

РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ НА СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

Е. В. Шубникова,

филиал Вятского государственного гуманитарного университета, Кирово-Чепецк

В последнее время широкое развитие получили интегрированные структуры в форме агрофирм. Они представляют собой сбалансированную систему сфер производства, переработки и реализации в целях свободного выбора и удовлетворения запросов покупателя в дешевой и высококачественной продукции. Создание агрофирм позволяет решать экономические, социальные задачи и экологические проблемы. Нами проведена работа по разработке системы стратегического управления сельскохозяйственным предприятием — ООО Агрофирма «Двуречье».

Главными задачами при формировании стратегии развития ООО Агрофирма «Двуречье» являются следующие:

— повышение экономической эффективности молокоперерабатывающего производства и создание предпосылок для стимулирования молочного скотоводства за счет оптимального прохождения продукции по схеме: сырье, переработка, сфера реализации;

— рационализация производственной структуры, совершенствование системы управления и организации производства;

— осуществление инвестиционного проекта по внедрению новых технологий в сельскохозяйственное производство, а именно укрепление кормовой базы и повышение продуктивности культурных пастбищ, обеспечение молочно-товарных ферм высококачественными и дешевыми кормами;

— повышение качества поставляемого молока за счет инвестирования в строительство линий по его первичной переработке в структурных подразделениях, расположенных на значительном расстоянии от предприятия переработки;

— планирование выпуска и реализации молочной продукции с учетом потребительского спроса, а также составление прогноза по возможному расширению сбыта и увеличения охвата рынка в Кировской области;

— обеспечение эффективной занятости персонала за счет применения мер и критериев справедливой оценки профессиональных качеств персонала для установления достойной системы оплаты труда работников агрофирмы в зависимости от трудового вклада каждого конкретного работника, подготовка высококвалифицированных кадров.

С целью выявления основных проблем, определения целей и стратегических направлений дальнейшего развития производственной деятельности фирмы она была разделена на функциональные блоки по ресурсному признаку и проведено ранжирование блоков по степени проблемности. Результаты ранжирования показали, что в управлении производством на первое место ставится организация ее системы. Вторую позицию занимают управление персоналом и технологии производства. Существенно менее значимыми являются проблемы управления производственными мощностями, земельными ресурсами, энергоресурсами и качеством продукции.

Проанализируем проблемы каждой подсистемы.

Подсистема «Управление». Организация системы управления оказывает прямое, непосредственное влияние на ее эффективность и касается всех ее звеньев и уровней. В числе основных проблем здесь на первое место

поставлены недостаточная централизация управления, отсутствие четкого распределения функций, прав и ответственности, низкие исполнительская дисциплина и ответственность управленцев.

В числе первоочередных проблем организации системы управления респонденты отметили отсутствие распределения функций управления; низкий уровень ответственности управленцев; отсутствие стратегии экономического развития; низкий уровень менеджмента; отсутствие четко поставленных целей; низкий уровень взаимодействия между подразделениями; несоответствие организационной структуры целям деятельности.

Подсистема «Управление производством». В качестве наиболее значимых проблем отмечены отсутствие четкой концепции управления производством и низкий уровень взаимодействия руководителей различного ранга, низкая производительность труда. Условия труда (сезонный характер работ, высокий уровень ручного труда) составляют третью группу факторов. В числе первоочередных проблем производства респонденты отметили отсутствие четкой концепции управления производством; неэффективное управление производством; устаревшие и неэффективные технологии; высокий износ и моральное старение основных средств; неэффективные технологии использования земли и ее низкое качество; высокая стоимость и отсутствие заменителей энергоресурсов; отсутствие системы управления качеством.

Подсистема «Маркетинг». Необходимо отметить, что служба или отдел маркетинга, как самостоятельная структурная единица, на агрофирме отсутствует. Функции, так или иначе относящиеся к маркетингу, выполняют отдельные специалисты и подразделения. Анализ показывает, что на предприятии не осуществляются целенаправленная комплексная маркетинговая работа, единая рыночная стратегия, методика и стратегия ценообразования, система оценки и планирования ассортимента. Слабо осваиваются новые рынки и каналы сбыта. В числе первоочередных проблем респондентами отмечены отсутствие отдела маркетинга; отсутствие взаимосвязи служб сбыта и снабжения с производством; не осваиваются новые рынки сбыта; несвоевременно проводится оценка себестоимости продукции; отсутствует система управления и планирования ассортимента; не учитывается частота совместных покупок (например, лук — огурец); отсутствуют исследования в области потребительских предпочтений; отсутствует реклама.

Подсистема «Управление персоналом». Совершенствование управления персоналом — один из главных вопросов деятельности предприятия. В числе первоочередных проблем участники деловой игры отметили отсутствие кадровой политики как таковой; отсутствие оценки профессиональных знаний, умений и навыков работника; плохой психологический климат; формальное использование должностных инструкций; отсутствие системы подбора и оценки персонала; низкий уровень заработной платы.

