

Шевцов Владимир Викторович —

доктор экономических наук, профессор кафедры институциональной экономики и инвестиционного менеджмента Кубанского государственного аграрного университета имени И.Т. Трубилина.

Назарова Ольга Владимировна —

кандидат педагогических наук, доцент Академии маркетинга и социально-информационных технологий (Академия ИМСИТ).

Vladimir V. Shevtsov —

Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin.

Olga V. Nazarova —

Academy of Marketing and Socio-Information Technologies (IMSIT Academy).



О «способном менеджменте» в аграрном секторе России

В прошедшем 2016 г. высокие результаты были получены в большинстве отраслей российского АПК. Валовой сбор зерна возрос на 15,6%, производство мяса скота и птицы — на 4,7, вылов водных биоресурсов — на 5,0%. Сахарная свекла и тепличные овощи по итогам года показали рост на 34 и 25% соответственно. Впервые на 6% возросло производство отечественных яблок. Считается, что по итогам 2016 г. прирост в сельском хозяйстве составил не менее 4%. В 2016 г. при-

рост зерна составил 13%, пшеницы собрано на 17% больше, чем в 2015 г. Особо значимая прибавка наблюдается по зернобобовым — на 28% к уровню 2015 г. Рекордный урожай получен по масличным культурам [1].

Однако рост результативности российского АПК в этом году — во многом следствие особого режима кредитования отрасли государством и благоприятных условий, сложившихся вследствие введения санкций рядом стран

УДК 338.22.021.4

Основываясь на анализе основных показателей работы российского АПК в 2016 г., авторами статьи делается вывод о том, что основным драйвером позитивных перемен в АПК России в последние годы являются, в основном, политические решения, а не институциональные изменения в самом агропромышленном комплексе. Отмечается, что в аграрных компаниях России явно не хватает «способного менеджмента», несмотря на наличие у работников аграрной сферы «очень высокого уровня формального образования», что в свою очередь обуславливает невосприимчивость аграрных организаций к инновациям, в первую очередь в сфере аграрного менеджмента. Обращается внимание на необходимость повышения уровня «способностей» корпоративного аграрного менеджмента за счет создания в России системы подготовки именно «способных менеджеров» и формирования перспективной российской деловой культуры в образовательных и аграрных организациях.

Ключевые слова

АПК России, аграрный менеджмент, система подготовки, деловая культура, устойчивость.



и российских контрсанкций. На сезонные работы в 2016 г. Россельхозбанком выдано кредитов почти на 44% больше, чем в 2015 г. Их объем составил более 242 млрд руб. Кредитный портфель банка по направлению АПК составил более 1,171 трлн руб. Как видно из приведенных цифр, даже АПК, лидер российской экономики по итогам 2016 г., обеспечил этот результат не вследствие эффективного хозяйствования в конкурентной рыночной среде, а благодаря благоприятной ситуации, обу-

словленной комплексом текущих политических решений российского государства.

О том, что основным драйвером позитивных перемен в АПК (на фоне стагнации российской экономики в целом) являются политические решения, а не достижение российским АПК необходимого уровня устойчивости, свидетельствует и тот факт, что Минсельхоз России обратился к Минэкономике с просьбой предусмотреть в плане на 2017 г. дополнительные 50 млрд руб. для АПК России с целью возобновления его экономического роста в этом году. Эти средства запрашиваются в дополнение к предусмотренным в бюджете на 2017 г. 216 млрд руб. Больше всего (15 млрд руб.) Минсельхоз просит на увеличение уставного капитала Россельхозбанка [2]. То есть рост объемов производства продукции в российском АПК, как это следует из аргументации Минсельхоза России и предпринимаемых им шагов, был обеспечен и планируется обеспечивать далеко не рыночными методами. Из этого также следует, что аграрный сектор РФ не обладает необходимой устойчивостью и потенциалом, поскольку в условиях дефицита государственного бюджета запрашиваются в расчете на «принятие» дополнительные суммы.

Пути роста экономики России по версии Всемирного банка

В январе 2017 г. на Гайдаровском форуме вице-президент Всемирного банка по Европе и Центральной Азии Сирилл Муллер и заместитель главного экономиста организации Ана Ревенга представили доклад Всемирно-

On “Capable Management” in the Agrarian Sector of Russia

Based on the analysis of the main performance indicators of the Russian agro-industrial complex (AIC) in 2016, the authors of the article conclude that the main driver of positive changes in the agro-industrial complex of Russia in recent years are mainly political decisions, and not institutional changes in the agro-industrial complex itself. It is noted that agrarian companies of Russia are evidently missing “capable management”, despite the presence of “very high level of formal education” among agrarian employees, which in turn determines the lack of receptivity in agrarian organizations for innovations, primarily in the sphere of agricultural management. The authors pay attention to the need to increase the “abilities” level of corporate agrarian management by creating in Russia a training system for namely “capable managers” and through forming a forward-looking Russian business culture in educational and agrarian organizations.

