетание и реализацию. В целях регулирования деятельности сотрудников директор проводит ежедневно планерки, на которых обсуждаются всевозможные вопросы, связанные с производственным процессом, а также с реализацией продукции, возникающие ежедневные проблемы и пути их решения.

Непосредственное руководство в отраслях растениеводства в СХПК «Родина» осуществляется функциональными руководителями и руководителями бригад (табл. 1).

Комплекс специальных (конкретных) функций управления стоит из общего (линейного) руководства организацией, производственными участками, а также функционального руководства. Непосредственное руководство в

отраслях осуществляется линейными руководителями и специалистами функциональных служб.

Таблица 1

Распределение обязанностей руководителей и специалистов  
в СХПК «Родина»

Функции управления	Перечень должностных лиц, выполняющих функцию
1. Общее (линейное) руководство	Председатель кооператива
2. Оперативное управление производством	Председатель кооператива, руководители структурных подразделений
3. Планирование производства и экономический анализ	Главный экономист
4. Технологическое руководство	Главный агроном
5. Техническое обслуживание производства	Главный инженер, старший кладовщик запчастей, кладовщик нефтепродуктов
6. Энергетическое обслуживание	Старший электрик
7. Ремонтное обслуживание	Заведующий мастерской
8. Организация труда и зарплаты	Главный бухгалтер
9. Финансовая деятельность	Главный бухгалтер
10. Бухгалтерский учет	Бухгалтерия
11. Материально-техническое обеспечение и сбыт	Бухгалтерия, кладовщики
12. Контроль качества продукции	Председатель, главный агроном
13. Безопасность жизнедеятельности	Инженер по охране труда
14. Транспортное обслуживание	Заведующий МТП (автогаражом)
15. Общее делопроизводство	Бухгалтерия, секретарь
16. Организация защиты растений	Главный агроном

Главная задача агрономической службы – разработка, внедрение и контроль соблюдения технологии и организации производства продукции. Главный агроном является ответственным за выполнение планов по производству и реализации продукции отраслях растениеводства, а также обеспечение ее планомерного развития.

Главный инженер осуществляет руководство и координацию деятельности всех инженерными подразделениями хозяйства. Зоной ответственности инженерной службы является обеспечение необходимого функционала техники и оборудования для бесперебойной организации производственного процесса

Штат планово-экономического отдела в СХПК «Родина» представлен главным экономистом, которому подчиняются по вопросам планирования, учета, контроля, анализа затрат специалисты и руководители подразделений хозяйства, выполняющие обязанности по указанным вопросам.

Главный бухгалтер организации обеспечивает правильное ведение учета и отчетности, следит за соблюдением финансовой дисциплины, и своевременным оформлением документов на денежно-материальные ценности и т.д. Бухгалтерия осуществляет учет средств на предприятии и хозяйственных операций с материальными и денежными ресурсами.

Важным отделом сельскохозяйственного предприятия является бухгалтерия, который занимается организацией системы учёта и отчетности на предприятии, осуществляет контроль за правильным расходованием средств и обеспечивает отчетность перед налоговыми органами. Следует отметить, что в бухгалтерии задействовано 1/3 всех работников аппарата управления – это самый большой по численности отдел.

СХПК «Родина» не имеет финансовой службы или работника, занимающегося финансовым анализом. Финансовую работу также осуществляет главный бухгалтер. Финансовая работа в СХПК «Родина» включает вопросы расчетов с покупателями и поставщиками, контроля дебиторской и кредиторской задолженности, получения, обслуживания и погашения кредитов, а также вопросы налогообложения. Ежеквартально в СХПК «Родина» на первое число месяца определяют суммы дебиторской и кредиторской задолженности по расчетам с покупателями и поставщиками с указанием даты ее возникновения. На основании полученных данных главный бухгалтер выясняет первоочередность оплаты счетов или принимает решение о применении определенных мер к неаккуратным плательщикам.

Проведенный анализ количественного и качественного состава работников аппарата управления предприятия позволяет сделать вывод, что 65,4% работников аппарата управления имеет высшее образование, в основном полученное на различных факультетах Мичуринского ГАУ (рис. 3).



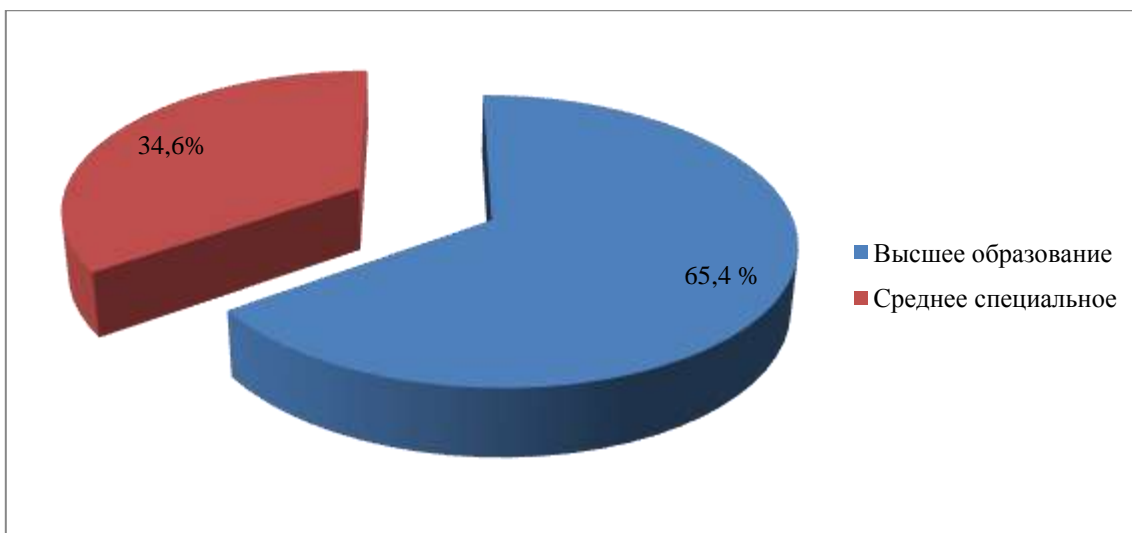


Рисунок 3 – Качественный состав работников аппарата управления в СХПК «Родина»

В организациях выделяются 4 группы работников по стажу работы: до 10 лет – 30,6%; от 10-20 лет – 24,8%; от 21 до 31 года – 23,1% и свыше, 31 года – 21,5%, т.е. наблюдается незначительные различия по представленным группам (рис. 4).

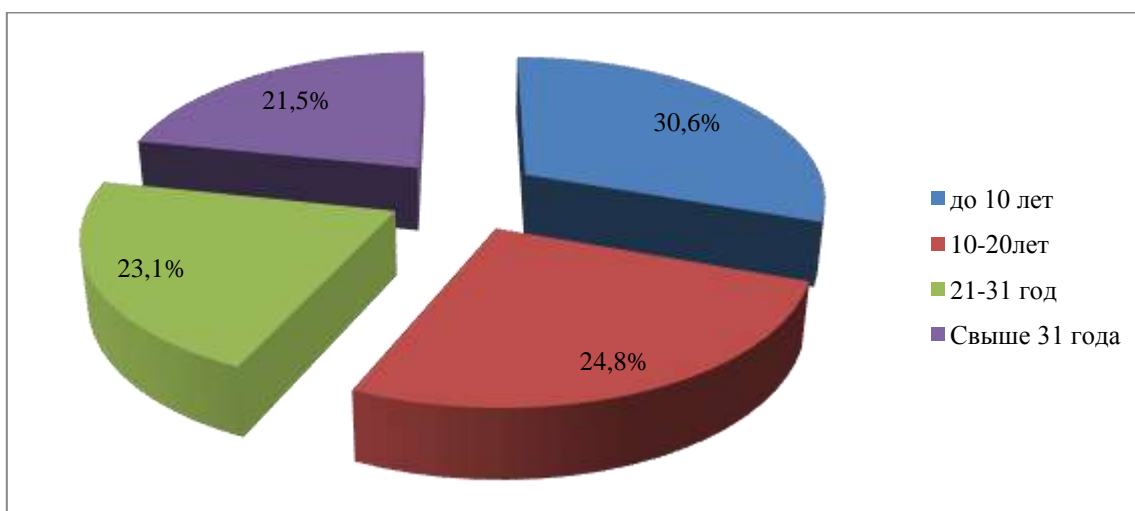


Рисунок 4 – Структура работников аппарата управления по стажу работы в СХПК «Родина»

Такая структура способствует минимизации конфликтных ситуаций. Результативность работы аппарата управления на предприятии можно оценить путем сопоставления численности работников и уровня оплаты их труда в целом по предприятию и работников аппарата управления (рис. 5).

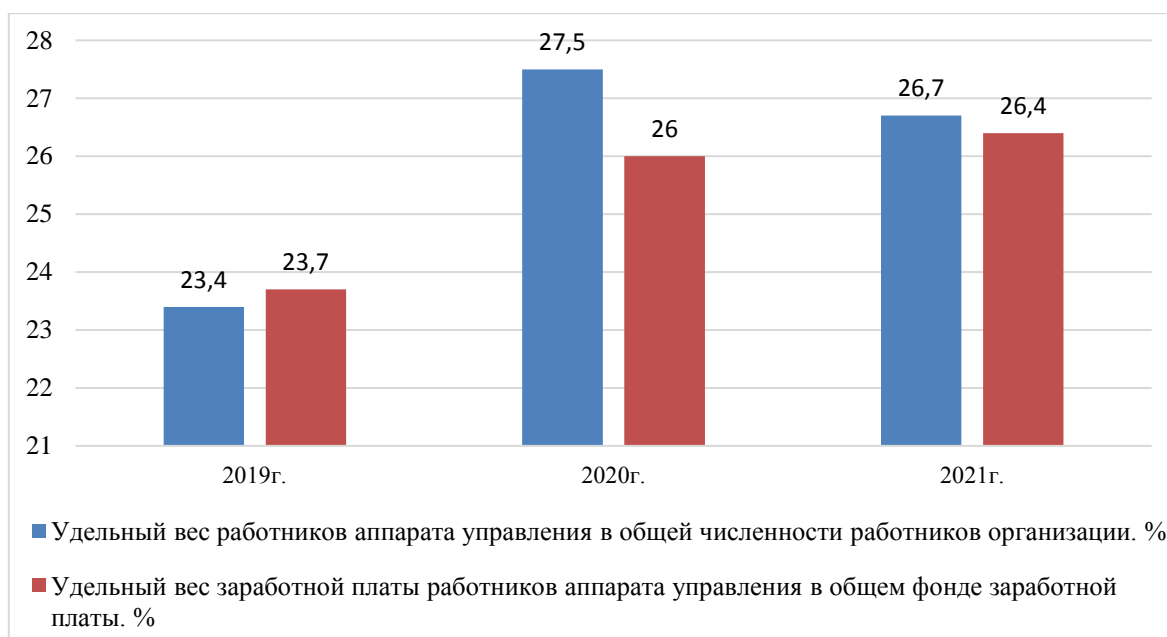


Рисунок 5 - Соотношение удельного веса и заработной платы работников аппарата управления

Оплата труда работникам осуществляется в соответствии с «Положением об оплате труда работников» производится как в денежном выражении, так и в виде натуральной оплаты сельскохозяйственной продукцией, оцененной по планово-учетным ценам.

В СХПК «Родина» существует сдельная и повременная системы оплаты труда. Сдельная система применяется для работников, занятых в полеводстве. Повременная система оплаты труда используется для работников аппарата управления и разнорабочих. Оплата труда управленческого персонала состоит из постоянной части - должностного оклада, и переменной части - премий, размер которых зависит от финансовых результатов деятельности.

В количественном выражении численность аппарата управления за период исследования возросла с 19 в 2019 году до 20 человек в 2021 году или на 5,3%. Зарботная плата работников аппарата управления возросла с 8872 тыс. руб. в 2019 году до 10924 тыс. руб. в 2021 году на 23,1%.

Это вызвало увеличение удельного веса работников аппарата управления в общей численности работников на 3,3 пп. до 26,7% в 2021 году, их заработной платы в общем фонде заработной платы на 2,7 пп. до 26,4%.

Динамика показателей эффективности работы аппарата управления, характеризуется системой показателей, представленных на рисунке 6.

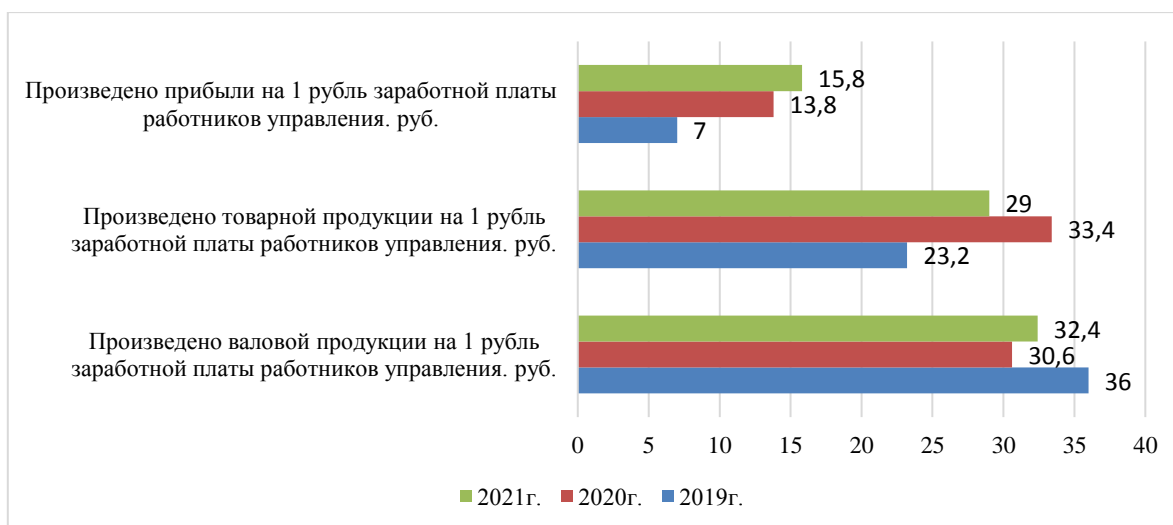


Рисунок 6 - Произведено валовой продукции, товарной продукции и прибыли на 1 рубль заработной платы работников управления, руб.

Устойчивый рост стоимости валовой, товарной продукции и прибыли при увеличении численности работников аппарата управления, роста их заработной платы, отразилось на уровне показателей эффективности его функционирования за период исследования. Так, производство товарной продукции, прибыли на 1 рубль работников управления возросло на 25% и в 2,2 раза до 29 руб. и 15,8 руб. соответственно, по валовой продукции наблюдается снижение на 10% до 32,4 руб. в 2021 году.

В целом, административное и оперативное руководство в организации ведётся на достаточно высоком уровне, что позволяет обеспечить необходимые результаты производственно-хозяйственной деятельности. Исполняются все требования, прописанные в трудовом кодексе Российской Федерации, касающиеся работников кооператива. Опыт работы СХПК «Родина» позволяет сделать вывод, что грамотное управление организацией требует постоянного совершенствования структуры управления при условии наличия высококвалифицированного кадрового состава организации.

### Список литературы:

1. Александров А. В. Управление сельскохозяйственными организациями в условиях кризиса // Вестник Марийского государственного университета. Серия: Сельскохозяйственные науки. Экономические науки. 2015. Т. 1. № 2(2). С. 67-71. – EDN UYWDYL.
2. Греков Н. И., Климентова Э.А., Дубовицкий А. А. Анализ эффективности использования земли в сельскохозяйственном производстве Тамбовской области // Вестник Мичуринского государственного аграрного университета. 2016. № 2. С. 114-121. – EDN WKFJNZ.
3. Дубовицкий А. А., Климентова Э.А. Ключевые ориентиры экономического развития малого агробизнеса // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2019. № 12. С. 89-94. – DOI 10.31442/0235-2494-2019-0-12-89-94. – EDN VQQXWQ.
4. Дубовицкий А. А, Греков Н.И.. Обоснование перспектив экономического роста и развития овощеводства // Вестник Мичуринского государственного аграрного университета. 2014. № 6. С. 79-82. – EDN TLMLIN.
5. Карамнова Н. В. Экономическая оценка совершенствования системы управления сельскохозяйственной организацией // Наука и Образование. 2020. Т. 3. № 2. С. 421. – EDN NEBRWN.
6. Карпузова Н. В., Чернышева К. В., Королькова А.П. Совершенствование управления сельскохозяйственной организацией в условиях информационной экономики // Техника и оборудование для села. 2021. № 2(284). С. 44-47. – DOI 10.33267/2072-9642-2021-2-44-47. – EDN TDEFVH.
7. Климентова Э. А., Дубовицкий А.А. Перспективы развития кредитной потребительской кооперации // Вопросы современной науки и практики. Университет им. В.И. Вернадского. 2010. № 4-6(29). С. 229-232. – EDN MMBTTV.
8. Лосева А. С., Акиндинов В.В., Бокова А.А. Управленческий учет в системе экономической безопасности предприятия // Тенденции развития науки

и образования. 2022. № 83-3. С. 44-46. – DOI 10.18411/trnio-03-2022-97. – EDN XZSFOC.

9. Тетушкина Т. А., Климентова Э.А. Совершенствование управления сельскохозяйственной организацией // Наука и Образование. 2019. Т. 2. № 4. С. 78. – EDN AYENKQ.

10. Тушканов М. П., Шумаков Ю.Н. К вопросу о сельскохозяйственном предприятии (организации) // Экономика сельского хозяйства России. 2019. № 3. С. 2-6. – DOI 10.32651/193-2. – EDN ZADZHV.

11. Ecological and economic foundations of effective land use in agriculture: The implementation prospects of food security / A. A. Dubovitski, E. A. Klimentova, E. K. Karpunina, N. V. Cheremisina // Proceedings of the 33rd International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2019, Granada, 2019. P. 2687-2693. – EDN ZPXBAS.

12. Nikitin A. V., Klimentova E. A., Dubovitski A. A. Impact of small business innovation activity on regional economic growth in Russia // Revista Inclusiones. 2020. Vol. 7. No S4-3. P. 309-321. – EDN EOVOVD.

**UDC 331.2**

**EXPERIENCE IN BUILDING AN EFFECTIVE MANAGEMENT  
SYSTEM OF AN AGRICULTURAL ORGANIZATION**

**Alexander A. Dubovitsky**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
daa1-408@yandex.ru

**Andrey G. Galdin**

student

**Anna S. Pankova**

student

Michurin State Agrarian University

**Abstract.** An effective management system of an agricultural organization in modern conditions largely determines the possibilities of its rational functioning and development. The quantitative composition of the management structure should meet the regulatory criteria, and the qualitative composition should meet the tasks set before the agricultural enterprise. The authors of the article analyzed the experience of building an effective management system on the example of an agricultural organization, assessed the economic efficiency of the management apparatus, calculated by the system of indicators.

**Keywords:** agriculture, agricultural organization, management structure, efficiency, job responsibilities, remuneration.

Статья поступила в редакцию 29.04.2022; одобрена после рецензирования 30.05.2022; принята к публикации 13.06.2022.

The article was submitted 29.04.2022; approved after reviewing 30.05.2022; accepted for publication 13.06.2022.