

УДК 005.52:631.15(476.7)

Анна Константиновна Крамаренко

канд. экон. наук, доц. каф. бухгалтерского учета, анализа и аудита
Брестского государственного технического университета

Anna Kramarenko

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Accounting, Analysis and Audit
at the Brest State Technical University
e-mail: annnakramarenko@yandex.by

ИССЛЕДОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА МАЛОГО СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

На примере малого предприятия ОАО «Молотковичи», расположенного в Брестской области, проводится анализ эффективности и проблем его менеджмента. Исследование дополняется результатами SWOT-анализа деятельности данного предприятия. В завершении статьи выделяются ключевые причины (факторы внутренней среды), сдерживающие развитие предпринимательской деятельности в отрасли, и рекомендуются показатели управления, на которые следует обращать внимание руководству малого предприятия отрасли для обеспечения конкурентоспособности деятельности. Подчеркивается важность повышения конкурентоспособности малого сельскохозяйственного производства в стране. Материалы статьи могут быть использованы для дальнейших исследований показателей деятельности малых предприятий в республике, выявления проблем их функционирования.

Ключевые слова: сельскохозяйственное предприятие, менеджмент, эффективность деятельности, проблемы управления, «саморазвитие» предприятия.

Research on the Management Effectiveness of a Small Agricultural Enterprise

The author conducts the study of the management effectiveness and its problems (based on the materials of a small enterprise «Molotkovichi», located in the Brest region). At the end of the article, the author highlights the key reasons (factors of the internal environment) that hinder the development of entrepreneurial activity in the industry, and recommends management indicators to ensure the competitiveness of activities. In the article the author emphasizes the importance of increasing the competitiveness of small agricultural production in the country. The materials of the article can be used for further research on the performance of small enterprises in the republic, identifying problems in their activities.

Key words: agricultural enterprise, management, performance efficiency, management problems, «self-development» of the enterprise.

Введение

В Республике Беларусь актуальным является поиск путей повышения конкурентоспособности малого сельскохозяйственного производства [1; 2]. К проблеме эффективного менеджмента сельскохозяйственного предприятия в национальной экономике обращались многие современные белорусские ученые: Н. П. Беяцкий, В. Е. Бутеня, В. Н. Гончаров, И. И. Кулик, И. П. Дервяго, И. В. Балдин, И. А. Оганесян, Г. Е. Ясников, В. А. Беляев, О. Н. Короленко, В. А. Емелин, А. С. Сайганов, В. А. Кононова. Исследования ученых различны по содержанию, но связаны общей идеей: для развития сельскохозяйственных предприятий необходимы прежде всего их собственные усилия в совершенствовании хозяйст-

венной деятельности, или «саморазвитие» предприятий. Следствием этого станет рациональное использование экономического потенциала регионов страны [1; 2].

Данная статья посвящена проблеме роста эффективности менеджмента малого сельскохозяйственного предприятия и выявлению основных факторов управления, сдерживающих развитие предпринимательской деятельности в отрасли. Исследование проводится на примере ОАО «Молотковичи». Предприятие расположено по адресу: Республика Беларусь, 225767, Брестская область, Пинский район, д. Домашицы, ул. Партизанская, 2Б.

Данное малое предприятие является коммерческой организацией, юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, обо-

собственное имущество, несет самостоятельную ответственность по своим обязательствам. Вид деятельности, закрепленный в Уставе предприятия, – смешанное сельское хозяйство.

Сельскохозяйственное производство играет важную роль в развитии экономики Беларуси, т. к. оно является основным производителем и поставщиком продовольствия для жизнеобеспечения людей и воспроизводства рабочей силы. Кроме того, сельское хозяйство является производителем сырья для промышленности. Создание условий для социально-экономической ста-

бильности в стране предполагает и необходимость формирования достаточных объемов и рациональной структуры продовольственных ресурсов [1; 2]. Важная роль в решении этой задачи принадлежит эффективному управлению предприятием. Грамотный менеджмент – это залог успешного развития любого предприятия.