Keywords

AIC of Russia, agrarian management, training system, business culture, stability.

➤ Отсутствие «способного менеджмента» на фоне «очень высокого уровня формального образования», дефицита инвестиций и необходимых навыков у персонала свидетельствуют о несоответствии действующих в России институтов требованиям времени.

го банка «Российская Федерация — комплексное диагностическое исследование экономики: пути достижения всеобъемлющего экономического роста». В качестве основного в докладе прозвучал тезис о том, что для роста экономики России есть два пути: повышение производительности и прирост человеческого капитала. Авторы доклада считают, что во многом «росту производительности мешают ограничения в инновациях на уровне предприятий», а также недостаток в компаниях «способного менеджмента» и даже просто квалифицированных кадров. Появление «способного менеджмента» и квалифицированных кадров, безусловно, требует дополнительных инвестиций, в основном государственных. И это при том, что, по мнению авторов доклада, у российских работников наблюдается «очень высокий уровень формального образования». Однако оно не помогает сформировать у персонала навыки, которые от сотрудников требуют работодатели [3].

Устойчивость российского АПК и аграрный менеджмент

Итак, российский АПК имеет, вернее, не имеет необходимой устойчивости, не сумев достичь ее за четверть века функционирования в условиях рыночных отношений. Отсутствие «способного менеджмента» на фоне «очень высокого уровня формального образования», дефицита инвестиций и необходимых навыков у персонала, невостребованность и невосприимчивость к инновациям на уровне организаций свидетельствуют о несоответствии действующих в России институтов требованиям времени [4].

Многое в развитии аграрного сектора России, безусловно, определяется внешними полити-

ческими и экономическими факторами, желанием и возможностями субъектов экономики инвестировать в экономику, то есть внешними факторами. Однако, как нам представляется, обеспечение необходимого уровня устойчивости аграрной экономики должно происходить по разным направлениям. И это не только формирование благоприятных внешней среды и условий кредитования усилиями государства.

Одним из наиболее эффективных направлений обеспечения должного уровня устойчивости российского АПК может и должно стать повышение «способностей» корпоративного аграрного менеджмента, выражающееся в овладении им (в процессе получения формально и сегодня высокого профессионального образования) знаниями, навыками и умениями, нацеленными на достижение и поддержание на соответствующем уровне необходимых параметров отечественного АПК, а также в успешном применении их на практике.

Считается, что менеджеры — это те, кто планирует, принимает решения, управляет, организует, контролирует и побуждает к действию [5]. Однако далеко не в каждой организации аграрной отрасли они выполняют эти функции, так как менеджмент — не только наука и искусство, но и продукт социально-политических процессов. По-настоящему эффективный «способный» корпоративный менеджмент должен выполнять следующие функции:

- производить результаты, удовлетворяя потребности людей и обеспечивать тем самым в краткосрочной перспективе результативность предприятия;
- администрировать, то есть, обеспечивая порядок в организационных процессах, делать в правильной последовательности адекватные вещи с необходимой эффективностью в краткосрочном периоде;
- уметь предвидеть, определяя направления развития организации в обстановке постоянных изменений на основе творческого подхода и умения рисковать;
- формировать в организации систему ценностей в рамках корпоративной культуры, мотивируя персонал к командной результативной и эффективной работе в долгосрочной перспективе [5].

Для устойчивого функционирования предприятия, и это следует подчеркнуть особо, от менеджмента сферы аграрного бизнеса требуется успешное выполнение всех четырех функций. Выполнение этих функций — необходимое условие устойчивого функционирования любого аграрного предприятия независимо от его размеров и организационно-правовых форм ведения бизнеса, используемых технологий, специализации и иных факторов. И как только какая-то функция не выполняется, предприятие начинает стремительно терять устойчивость или достижение устойчивости становится невозможным. Под устойчивостью в данном случае мы понимаем «возможность для сельскохозяйственных предприятий и АПК муниципальных образований функционировать достаточно продолжительное время в качестве основных субъектов хозяйствования, удовлетворяя текущие потребности собственников, наемных работников, государства, жителей муниципальных образований по поддержанию приемлемого качества жизни без ущерба для будущих поколений на основе желаемого уровня производства, исключая из практики хозяйствования отрицательные факторы и содействуя сохранению положительных» [4, 6]. Хорошо понимая сложность управленческой работы, Питер Друкер также писал в свое время, что для успешного решения задач, стоящих перед менеджментом предприятий, необходимы как минимум четыре типа людей: «человек мысли, человек дела, человек народа и человек переднего края» [7].

Анализируя данные о результативности, эффективности и устойчивости функционирования отдельных предприятий, агроформирований и всей аграрной отрасли России и сопоставляя их с реальным наполнением корзины «способностей» менеджмента аграрного сектора, можно сделать вывод: существенным фактором, во многом объясняющим недостаточный уровень устойчивости этого сектора экономики, является то, что российский аграрный менеджмент в силу определенных обстоятельств не обеспечивает исполнение всего комплекса менеджерских функций — производство результатов, порядок в организационных процессах, умение предвидеть и формировать в организации систему ценностей в рамках корпо-

ративной культуры, мотивировать персонал на командную результативную и эффективную работу в долгосрочной перспективе.

Действительно, сегодня российский аграрный менеджмент обеспечивает результат за счет поддержания определенного порядка в организационных процессах, интуитивно понимает риски и свои перспективы на уровне краткосрочного и среднесрочного горизонтов планирования. Об этом свидетельствует динамика производства многих видов сельскохозяйственной продукции, в частности в 2016 г. Российский аграрный менеджмент способен обеспечивать ожидаемую результативность и в краткосрочной перспективе. Но сказать с уверенностью, что он способен обеспечивать результат в среднесрочной, а тем более в долгосрочной перспективе, нельзя. И одной из основополагающих причин этого, как следует из представленных результатов анализа, является неспособность аграрного менеджмента России мотивировать персонал на командную результативную и эффективную работу в долгосрочной перспективе, формировать в организациях систему

➤ В целом в отрасли и на большинстве аграрных предприятий российский аграрный менеджмент не является носителем и реализатором успешного («способного») стиля управления.



➤ В условиях глобализации, несмотря на санкции и контрсанкции, на успешность бизнеса влияют не только такие факторы, как земля, климат, оборудование, но и социальные факторы, в частности корпоративная культура.

ценностей в рамках корпоративной культуры. То есть можно отметить, что в целом в отрасли и на большинстве аграрных предприятий российский аграрный менеджмент не является носителем и реализатором успешного («способного») стиля управления [8].

Слабые звенья систем управления

В средней организации действуют сотни бизнес-процессов, в крупной их могут быть тысячи. Все они образуют множество цепочек, ведущих к конечным результатам бизнеса. Каждый бизнес-процесс вносит вклад в достижение результата, а также может быть источником проблем. Таким же образом неисполнение в организации всего комплекса менеджерских функций — производство результатов, порядок в организационных процессах, умение предвидеть и формировать в организации систему ценностей в рамках корпоративной культуры, мотивация персонала на командную результативную и эффективную работу в долгосроч-

ной перспективе — не обеспечивает устойчивое функционирование отрасли и отдельных агропредприятий. Когда результаты деятельности компании не удовлетворяют руководителей, встает вопрос: в чем причина проблем? Найти причину бывает непросто, зачастую истинные проблемы находятся совсем не там, где изначально видится корень зла.

Общепризнано, что в каждой системе, в том числе и в системах управления, обязательно есть одно слабое звено, которое определяет результаты работы всей системы, будь то отрасль или отдельное предприятие. Поэтому попытки улучшить отдельные бизнес-процессы, которые в данный момент не являются «слабыми звеньями», как и отдельные (и даже большинство) менеджерские функции, как правило, не сказываются существенно на результатах деятельности всей отрасли или отдельных предприятий.

Историям о том, как проекты организационных усовершенствований кончаются неудачей, а инвестиции в развитие компании не имеют отдачи, нет числа. И во многих случаях причина неудач состоит в том, что «не туда» инвестировали и «не то» улучшали. В этом свете искусство нахождения точки приложения управленческих усилий выглядит решающим фактором повышения результативности и эффективности функционирования компаний.

В условиях глобализации, несмотря на санкции и контрсанкции, на успешность бизнеса влияют не только такие факторы, как земля, климат, оборудование, но и социальные факторы, в частности корпоративная культура. Именно деловая культура определяет важнейшие параметры системы управления и внутренние механизмы любого бизнеса: стиль руководства, системы мотивации и ведения переговоров, коммуникации, межличностные отношения и иные бизнес-параметры.

Деловая культура и система подготовки в России «способных менеджеров»

Определяющей характеристикой российской аграрной деловой культуры является ее приверженность краткосрочной перспективе,



приоритет рационального мышления над интуитивным, вера в возможность скачкообразного развития как реакции на политику государства и усилия собственников бизнеса и его управляющих. Сформировавшаяся в России система аграрных отношений служит в большинстве случаев (из-за административной и инсайдерской ренты) базой для получения основных доходов в этой отрасли, десоциализации аграрной экономики вследствие отчуждения основной массы работников не только от распределения результатов процессов производства, но даже и от самих этих процессов. В российской практике управления в аграрном секторе очень часто интересы потребителей, персонала предприятий, да и общества в целом подчинены сиюминутным интересам собственников бизнеса и его топ-менеджеров.

Вышеизложенное дает основания согласиться с тезисом о «неспособности» современного российского аграрного менеджмента, использующего «неправильные» стили управления, обеспечить необходимую устойчивость отрасли. Это актуализирует вопрос о формировании современной перспективной российской аграрной модели управления, предполагающей переход на стратегически ориентированный, открытый, объединяющий стиль менеджмента, «способный менеджмент» [9].

В современных условиях, когда глобализация, несмотря на периодически искусственно создаваемые барьеры, является объективной реальностью, корпоративная культура — практически единственный и уникальный источник устойчивости предприятий и отраслей. Ее можно и нужно считать «слабым звеном» в сфере современного российского аграрного менеджмента.

В становлении современного аграрного «способного менеджмента» в России важную роль предстоит сыграть системе вузовской подготовки кадров. Основным направлением деятельности профильных вузов должна стать подготовка «способных менеджеров», умеющих формировать вокруг себя прогрессивную корпоративную культуру и эффективно использовать соответствующие стили управления [9].

Современная молодежная среда отображает все наиболее значимые процессы, происходящие в экономике и социуме. Системный кризис «эпохи разрыва» привел к потере молодежью осознанного смысла существования. С целью преодоления этой негативной тенденции необходимо сформировать в аграрных вузах образовательную, научную и организационно-методическую среду, обеспечивающую подготовку «способных менеджеров», принявших и освоивших перспективные стили управления как составляющие перспективной национальной и корпоративной культуры.

При этом должны быть обеспечены непрерывность, индивидуализация и интернационализация образования, реализация новых образовательных технологий и компетентный подход. Необходимо также учитывать, что в «эпоху разрыва» по мере формирования постиндустриального общества профессиональные знания устаревают еще до того, как современные студенты успевают их применить. Из этого следует, что важнейшей задачей аграрных вузов становится подготовка лидеров, носителей и реализаторов, соответствующих запросам времени, перспективной национальной и корпоративной деловой культуры.

➤ В российской практике управления в аграрном секторе очень часто интересы потребителей, персонала предприятий, да и общества в целом подчинены сиюминутным интересам собственников бизнеса и его топ-менеджеров.

В рамках концепции управления знаниями как элемента перспективной российской деловой культуры вузы должны ориентировать своих выпускников в будущее, улучшая их навыки адаптации к постоянно изменяющимся внешним условиям. Такие вузы должны быть носителями перспективной национальной и корпоративной деловой культуры и прилагать все усилия к тому, чтобы их выпускники

отвечали все более усложняющимся требованиям времени. Это станет залогом успешного формирования в агросекторе перспективной корпоративной культуры [10].

* * *

Динамика развития аграрного сектора России в последние годы неустойчива. Необходимо общими усилиями поддерживать ее, сосредоточившись на выявлении и устранении слабых мест. Даже в условиях общей макроэкономической нестабильности, обеспечив новые стимулы для развития российской аграрной экономики, всячески поддерживая малый и средний бизнес в аграрном секторе, рост предпринимательских инициатив и приток как частных, так и государственных инвестиций, сформировав не по указке «сверху», а на основе понимания участниками аграрных (и не только) бизнес-процессов и процессов государственного управления, всей важности соответствующей деловой культуры, можно будет рассчитывать на устойчивое функционирование российского аграрного сектора в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

✉

ПЭС 17017 / 27.01.2017

Источники

1. Сельское хозяйство России: итоги 2016 года [Электронный ресурс] // Хорошие новости России. URL: <http://rus.vrw.ru/page/selskoe-hozjajstvo-rossii-itogi-2016-goda-1>.

2. Министерство сельского хозяйства России [Сайт]. URL: <http://www.mcx.ru/navigation/newsfeeder/show/378.htm>.

3. Всемирный банк назвал два пути к «процветанию» российской экономики [Электронный ресурс] // Banki.ru. 2017. 12 января. URL: <http://www.banki.ru/news/lenta/?id=9477657>.

4. Шевцов В.В. Микроэкономическая устойчивость сельхозпредприятий // Аграрная наука. 2005. № 7.

5. Адизес И. Стили менеджмента — эффективные и неэффективные / И.К. Адизес; Пер. с англ. 6-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2016. 198 с.

6. Шевцов В.В. Микроэкономическая устойчивость и стратегическое предпринимательство: Монография. Краснодар: ГУП КК «Печатный двор Кубани», 2003. 350 с.

7. Druker P.R. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York Harper & Row, 1973. P. 616.

8. Шевцов В.В., Назарова О.В. Эффективный бизнес и деловая культура. Современная модель эффективного бизнеса: Монография. Кн. 15 / Ю.А. Безруких, А.В. Губенко, Т.Ю. Ксенофонтова и др.; Под общ. ред. С.С. Чернова. Новосибирск: Изд-во ЦРНС, 2016. 198 с.

9. Шевцов В.В., Назарова О.В. Вузовское образование — элемент корпоративной системы управления знаниями: Материалы международной научно-практической конференции «Экономико-правовые аспекты стратегии модернизации России: механизмы обеспечения конкурентоспособности и качественного экономического роста»: Сб. статей. Часть 1 / Под ред. О.В. Иншакова, Г.Б. Клейнера, В.В. Сорокожердьева, З.М. Хашевой. Краснодар: ЮИМ, 2010.

10. Шевцов В.В., Назарова О.В. Подготовка менеджеров в соответствии с перспективной российской национальной деловой культурой: Монография. Краснодар: КубГАУ, 2016. 136 с.

References

1. *Sel'skoe khozyaystvo Rossii: itogi 2016 goda* [Agriculture of Russia: the Results of 2016]. Khoroshie novosti Rossii, available at: <http://rus.vrw.ru/page/selskoe-hozjajstvo-rossii-itogi-2016-goda-1>.

2. *Ministerstvo sel'skogo khozyaystva Rossii* [Russian Ministry of Agriculture], available at: <http://www.mcx.ru/navigation/newsfeeder/show/378.htm>.

3. *Vsemirnyy bank nazval dva puti k "prosvetaniyu" rossiyskoy ekonomiki* [The World Bank Named Two Ways to "Prosperity" of the Russian Economy]. Banki.ru, 2017, January, 12, available at: <http://www.banki.ru/news/lenta/?id=9477657>.

4. Shevtsov V.V. Mikroekonomicheskaya ustoychivost' sel'khozpredpriyatiy [Microeconomic Stability of Agricultural Enterprises]. *Agramaya nauka*, 2005, no. 7.

5. Adizes I. *Stili menedzhmenta — effektivnye i neeffektivnye* [Management Styles — Effective and Inefficient]. 6-e izd. Moscow, Al'pina Publisher, 2016, 198 p.

6. Shevtsov V.V. *Mikroekonomicheskaya ustoychivost' i strategicheskoe predprinimatel'stvo* [Microeconomic Stability and Strategic Entrepreneurship]. Krasnodar: GUP KK "Pечатnyy dvor Kubani", 2003, 350 p.

7. Druker P.R. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York Harper & Row, 1973. P. 616.

8. Shevtsov V.V., Nazarova O.V. *Effektivnyy biznes i delovaya kul'tura. Sovremennaya model' effektivnogo biznesa* [Effective Business and Business Culture. The Modern Model of Efficient Business]. Kniga 15. Pod obshch. red. S.S. Chernova. Novosibirsk: Izd-vo TsRNS, 2016, 198 p.

9. Shevtsov V.V., Nazarova O.V. *Vuzovskoe obrazovanie — element korporativnoy sistemy upravleniya znaniyami* [Higher Education — an Element of the Corporate Knowledge Management System]: Materialy mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii "Ekonomiko-pravovye aspekty strategii modernizatsii Rossii: mekhanizmy obespecheniya konkurentosposobnosti i kachestvennogo ekonomicheskogo rosta" [Materials of the International Scientific-Practical Conference "Economic and Legal Aspects of Russia's Modernization Strategy: Mechanisms for Ensuring Competitiveness and Qualitative Economic Growth"]. Chast' 1. Pod red. O.V. Inshakova, G.B. Kleynera, V.V. Sorokozherd'eva, Z.M. Khashevoy. Krasnodar, YulM, 2010.

10. Shevtsov V.V., Nazarova O.V. *Podgotovka menedzherov v sootvetstvi s perspektivnoy rossiyskoy natsional'noy delovoy kul'turoy* [Training Managers According to the Perspective Russian National Business Culture]. Krasnodar, KubGAU, 2016, 136 p.