Подсистема «Экономика». В управлении финансами в качестве наиболее значимого фактора отмечен диспаритет цен, характерный для всех сельхозпроизводителей, низкий уровень договорной работы, низкая платежеспособность агрофирмы. Выявлено 8 первоочередных проблем экономики: диспаритет цен; отсутствие ин-

Сводные результаты анализа внутренней среды агрофирмы «Двуречье»

Сильные стороны	Возможности
<ul style="list-style-type: none"> — Географическое положение. — Состав учредителей. — Большая производственная база. — Наличие малого количества подобных конкурирующих предприятий города 	<ul style="list-style-type: none"> — Доход от аренды земли предприятиями. — Подъем пригородного производства. — Желание работать и добиться лучшего. — Привлечение молодых специалистов. — Огромный потенциальный рынок сбыта
Слабые стороны	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> — Отсутствие четкой системы управления предприятием. — Износ и старение оборудования. — Низкое качество земли. — Отсутствие системы управления качеством. — Отсутствие отдела маркетинга. — Наличие кредиторской задолженности. — Люди перестали верить, что агрофирма выйдет из кризиса. — Старые знания, неумение перестроиться 	<ul style="list-style-type: none"> — Конкуренция со стороны других агропромышленных предприятий региона. — Рост импорта продовольствия. — Деградация земель из-за отсутствия удобрений. — Захват земель под коттеджные застройки и новые промышленные предприятия. — Обнищание работников, угроза остаться без работы

вестиций; высокое налоговое бремя; недостаток оборотных средств; недостаток высококвалифицированных кадров; высокая доля задолженности в бюджет; отсутствие работ по прогнозированию рынка.

Стратегическое планирование базируется на анализе значимых факторов внутренней среды (SWOT-анализ). Основным побудительным мотивом при прогнозировании обстановки на предприятии являются ожидания перемен, связанные с приходом нового руководства, новой команды специалистов, способной отреагировать на изменения внешней среды. Исходными данными для SWOT-анализа являются стратегические цели и критерии, параметры социально-экономического положения предприятия, ранжирование глобальных проблем агрофирмы и локальных проблем макроподсистем (табл.). Методика сбора информации основана на проведении деловой игры.

Изучение глобальных и локальных проблем макроподсистем агрофирмы «Двуречье» позволило выработать конкретные мероприятия для их реализации. В результате проведения деловой игры были отобраны наиболее перспективные пути — стратегические идеи развития.

Сводный перечень стратегических идей управления предприятием составлен согласно расстановке приоритетов макроподсистем при ранжировании глобальных проблем:

Производство

Планирование производства.

Развитие тех бизнес-единиц, которые реально приносят прибыль:

- молочное животноводство (внедрение новых достижений науки, например, музыкотерапии);
- овощеводство;
- кормопроизводство;
- племенное животноводство;
- производство семян многолетних трав;
- пчеловодство;
- производство овощных соков.

Сокращение земель.

Маркетинг

Создание отдела маркетинга в структуре управления.

Проведение исследования рынка:

- планирование сбыта;
- прогнозирование сбыта;
- контроль за сбытом продукции;
- исследование политика конкурентов.

Обеспечение рекламной деятельности.

Разработка программ по расширению рынка сбыта.

Заклучение генеральных соглашений с предприятиями общепита города и с предприятиями других регионов.

Анализ предпочтений потребителей.

Персонал

Переход на систему управления персоналом:

- планирование трудовой деятельности;
- поиск и отбор работников;
- профориентация и адаптация, обучение персонала;
- обучение продавцов;
- оценка трудовой деятельности;
- изменение статуса работников.

Принятие должностных инструкций для каждого отдела.

Внедрение системы мотивации:

- разработка программы премирования;
- создание Книги почета, системы поощрения;
- разработка и выпуск корпоративной газеты «Агрофирма. Завтра лучше, чем сегодня».

Создание корпоративного имиджа.

Экономика

Разработка прогноза экономического развития.

Поиск новых источников дохода:

- оказание транспортных услуг населению;
- заключение договоров с частными предпринимателями о передаче части земли в аренду.

Поиск инвесторов.

Управление

Постановка миссии и четких целей предприятия.

Разработка целевой программы антикризисного управления предприятием.

Разработка бизнес-плана для поиска новых инвесторов.

Принятие новой структуры управления с внедрением отдела маркетинга.

Усиление охраны (новые рабочие места).

Техническое развитие

Разработка программы по рациональному использованию земель.

Бартерный обмен с предприятиями, выпускающими технику.

Основная стратегическая цель деятельности агрофирмы — организация эффективной работы, обеспечивающей необходимый уровень прибыли. На текущий момент ставится задача сохранения и развития производства овощей, повышение эффективности производства молока, снижение себестоимости и повышение рентабельности производства продукции. Проведенный коллективный анализ показал, что все направления бизнеса, которыми занимается агрофирма, в целом перспективны и их надо развивать, особенно овощеводство и молочное животноводство. **XX**