

Библиографический список

1. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие / А.П. Егоршин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 464 с.
2. Голубева А.И. Мотивация сельскохозяйственного труда: теория, практика, перспективы / А.И. Голубева. – Яро-

славль: Изд-во Ярославского государственного технического университета, 2000. – 327 с.

3. Дерюга А.С. Тарификация и оплата труда на сельскохозяйственных предприятиях / А.С. Дерюга, М.И. Цыбенко. – М.: Аргпромпиздат, 1988. – 239 с.



УДК 338.631.15/.16

Л.В. Цвилева

**АКТУАЛЬНОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ
В СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ**

Ключевые слова: актуальность, сельскохозяйственная организация, подсистема, внешняя среда.

Традиционно антикризисное управление применялось в экономически неустойчивых организациях. В настоящее время актуальность антикризисного управления определяется целями их хозяйственной деятельности и существованием опасности возникновения кризиса на любом из жизненных этапов их развития.

Многозначность экономического и управленческого понимания этой категории обусловлена двойственной природой любого кризиса, который одновременно создает и разрушает, т.е. формирует предпосылки и условия для дальнейшего развития организации вследствие отказа от прежней стратегии бизнеса [1].

Анализ элементов системы управления, используемой в современных коллективных хозяйствах Присалаирской природно-климатической зоны, показывает, что значительная их часть осталась неадаптированной к новым экономическим условиям (постановка основной задачи, разработка стратегии управления, тип организационной структуры, порядок принятия решений по управлению организацией) (табл. 1).

Таким образом, приватизация собственности, продекларированная соответствующими нормативными актами в плане выбора организационно-правовых форм хозяйствования, не послужила толчком для создания сельскохозяйственными организациями системы хозяйственного

управления, адаптированной к условиям изменяющейся внешней среды, что нашло отражение в результатах хозяйственной деятельности.

Однако финансовая устойчивость сельскохозяйственных организаций сегодня является результатом использования заемных средств. На протяжении исследуемого периода доля прибыльных организаций, имеющих прибыль условно до 1 млн руб. выросло с 4,7 до 33,8% (табл. 2). Казалась бы, положительная динамика, но в сравнении с имеющейся на предприятиях кредиторской задолженностью видим, что успехом данную тенденцию считать нельзя. Кредиторская задолженность в несколько раз превышает полученную прибыль.

Например, ОАО ПЗ «Чарышский» Усть-Калманского района в 2009 г. получил прибыль в размере 5963 тыс. руб., а его краткосрочная кредиторская задолженность составила 15498 тыс. руб., то есть на 1 руб. прибыли приходится 2,59 руб. задолженности.

Следовательно, систему антикризисного управления необходимо условно разделить на ряд взаимосвязанных подсистем управления:

- докризисная. Цель – предотвращение наступления кризиса, прогнозирование наступления очередного кризиса и превентивное удаление неадекватных нормальному функционированию сельскохозяйственного предприятия факторов (рис. 1);

- предкризисная. Цель – ликвидировать причины скрытого кризиса, осуществление постепенных, плавных процедур, пре-

пятствующим переходу кризиса в открытую фазу (рис. 2);

- кризисная. Цель – локализация, ликвидация кризиса и его отрицательных последствий, включающая в себя комплексное интенсивное воздействие на кризисные зоны, радикальные преобразования (рис. 3);

- посткризисная. Цель – активное позиционирование организации на рынке, обеспечивающая дальнейшее развитие бизнеса, либо ликвидацию организации (рис. 4).

Каждой модели управления соответствуют методы, усиливающие ее эффективность. Соответственно, возрастает роль руководства организации, так как оно принимает решения о необходимости использования той или иной подсистемы антикризисного управления, разрабатывает управленческие решения в соответствии с методами определенных подсистем, оценивает степень достижения поставленной цели.

Таблица 1

Анализ элементов организации управления

Элементы организации управления	Основные характеристики
Главная цель	Получение прибыли предприятием за счет удовлетворения запросов и нужд покупателей с ориентацией на личные подсобные хозяйства населения
Основная задача	Увеличение объема выпуска продукции без учета её потребительских свойств в соответствии с изменениями рыночного спроса. Данная тенденция ярко выражена в производстве молока и зерновых
Стратегия	Пассивная, выжидающая – «сбыть, что произведено», без обоснований на среднесрочную и долгосрочную перспективу
Оценка результатов	Анализ рыночного положения организации относительно конкурентов не производится
Тип организационной структуры	Организационная структура формализована в соответствии с организационно-правовой формой, отягощена концентрацией власти у председателя правления
Решения по управлению предприятием	Оперативные решения принимаются по ходу возникновения проблемных ситуаций, чаще всего непосредственно председателем правления. Общие собрания членов кооперативов, заседания правления носят формальный характер
Стимулирование	По хозяйственному году подводятся итоги трудового соревнования, выплачиваются премии. Текущая заработная плата фиксирована, часто ниже прожиточного минимума
Стиль управления	Авторитарный
Характер власти руководителя	В зависимости от занимаемой должности

Таблица 2

Динамика количественного состава убыточных сельскохозяйственных организаций за 2004-2009 гг.

	2004 г.	2005 г.	2006 г.	2007 г.	2008 г.	2009 г.
Число сельскохозяйственных предприятий, ед.	64	70	71	71	62	62
Число убыточных сельскохозяйственных предприятий, ед., в т.ч.:	45	39	14	34	13	12
Краснощековский	9	9	3	6	0	0
Курьинский	7	5	1	3	1	1
Третьяковский	3	4	0	4	1	1
Змеиногорский	6	8	3	4	3	3
Быстроистокский	-	-	-	2	1	1
Петропавловский	3	2	0	1	0	0
Усть-Калманский	9	3	1	6	0	0
Усть-Пристанский	8	8	6	8	7	6
Число убыточных сельскохозяйственных организаций от общего числа сельскохозяйственных организаций, %	70,3	55,7	19,7	47,8	20,9	19,3



Рис. 1. Модель докризисной подсистемы управления



Рис. 2. Модель предкризисной подсистемы управления

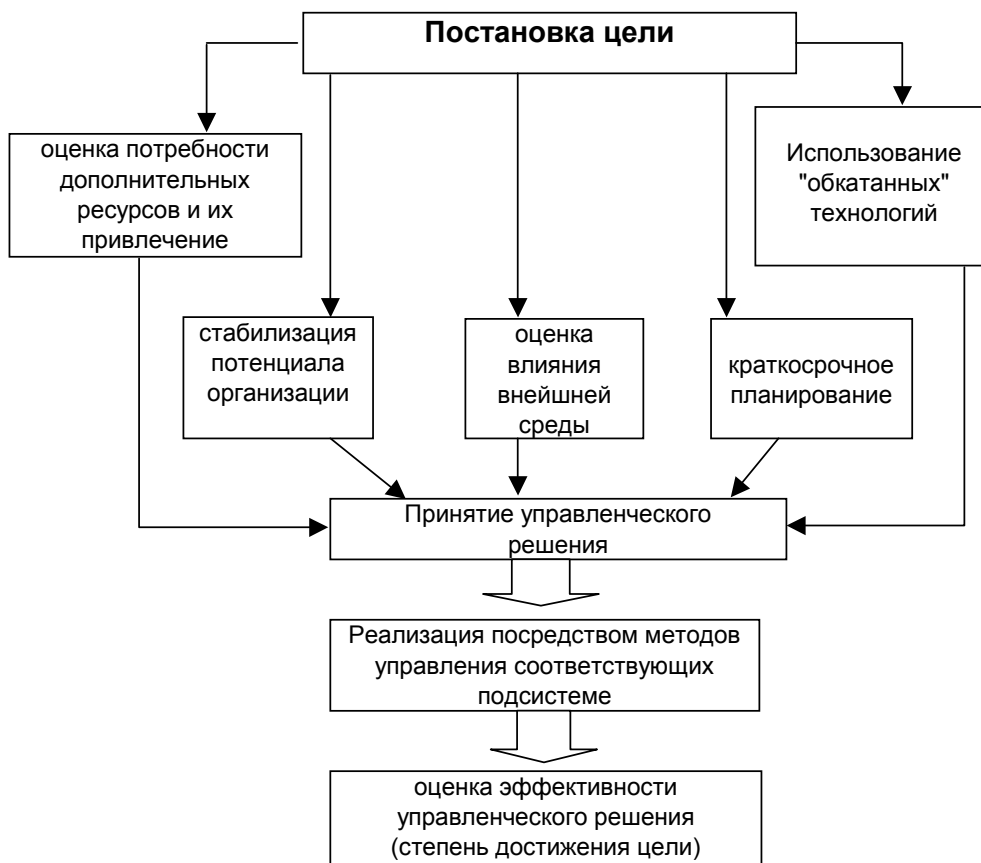


Рис. 3. Модель кризисной подсистемы управления



Рис. 4. Модель посткризисной подсистемы управления

Систематизация взглядов различных ученых позволяет рассматривать механизм антикризисного управления с двух позиций:

1) как взаимоувязанную систему правовых структур, экономических форм и методов хозяйствования, посредством которых реализуется цель и принципы антикризисного управления;

2) как совокупность непосредственно антикризисного управления и антикризисного регулирования государством, обусловленная необходимостью государственного вмешательства в экономические процессы.