Основная часть

ОАО «Молотковичи» осуществляет деятельность в сельскохозяйственной отрасли (таблица 1).

Таблица 1. – Значимость исследуемого малого предприятия в сельскохозяйственной отрасли

Экономическая характеристика отрасли	Связи с другими отраслями	Основные конкуренты
Сельское хозяйство обеспечивает 6,8 % ВВП, 11,7 % инвестиций в основной капитал, 19,8 % экспорта. В 2020 г. в сельском хозяйстве было занято 7,2 % населения. Республика Беларусь более чем на 100 % покрывает собственные потребности в молоке, мясе, яйцах, картофеле и овощах, более чем наполовину по фруктам и ягодам, примерно на 12 % по рыбе. Важной проблемой сельского хозяйства является устаревшая материально-техническая база и высокая убыточность деятельности [3].	По закупкам машин и оборудования предприятие связано с машиностроительной отраслью, по реализации продукции – с торговлей, по строительству и обслуживанию имущественного комплекса – со строительной отраслью [4–6].	Местные сельскохозяйственные предприятия: ОАО «Валище», ОАО «Логиншин», ОАО «Почапово», КСУП «Охово» и др.

ОАО «Молотковичи» в большей степени специализируется на производстве продукции животноводства, а основная часть реализуемой продукции – это молоко.

Также значительная доля приходится на производство зернобобовых, выращивание скота, птицы на мясо (таблица 2).

Таблица 2. – Производимые товары (услуги, виды работ) [8]

Наименование товара (услуги, вида работ)	Общая характеристика	Удельный вес в общем объеме производимых товаров (оказанных услугах, видах работ), %		
		2019 г.	2020 г.	2021 г.
Продукция растениеводства	Зернобобовые	8,29	10,37	8,69
	Рапс	5,51	4,51	5,03
	Картофель	0,99	0,86	0,37
	Другая продукция растениеводства	0,22	0,96	0,35
Продукция животноводства	Скот и птица на мясо	14,82	9,85	8,00
	Скот и птица на племенные цели	8,51	6,57	5,75
	Молоко	61,59	66,85	70,92
	Продукция звероводства	0,06	0,03	0,03
Итого		100,00	100,00	100,00

Основной целью деятельности исследуемого предприятия является извлечение прибыли, а главной миссией считается развитие сельскохозяйственного комплекса на территории Республики Беларусь, выведе-

ние продукции на международный уровень, а также широкое удовлетворение потребностей населения в сельскохозяйственной продукции [8].

Вся производимая продукция исследуемого предприятия реализуется на внутреннем рынке Беларуси. Основной сбыт производимой хозяйством продукции приходится на перерабатывающие предприятия, расположенные в г. Пинске. Все они находятся на расстоянии, не превышающем 25 км от центральной усадьбы хозяйства. Информация о структуре производимой продукции исследуемого предприятия за 2019–2021 гг. приведена в таблице 2.

Среди продукции растениеводства исследуемого предприятия преобладают зернобобовые культуры (фасоль, горох, чечевица и др. – 8,29–10,37 %), а среди продукции животноводства – производство и первичная переработка молока (61,59–70,92 %), мяса птицы и скота (8,00–14,82 %).

В 2019–2021 гг. наблюдается тенденция наращивания производства и первичной переработки молока.

Достижение основной цели деятельности исследуемого предприятия (рост рентабельности деятельности) включает усилия всех структурных подразделений предприятия по трем основным направлениям:

1. Обеспечение роста производства и реализации продукции растениеводства:

- 1) расширение ассортимента;
- 2) обеспечение выхода на новые рынки сбыта;
- 3) повышение уровня квалификации персонала;
- 4) углубление сотрудничества с опытными станциями для повышения урожайности посевных культур;
- 5) использование новых технологий.

2. Обеспечение роста производства и реализации продукции животноводства:

- 1) подтверждение качества продукции сертификатами международного уровня;
- 2) повышение уровня квалификации персонала;
- 3) обеспечение выхода на новые рынки сбыта;
- 4) обеспечение высокого уровня контроля качества продукции и др.

3. Обеспечение высокой технической оснащенности производства:

- 1) использование новых технологий;
- 2) обновление технопарка;
- 3) повышение уровня квалификации персонала;

4) реализация устаревшего оборудования и др.

Именно такое разделение основной цели деятельности позволяет предприятию в дальнейшем максимально полно и четко реализовать разработанную политику. На исследуемом предприятии разработана стратегия, которая выступает в качестве инструмента выработки, обоснования и реализации долгосрочных целей и задач производственного, технического, экономического, организационного и социального характеров, а также как средство связи исследуемого предприятия с внешней средой.

Стратегия исследуемого предприятия устанавливает связи текущего положения деятельности с ее будущим посредством целей, направлений деятельности, стратегических изменений, планов и ресурсов. В то же время было выявлено, что руководство предприятия ограничивает разработку стратегии представлением ее в общем виде, не выделяя конкретных видов стратегии, а также было выявлено замедленное развитие стратегического планирования и прогнозирования деятельности предприятия. Фрагментарный характер стратегии, вместо ясности и четкости, не дает никаких существенных результатов, что сказывается на позиции малого предприятия на рынке.

На исследуемом предприятии существует линейно-функциональная структура управления. Утвержденная на предприятии структура управления основывается на иерархии конкретных должностей. Градация на структурные подразделения является условной. Среди основных управленческих звеньев исследуемого предприятия – администрация (осуществляет управление предприятием в целом и отдельными структурными подразделениями), финансово-экономическая служба (производит финансово-экономические расчеты, организует документальное сопровождение деятельности предприятия), производственно-техническая служба (организует процесс выпуска продукции в зависимости от производственных планов), транспортная служба (обслуживает производственный процесс посредством организации работы машин, оборудования, транспорта).

В подразделение «Администрация» включены директор, главный агроном,

главный зоотехник, главный инженер, главный бухгалтер.

Финансово-экономическая служба представлена экономистом-финансистом, бухгалтерами, учетчиками.

Производственно-техническая служба находится в подчинении у главного агронома и главного зоотехника. Транспортной службой заведует главный инженер.

Менеджеров исследуемого предприятия можно разделить на несколько уровней: менеджер первого порядка – директор, который осуществляет управление предприятием; менеджеры второго порядка – главный агроном, главный зоотехник, главный бухгалтер, главный инженер; менеджеры третьего порядка – заведующий зерното-

ком, начальник комплекса, птицевод, инженер-технолог, заведующий автотранспортным цехом, заведующий МТМ.

В ОАО «Молотковичи» ко всем менеджерам предъявляются следующие требования: высшее профильное образование; стаж работы от 2 до 5 лет в зависимости от занимаемой должности; высокий профессионализм и компетентность. Исследуемому предприятию присущи периодические производственные конфликты.

Для оценки основных причин конфликтов на предприятии был использован экспертный метод (таблица 3). Таблица 3 составлена по результатам обработки персонального мнения экспертов-работников предприятия.

Таблица 3. – Оценка причин конфликтов на предприятии (экспертным методом) [8]

Причины	Эксперты			Средняя оценка	Вес	Балл
	А	Б	В			
Ограниченность ресурсов, борьба за ресурсы	4	5	4	4,3	0,15	0,645
Взаимозависимость заданий	3	2	2	2,3	0,3	0,69
Различия в целях	2	1	1	1,3	0,1	0,13
Различия в манере поведения	3	3	3	3,0	0,25	0,75
Различия в уровне образования	3	4	3	3,3	0,2	0,66

Основная причина конфликтов на исследуемом предприятии – различия в манере поведения сотрудников. Такие причины конфликтов, как ограниченность ресурсов, взаимозависимость заданий и различия в уровне образования, набрали близкое количество баллов. Реже всего на предприятии конфликты возникают по причине различий в понимании цели деятельности предприятия. При возникновении конфликтов менеджеры предприятия чаще всего используют стратегию сотрудничества.

Стратегия сотрудничества способствует решению задачи определения и удовлетворения интересов обеих сторон. В то же время такая стратегия требует от сторон времени и умения объяснить свои желания, выразить свои нужды, выслушать друг друга и затем выработать альтернативные варианты решения проблемы.

Для осуществления внутреннего контроля деятельности на исследуемом пред-

приятии ежегодно избирается ревизионная комиссия в составе трех человек. Безопасность выпускаемой продукции подтверждается отсутствием воздействия на продукцию химических, биологических и физических факторов, оказывающих негативное влияние на здоровье потребителей.

Исследуемое предприятие имеет следующие сертификаты соответствия [8]:

- 1) системы менеджмента качества – требования стандартов СТБ ИСО 9001-2008;
- 2) системы управления охраной труда – требования стандартов СТБ 18001-2009;
- 3) системы безопасности пищевых продуктов – требования стандартов СТБ ИСО 22000-2006.

По материалам предприятия был проведен SWOT-анализ, который позволил выявить основные факторы внешней и внутренней среды, влияющие на деятельность исследуемого предприятия (таблица 4).

Таблица 4. – Факторы внешней и внутренней среды, выявленные на основе SWOT-анализа

Фактор	Особенности фактора	Влияние на деятельность предприятия	Способность предприятия к адекватной реакции
Производственный процесс	Зависит от сезонности, погодных и климатических условий	Отрицательное	Предприятие разработало систему планирования деятельности, способную реагировать на изменение погодных условий
Маркетинг и хранение	Сезонность вынуждает иметь большие складские помещения для хранения продукции, создавать условия для ее сохранности	Отрицательное	Предприятие организовало такую систему сбыта продукции, при которой ей удалось сократить количество продукции на единовременном хранении
Транспорт и логистика	Наличие собственного автопарка и реализация продукции внутри страны	Положительное	Предприятие имеет большой автопарк, что позволяет осуществлять доставку продукции без привлечения транспортных компаний
Инновации и технологии	Отмечаются застойные явления в отрасли в плане инноваций и технологий	Отрицательное	Из-за низкого уровня финансирования внедрение инноваций на предприятии происходит медленно
Трудовые ресурсы	Оценка качества работы персонала предприятия	Положительное	Предприятие полностью оснащено трудовыми ресурсами нужной квалификации
Организация безопасности	Работа с сельскохозяйственной техникой сопряжена с высоким риском	Отрицательное	Качественная система охраны труда позволяет минимизировать влияние данного фактора
Текущие изменения в законодательстве	Могут регулироваться любые аспекты деятельности предприятия	Как положительное, так и отрицательное	Политика государства направлена на поддержку сельхозпроизводителей
Деятельность конкурентов	Повышает уровень конкуренции в отрасли	Отрицательное	Предприятие обладает достаточными ресурсами для того, чтобы выдержать высокий уровень конкуренции в отрасли
Изменения социально-демографической ситуации	Изменение платежеспособности покупателей, их предпочтений	Как положительное, так и отрицательное	Независимо от изменения социально-демографической ситуации сельскохозяйственная продукция будет востребована среди населения, т. к. является основой продуктовой корзины

При исследовании внутренней среды были изучены процессы деятельности предприятия по следующим группам: производственный процесс; маркетинг и хранение; транспорт и логистика; отдел маркетинга; инновации и технологии; трудовые ресурсы; организация безопасности и др. При исследовании внешней среды внимание было обращено на: текущие изменения в законодательстве; проводимую экономическую политику; деятельность конкурентов; изменения социально-демографической ситуа-

ции и др. Результаты проведенного SWOT-анализа исследуемого предприятия приведены в таблице 4.

Проведенный SWOT-анализ деятельности исследуемого предприятия показал, что исследуемое предприятие в целом осуществляет успешную хозяйственную деятельность. Среди сильных сторон выявлены:

1) наличие собственного большого автопарка, собственного штата водителей, слесарей, возможностей сэкономить на обслуживании автопарка;

2) возможность доставки продукции внутри страны без привлечения транспортных компаний;

3) выпускаемая продукция ориентирована на внутренний рынок;

4) широкий ассортимент и высокое качество выпускаемой продукции;

5) хорошо организованная логистика, развитие цифровой логистики;

6) правильно подобранный и подготовленный персонал, который обладает необходимыми знаниями, умениями и навыками.

Проблемами в деятельности ОАО «Молотковичи» являются:

1) высокая зависимость предприятия от погодных и климатических условий, что требует повышенной экономической эффективности деятельности;

2) недостаточно оборудованы складские помещения для хранения продукции, они требуют серьезного ремонта;

3) недостаточно большие площади складских помещений;

4) инновации дорогостоящи, сопряжены с большим риском, персонал не проявляет должной инициативы по рационализации производственного процесса.

На исследуемом предприятии разработаны и действуют критерии оценки труда работников. Среди них основные:

1. *Соответствие должностным обязанностям* – своевременное, добросовестное и качественное осуществление работником трудовой деятельности. Такой критерий основан на знаниях должностной инструкции, своих прав и обязанностей, на знании и соблюдении сроков выполнения работы. На исследуемом предприятии выявлен высокий уровень знаний своих обязанностей работниками и знание ими особенностей выполнения порученной работы. Работники зачастую самостоятельно, без указания менеджеров могут организовать свою работу.

2. *Гибкость и инициативность*: работники предприятия должны подходить к работе инициативно, должны уметь применять современные формы и методы организации труда. На исследуемом предприятии действует система, позволяющая работникам вносить предложения по улучшению работы предприятия, по внедрению современных решений при организации своей работы. В ходе исследования было выявлено,

что не все работники предприятия проявляют инициативу, некоторые из них действуют строго по инструкции, а при необходимости проявить инициативу обращаются к менеджерам.

3. *Исполнительность работников* – качественное выполнение порученной работы и проведение мероприятий, необходимых для достижения целей деятельности предприятия. Было выявлено, что все работники стремятся выполнить порученные ими задания в полном объеме и в установленные сроки. Изучение выполнения данного критерия на предприятии показало, что в отдельных случаях работники делегируют свои обязанности без явной необходимости. В то же время в таких случаях администрация предприятия применяет методы дисциплинарной ответственности.

4. *Ответственность работников* – отсутствие на предприятии фактов нарушений трудовой дисциплины, нарушений охраны труда. В целом работники исследуемого предприятия работают без нарушений и серьезных ошибок в деятельности. Если выявляются случаи безответственного поведения работника, администрация предприятия применяет методы дисциплинарной ответственности.

5. *Подотчетность деятельности* – качественная подготовка и своевременная сдача работником отчетных документов и материалов деятельности предприятия. Подотчетные работники исследуемого предприятия способны в полной мере отчитаться о проделанной работе, а первичная учетная документация заполняется и сдается в бухгалтерию строго в день выполнения хозяйственной операции. Проведенный аудит, текущие проверки и инвентаризации не выявляют существенных документальных и фактических нарушений.

После изучения основных критериев оценки труда работников исследуемого предприятия необходимо дать оценку эффективности деятельности персонала и эффективности труда менеджеров ОАО «Молотковичи» на основе расчета и анализа динамики основных показателей деятельности: рентабельности производства, рентабельности продукции, рентабельности продаж, фондоотдачи, фондоемкости, производительности труда, трудоемкости произведенного продукта (таблица 5).

Таблица 5. – Основные показатели эффективности деятельности предприятия [8]

Показатель	Год					2021 г. к 2017 г., +/-
	2017	2018	2019	2020	2021	
Рентабельность производства, %	1,29	1,51	1,46	1,33	4,58	3,29
Рентабельность продукции, %	4,12	4,49	4,45	4,28	16,28	12,16
Рентабельность продаж, %	3,84	4,11	4,05	3,95	14,97	11,13
Фондоотдача	0,59	0,59	0,60	0,56	0,58	-0,01
Фондоёмкость	1,71	1,65	1,67	1,78	1,72	0,01
Производительность труда	32,12	33,25	33,37	34,47	37,06	4,94
Трудоёмкость	0,033	0,031	0,030	0,029	0,027	-0,006

Данные, приведенные в таблице 5, позволяют сделать следующие выводы:

1 Рентабельность производства ОАО «Молотковичи» колебалась и составляла от 1,29 % в 2017 г. до 4,58 % в 2021 г. В среднем за анализируемый период – 2,03 %. По аналогичным предприятиям Беларуси среднее значение показателя составило около 5 % [3].

2. Рентабельность продукции, отражающая величину прибыли, которую принес каждый вложенный в производство рубль, к 2021 г. увеличивается, однако неравномерно. В среднем за анализируемый период – 6,72 %. Значение показателя в 2021 г. связано со значительным ростом чистой прибыли в 2021 г.: с 128 тыс. руб. до 516 тыс. руб. В 2020 г. по аналогичным предприятиям в республике значение показателя – 5,5 % [3].

3. Рентабельность продаж ОАО «Молотковичи» в целом росло, за исключением 2020 г. Наибольшее возрастание показателя отмечается в 2021 г. (14,97 %). В среднем за анализируемый период – 6,18 %. В 2020 г. по аналогичным предприятиям в республике значение показателя – 4,7 % [3].

4. В отношении фондоотдачи и фондоёмкости, исчисленных по валовой продукции, наблюдается практическое отсутствие динамики показателей. В среднем за анализируемый период фондоотдача составила 0,58 %, фондоёмкость – 1,71. Такие показатели характеризуют невысокую эффективность использования основных средств предприятия и не отражают возможности увеличения производства продукции.

5. Темпы роста производительности труда и трудоёмкости в исследуемом периоде неравномерны. В среднем за анализируемый период производительность труда – 34,05 тыс. руб., трудоёмкость – 0,030. С учетом корректировки производительности

труда на индекс цен по годам наблюдается негативное явление и обнаруживаются проблемы управления ОАО «Молотковичи», которые сказываются на финансовой устойчивости предприятия. В 2021 г. значения данных показателей изменяются: наблюдается рост производительности труда (37,06 тыс. руб.; по сравнению с 2017 г. – рост на 4,94 тыс. руб.) и снижение трудоёмкости (0,027; по сравнению с 2017 г. – снижение на 0,006).

В продолжение анализа были выявлены основные качественные характеристики труда менеджеров. По данным опроса работников предприятия, среди них наиболее важными являются: умение взаимодействовать с другими структурными подразделениями предприятия; проявление самостоятельности, деловой инициативы; оперативность выполнения заданий. Анализ показал, что в целом работа менеджеров исследуемого предприятия организована эффективно, все работники знают и качественно выполняют свои трудовые обязанности.

Из недостатков можно выделить то, что многие работники из категории специалистов и рабочих не проявляют инициативу и творчество в своей деятельности. Одной из существенных причин видится недостаточный уровень мотивации как материальной в форме премий и надбавок, так и моральной в форме похвалы и признания достижений работника в коллективе.

В дополнение к проведенному анализу в таблице 6 приведем балльную оценку конкурентоспособности исследуемого предприятия, которая позволяет оценить уровень его конкурентоспособности по различным критериям. Приоритет каждого параметра оценен с помощью коэффициента весомости. Сумма коэффициентов весомости по всем критериям равна единице.

Таблица 6. – Анализ конкурентов (экспертный метод)

Ресурсы и технологии	Вес	ОАО «Молотковичи»	ОАО «Валище»	ОАО «Логишин»	ОАО «Почапово»
1. Полнота ассортимента	0,15	5	3	4	3
2. Узнаваемость бренда	0,25	5	3	4	2
3. Качество продукции	0,20	4	4	4	3
4. Квалификация персонала	0,18	4	3	5	3
5. Цены	0,15	4	4	4	3
6. Эффективность рекламы	0,07	3	2	3	2
Рейтинг	1	4,33	3,28	4,11	2,68

Основными конкурентами ОАО «Молотковичи» являются местные малые сельскохозяйственные предприятия: ОАО «Валище», ОАО «Логишин», ОАО «Почапово». Среди них конкуренция ведется по двум основным направлениям: за ресурсную базу; за конечного потребителя внутри страны. Данные предприятия сходны по основным направлениям деятельности, условиям использования земли, производственных фондов, условиям труда и быта.

Анализ конкурентов экспертным методом был проведен по следующим критериям:

1. «Полнота ассортимента» характеризует вероятность того, что потребительский спрос на сельскохозяйственную продукцию определенной группы будет удовлетворен; также минимальный перечень предлагаемой на рынок сельскохозяйственной продукции. Наиболее значение у ОАО «Молотковичи» – 5, основной конкурент по данному критерию – ОАО «Логишин».

2. «Узнаваемость бренда» характеризует как способность покупателей вспомнить и распознать бренд в различных ситуациях, так и наличие самого бренда. Наиболее значение у ОАО «Молотковичи» – 5, основной конкурент по данному критерию – ОАО «Логишин».

3. «Качество продукции» характеризует характеристики и свойства сельскохозяйственной продукции, сроки годности продукции. Высокие значения у ОАО «Молотковичи», ОАО «Валище», ОАО «Логишин».

4. «Квалификация персонала» характеризует как профессионализм и способность обучаться работников предприятия, так и непосредственно кадровое обеспечение сельскохозяйственного производства. Наиболее значение у ОАО «Логишин» – 5, далее ОАО «Молотковичи» – 4.

5. «Цены» характеризует уровень и рост цен на продукцию по данным 2017–2021 гг. Высокие значения у ОАО «Молотковичи», ОАО «Валище», ОАО «Логишин».

6. «Эффективная реклама» – это основные инструменты и характеристики рекламы малого предприятия, особенности ее размещения; также наличие как таковой рекламной деятельности. Наиболее значение у ОАО «Молотковичи», ОАО «Логишин» – 4, далее ОАО «Валище» и ОАО «Почапово».

Проведенный анализ показал, что ОАО «Молотковичи» имеет наибольший рейтинг (4,33) среди всех конкурентов, лидируя по качеству продукции и известности бренда. Основным конкурентом для ОАО «Молотковичи» является ОАО «Логишин», которое также имеет значительный рейтинг (4,11) и превосходит ОАО «Молотковичи» по квалификации персонала.

В завершение анализа следует сказать, что в целях совершенствования деятельности руководством исследуемого предприятия разработан перечень мероприятий, направленных на достижение ключевых показателей эффективности работы [8]:

Растениеводство.

1. Увеличение объемов производства зерновых и зернобобовых культур, рапса. Увеличение объемов производства сельскохозяйственной продукции приведет к получению дополнительной выручки от реализации.

2. Оптимизация сортового подбора сельскохозяйственных культур с учетом сроков созревания, устойчивости к погодноклиматическим условиям, почвенных разновидностей.

3. Обеспечение своевременного проведения мероприятий по защите растений (химпрополка, фунгицидные обработки и др.).

4. Улучшение качества кормов, для чего необходимо проводить ежегодное перезалужение лугопастбищных угодий.

Животноводство.

1. Увеличение валового производства молока.

2. Увеличение продукции выращивания КРС, повышение среднесуточного прироста КРС.

3. Производство и реализация молока сортов «экстра» и «высший» – не менее 90 % от общей реализации молока.

4. Снижение расходов кормов на производство единицы животноводческой продукции с целью доведения его до нормативного уровня.

Перечисленные руководством исследуемого предприятия мероприятия из года в год не меняют свое содержание. Они прежде всего направлены на рост объемов производства продукции и экономию ресурсов. Проведенное исследование обнажило главную проблему – на малых сельскохозяйственных предприятиях не уделяется должное внимание исследованию внутренних факторов, оказывающих стимулирующее или сдерживающее воздействие на деловую жизнь предприятия.

В деятельности малых сельскохозяйственных предприятий все еще формируется осознание собственной ответственности за ведение хозяйственной деятельности перед обществом в целом, работниками, поставщиками, деловыми партнерами, потребителями продукции в условиях конъюнктуры рынка. Руководству таких предприятий следует еще более детально прорабатывать управленческие решения в каждой из подсистем предприятия: финансовой, производственной, социальной, экологической, др., поскольку они тесно взаимосвязаны между собой и определяют результат предпринимательской деятельности.

Заключение

Сельскохозяйственное производство в экономике Беларуси занимает важное место, благодаря специфичности роли, ответственной сельскому хозяйству. Сельское хозяйство обеспечивает продуктами питания население страны, сырье для многих видов непродовольственных потребительских товаров. На долю сельского хозяйства приходится производство около 7 % ВВП и обес-

печивается более 90 % продуктов питания Беларуси [3]. Уровень развития предприятий сельского хозяйства во многом определяет и уровень экономической безопасности страны. Подводя итог, на основе проведенного исследования эффективности менеджмента малого сельскохозяйственного предприятия (на примере предприятия ОАО «Молотковичи», расположенного в Брестской области) обозначим основные проблемы управления, сдерживающие развитие предпринимательской деятельности в отрасли [7]:

1) неотрегулированность операционного управления и управления бизнес-процессами;

2) сжатые сроки принятия управленческих решений;

3) управление коммуникациями;

4) необходимость принимать решения в условиях сезонных повышенных рисков и неопределенности;

5) соответствие управленческих кадров текущим требованиям уровня профессиональной компетентности;

6) разработка, проработка и применение новых подходов к управлению предприятием;

7) своевременность прогноза изменений, быстрого и качественного анализа возникшей ситуации и ее возможных последствий.

Следует сказать, что, с одной стороны, обозначенные проблемы не являются критически значимыми для руководителей малых предприятий региона, они допускаются ими в деловой среде. С другой стороны, достижение высоких результатов непосредственно связано с деловой активностью малого предприятия, его самостоятельной инициативной деятельностью, предусматривающей гибкое управление предпринимательской деятельностью в соответствии с фактической рыночной ситуацией.

В настоящее время перед малыми сельскохозяйственными предприятиями стоит множество задач, важнейшая из которых – изменение системы управления с ориентацией на устойчивое развитие, соответствующее современным особенностям рынка. В связи с этим возникает необходимость подробных исследований и оценки эффективности менеджмента, реализуемого предприятием. Кроме того, особо актуально

и определение степени влияния внутренних факторов развития малого предприятия на конкурентоспособность его деятельности, уход от нерегулярной диагностики лишь отдельных аспектов предпринимательской деятельности. В борьбе за укрепление позиций малого сельскохозяйственного предприятия на внутреннем рынке страны рекомендуется особое внимание уделять анализу следующих показателей: показателям, связанным с неиспользуемыми возможностями рыночной ситуации; показателям использования финансово-экономического

потенциала предприятия; показателям использования организационного потенциала предприятия; показателям использования производственно-технологического потенциала предприятия; показателям использования социального потенциала предприятия. Все это позволит руководству малого сельскохозяйственного предприятия принять решение о своевременной переориентации механизма управления, выстраивать предпринимательскую деятельность так, чтобы, в конечном итоге, обеспечивать свою конкурентоспособность.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Государственная программа «Аграрный бизнес» на 2021–2025 гг. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=C22100059>. – Дата доступа: 03.05.2022.
2. Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь до 2030 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://economy.gov.by/uploads/files/NSUR2030/Natsionalnaja-strategija-ustojchivogo-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitija-Respubliki-Belarus-na-period-do-2030-goda.pdf>. – Дата доступа: 10.03.2017.
3. Сельское хозяйство Республики Беларусь : стат. сб. / