

## Организация управления экономикой в сельском хозяйстве

© 2009 М.А. Пархомчук

кандидат экономических наук, доцент  
Курский государственный университет

© 2009 Д.И. Дорошенко

Курская государственная сельскохозяйственная академия

Изложено содержание экономической работы по управлению экономикой организации, представлены специализированные производственно-функциональные подразделения, исполнители и регламентация функций управленческой деятельности.

*Ключевые слова:* экономическая работа, производственно-функциональные подразделения, оптимальный размер организации, регламентация функций управления.

Условия перехода к рыночной экономике привели к глубоко социально-экономическим преобразованиям, которые требуют радикальных изменений в организации и регламентации трудовой деятельности в области управления. Изменяются отношения собственности и типов хозяйствования, технологические способы производства на базе широкого внедрения компьютерной техники и информатизации, возрастает роль научных достижений и научно-технического прогресса, развивается предпринимательство, активизируется участие работников в акционерном капитале.

Организация управления экономикой предприятия осуществляется при выполнении экономической работы. Экономическая работа - это сознательное соблюдение экономических законов рыночной экономики при управлении хозяйствующим субъектом путем применения прогрессивных и высокоэффективных форм организации производства и экономического руководства, хозяйственного расчета, планирования, организации и оплаты труда, учета и отчетности, контроля и экономического анализа, экономического соревнования и учебы кадров на предприятии<sup>1</sup>.

Основными задачами экономической работы на предприятии являются: обеспечение расширенного воспроизводства на основе полного хозяйственного расчета и самофинансирования; увеличение объемов производства конкурентоспособной по качеству и цене продукции; социальное развитие коллектива; повышение конкурентоспособности предприятия и его внутрихозяйственных подразделений; формирование системы мотивации и материальной заинтересованности работников и материальной ответственности за невыполнение принятых обязательств.

Экономическая работа - часть процесса управления производством, реализующая на практике использование всех форм экономических методов управления. Экономической работе присущи следующие

методы: финансовый и экономический анализ; прогнозирование и осуществление экономического и социального развития и целевых программ; оптимизация и эффективное использование ресурсного потенциала организации и др.

Экономическая работа на сельскохозяйственных предприятиях осуществляется в таких формах: прямого выполнения служебных обязанностей, соблюдения прав и ответственности должностными лицами и службами; участия трудовых коллективов в планировании, рациональной организации производства и укреплении трудовой дисциплины, улучшении условий труда и быта, выявлении и реализации резервов эффективного использования материальных и трудовых ресурсов; экономической деятельности общественных формирований.

В экономической работе участвуют первичные трудовые коллективы, все службы управления, руководители и специалисты подразделений, общественные формирования работников. Возглавляет экономическую работу руководитель предприятия, а организуют ее планово-экономическая и бухгалтерская службы.

Выполнение обязанностей, соблюдение прав и проявление ответственности должностных лиц и служб осуществляются через приказы, постановления и решения, распоряжения, указания, постоянно действующие производственные совещания, балансовые комиссии, бюро экономического анализа, экономические конференции и общие собрания трудовых коллективов.

Экономическая работа, выполняемая трудовыми коллективами, реализуется через работу собраний, советов бригад, постоянно действующих производственных совещаний, экономических советов (советов специалистов), групп и постов контроля качества путем внесения предложений по вопросам совершенствования организационно-производственной и социально-экономической деятельности предприятия, подразделения, участия в обсуждении проектов планов, принятия обязательств, реализации мероприятий по их выполнению.

<sup>1</sup> Примерное положение по организации экономической работы на сельскохозяйственных предприятиях / АгроНИИТЭИИТО. М., 1987.

Общественные формирования работников свое участие в экономической работе осуществляют путем рассмотрения вопросов деятельности предприятия, его структурных подразделений, служб на конференциях, собраниях и других органах управления, а также принятия решений, направленных на повышение эффективности производства и организации выполнения этих решений.

Рыночные отношения привели к изменению экономических, социальных, правовых и организационно-технических отношений, а также практики применения действующих нормативов трудовой деятельности управленческого персонала, осуществляющего управление экономикой организации. Это обусловило необходимость их совершенствования с учетом новых требований к работникам, знаниям и квалификации, численности, обеспечивающих эффективное функционирование организаций в современных условиях<sup>2</sup>.

Применяемые до настоящего времени нормативы введения должностей управленческого персонала по всем категориям работников в основном были разработаны и утверждены десять и более лет назад. Они отражали сложившиеся в то время организационно-технические и экономические условия и связанный с этим уровень профессионально-квалификационного и должностного разделения и организации труда. За период перехода к рыночным отношениям перечисленные выше изменения коснулись и сельскохозяйственных организаций. Положение усугубилось и спецификой их функционирования. Значительно сократились размеры производства и хозяйств, изменились организационно-правовые формы хозяйствования, уменьшился уровень использования труда и т.п. Под воздействием спроса произошла производственная переориентация предприятий, не всегда выгодная для них. Здесь имеется в виду ориентация только на производство зерна, что привело к снижению уровня доходности этого вида продукции за счет снижения рыночных цен на зерно и свертыванию отрасли животноводства, т.е. к нарушению оптимального сочетания отраслей. В итоге основная масса трудовых ресурсов оказалась невостребованной. Ситуация осложнилась еще и тем, что работники сельскохозяйственных организаций «привязаны» к месту жительства жильем и личным подсобным хозяйством, удаленностью от крупных центров, где можно найти работу, и т.д.

В результате произошедших перемен размер пашни сельскохозяйственных организаций Курской области только за 2002-2006 гг. сократился на 35 %, общая численность работников - в 2 раза, в том числе управленческого персонала - на 32 %. На его содержание в некоторых хозяйствах

<sup>2</sup> Бовыкин В.И. Новый менеджмент: (управление предприятиями на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления). М., 1997.

приходится более трети всех производственных затрат. Более низкие темпы сокращения квалифицированных кадров для организаций являются положительной, но краткосрочной тенденцией. Временность ситуации обусловлена тем, что при невостребованности специалисты все равно будут искать более выгодные условия работы. Сложился круг неразрешимых социальных, правовых и экономических проблем. Возникла проблема определения такого размера сельскохозяйственной организации, который обеспечил бы сохранение должностного состава и соответствующее материальное вознаграждение персонала.

Не претендуя на полный охват решения изложенных проблем, мы возьмем на себя смелость предложить ряд конкретных параметров по основным отраслям сельскохозяйственной организации. Начнем это с анализа существующих нормативов введения должностей управленческого персонала, не касаясь их функциональных обязанностей. В настоящее время это особая проблема, требующая специального исследования, теоретического и практического обоснования.

Основной отраслью сельскохозяйственной организации является растениеводство, руководит которой главный агроном. Норматив введения этой должности - свыше 2000 га условной уборочной площади. В настоящее время в среднем на одно хозяйство Курской области приходится 2320 га пашни. Рекомендуемый для условий Центральной черноземной зоны размер тракторно-полеводческой бригады составляет 1800-2500 га. Мы считаем, что для сохранения рабочих мест управленческого персонала в основу расчета должно быть положено полное использование оптимального размера пашни в соответствии с рекомендуемой структурой производства (производственным направлением). В настоящее время хозяйства Курской области специализируются в основном на производстве зерна, сахарной свеклы и продукции молочного скотоводства. Расчеты показали, что наиболее высокие натуральные и стоимостные показатели основных культур (урожайность, производство и реализация, уровень рентабельности) оказались в группе хозяйств с удельным весом зерновых в пашне в пределах 55-58 %, сахарной свеклы - 5-8 %. Остальная часть пашни должна быть занята кормовыми культурами. Для соблюдения этих параметров размер пашни в хозяйстве должен быть свыше 4500 га. При полном использовании пашни будут обеспечены нормативы для введения должностей главных специалистов: агронома; зоотехника и ветврача (свыше 800 условных голов скота), инженера.

Нуждаются в совершенствовании и функции должностного состава управленческого персонала, что обусловлено усилением влияния факторов внешней среды на функционирование организации. Поэтому предлагается следующий минимальный численный должностной состав управленческого пер-

сонала сельскохозяйственной организации размером не менее 4500 га пашни оптимального сочетания отраслей растениеводства и животноводства для выполнения функций управления:

1. Руководитель организации, выполняющий в соответствии с Уставом функции координации и общего руководства.

2. Начальники цехов растениеводства и животноводства, осуществляющие управление основными отраслями с целью выполнения программ производства продукции, конкурентоспособной по качеству и цене. В их подчинении будут находиться руководители подразделений со специальным образованием (агроном, зооинженер и др.). При этом один из ведущих специалистов отраслей (агроном или зоотехник) может иметь статус заместителя руководителя по производству.

3. Начальник цеха механизации и автоматизации производства, осуществляющий функции эксплуатации машинно-тракторного парка, автопарка и других подразделений по техническому обеспечению производства.

4. Начальник планово-учетного отдела - главный экономист, руководящий экономической и бухгалтерской службой, объединенными на основе единого финансово-расчетного центра. Состав отдела может быть следующим: начальник планово-учетного отдела - главный экономист; его заместитель - главный бухгалтер; экономист-менеджер по организации и оплате труда; экономист-менеджер по внутрихозяйственному расчету; экономист-аналитик; экономист-аудитор по внутреннему аудиту и при необходимости другие специалисты. Приведенный состав специалистов планово-учетного отдела является минимальным. Увеличение численности персонала возможно при соблюдении условий: выполнении плана выручки от реализации продукции; планового уровня окупаемости затрат и вложений и т.д.

5. Заместитель руководителя по коммерческой деятельности, возглавляющий службу сбыта продукции и материально-технического обеспечения производства. Она может также именоваться: маркетинговая; сбыта продукции; коммерческой деятельности и т.п. Необходимость формирования службы обусловлено усилением конкуренции, необходимостью изучения рынка продукции, выгодного сбыта продукции и т.д. Состав службы может включать должности: маркетолог-экономист; юрист; агент-экспедитор; продавцы (при необходимости) и т.д. Решение о конкретном составе и увеличении численности управленческого персонала принимается непосредственно на предприятии в зависимости от целесообразности, финансовых возможностей, темпов экономического роста.

Регламентация функций предложенных производственно-управленческих подразделений организации осуществляется в форме разработки и принятия в установленном порядке следующих орга-

низационно-правовых документов<sup>3</sup>: Положение о подразделении аппарата управления; Должностные инструкции специалистов-менеджеров. Их структура должна содержать следующие разделы:

1. Общие положения, где указываются основная задача должностного лица, порядок назначения и освобождения от должности, соподчинение по уровням управления, какими документами руководствуется в своей деятельности.

2. Обязанности - основные должностные функции, перечень задач по специальному делопроизводству с указанием номенклатуры дел, находящихся в его ведении, а также обязанности по оперативному управлению производством, внедрению достижений науки и передового опыта в производство, управлению персоналом, финансовой деятельности, снабжению и реализации продукции, охране труда.

3. Права - определяют круг вопросов, которые данный специалист должен решать самостоятельно, включая работу с непосредственными подчиненными: руководство, прием и увольнение, административные и экономические меры, а также перечень организаций и учреждений, в которых специалист представляет хозяйство.

4. Ответственность - указывается перечень объектов персональной ответственности работника (главным образом за работу по планированию, выполнению плана производства и внедрению достижений науки и передовой практики, организации труда, расходам финансовых ресурсов и др.).

5. Взаимосвязи по службе - определяют перечень движения информации и документации по каналам взаимосвязи, срокам, адресатам и обратной связи.

6. Квалификационная характеристика отражает требования: квалификации - уровень профессиональной подготовки работника, необходимый для выполнения предусмотренных должностных обязанностей, стаж работы и др.; специальных знаний и умений, законодательных и нормативных правовых актов, положений, инструкций и других нормативных материалов, методов и средств, которые работник должен применять при выполнении должностных обязанностей.

Применение на практике предложенных мероприятий по совершенствованию организации управления экономикой сельскохозяйственных организаций позволит оставить их в оптимальных размерах, обеспечить сохранение рабочих мест, предотвратить отток сельского населения, повысить конкурентоспособность отрасли.

*Поступила в редакцию 06.12.2008 г.*

<sup>3</sup> Управление персоналом: регламентация труда: Учеб. пособие. 3-е изд., перераб. и доп. / А.Я. Кибанов, Г.А. Мамед-Заде, Т.А. Родкина. М., 2003.