Эффективность антикризисного управления зависит от менеджера организации, который определяет необходимость выбора подсистемы с соответствующими ей моделями управления.

При выборе подсистемы антикризисного управления важно учитывать отраслевые особенности производства. Игнорирование специфики агропромышленного производства и попытки применять стандартные методы и способы антикризисного управления в сельскохозяйственной отрасли в большинстве случаев оказываются малоэффективными [2, 3].

Соответственно, каждой из подсистем антикризисного управления соответствуют специфические методы управления, позволяющие реализовать соответствующие им цели. Мы провели систематизацию этих методов (табл. 3).

Практика применения методов управления в рамках механизма антикризисного

управления показывает, что его цель – стабильное функционирование сельскохозяйственной организации – не достигается. Со стороны государства регулирование – экономическое и административное – не имеет эффекта. Сбой в механизме антикризисного управления в цепочке Федерация – Регион – Муниципальное образование происходит из-за отсутствия инструментов воздействия на хозяйствующие субъекты на уровне муниципального района.

Поэтому возникает необходимость сочетания государственного регулирования с расширением полномочий районных органов муниципальной власти в рамках каждой из подсистем антикризисного управления. Для достижения цели предлагается использовать модель внешнего профессионального управления, например, путем создания консультационного центра при администрации муниципального района на базе уже существующих органов управления сельским хозяйством. Нами определены условия эффективности данной модели:

- прозрачность информации на «входе» и «выходе» организации, как социально-экономической системы;
- общности интересов руководства сельскохозяйственной организации и органов муниципальной власти;
- наличие компетентных кадров в консультационном центре и исполнителей в сельскохозяйственной организации.

Таблица 3

Группировка методов относительно подсистем антикризисного управления

Подсистема антикризисного управления	Методы управления
Докризисная	Методы уклонения (отказ от ненадежных партнеров, отказ от рискованных проектов, страхование хозяйственных рисков, поиск гарантов)
Предкризисная	Локализация (создание специальных структурных подразделений для выполнения рискованных проектов)
	Диссипация (диверсификация видов деятельности и зон хозяйствования, диверсификация сбыта и поставок, диверсификация инвестиций, распределение ответственности между участниками производства, распределение риска во времени)
	Компенсация (стратегическое планирование деятельности, прогнозирование внешней обстановки, мониторинг социально-экономической и нормативно-правовой среды, создание системы резервов, активный целенаправленный маркетинг)
Кризисная	Методы экономического воздействия в соответствии с Федеральным законом от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» (досудебная санация, наблюдение, финансовое оздоровление, внешнее управление, конкурсное производство)
Посткризисная	



Рис. 5. Модель внешнего профессионального управления в рамках антикризисного управления

В случае построения данной модели управления эффективность её функционирования будет зависеть от предложенного авторами алгоритма действий, сформированного на основе изложенных выше теоретических положений, позволяющего эффективно использовать систему антикризисного управления для достижения эффективной с точки зрения предложенных нами критериев оценки деятельности сельскохозяйственной организации (рис. 5).

Выводы

1. Антикризисное управление – это разновидность управления сельскохозяйственной организацией, представленная в виде совокупности подсистем, характерное для предприятий, функционирующих в рискованной экономической среде.

2. Механизм антикризисного управления, включающий в себя антикризисное управление сельскохозяйственной организацией и антикризисное регулирование государства позволяет разработать модели антикризисного управления по степени проявления кризиса в организации и соответствующие им алгоритмы докризисной, предкризисной, кризисной и посткризисной подсистем управления.

3. Проблемой современного применения процедур банкротства к сельскохозяйственной организации является экономическая отстраненность от процессов антикризисного управления районных органов управления отраслью, что часто приводит к необоснованности ликвидации предприятий. Направлением решения проблемы является использование модели внешнего профессионального управления с расширением полномочий органов управления сельским хозяйством муниципальной территории.

Библиографический список

1. Патласов О.Ю. Антикризисное управление в АПК. Диагностика банкротства коммерческой организации / О.Ю. Патласов, О.В. Сергиенко. – Омск: Изд-во ОмГАУ, 2005. – С. 16.
2. Родионова Н.В. Антикризисный менеджмент / Н.В. Родионова. – М., 2001. – 223 с.
3. Гриценко М.П. Механизм антикризисного управления / М.П. Гриценко, Л.В. Цивилева. // Аграрная наука – сельскому хозяйству: сб. ст.: в 3 кн. / IV Международная научно-практическая конференция (5-6 февраля 2009 г.). – Барнаул: Изд-во АГАУ, 2009. – Кн. 1. – С. 86-89.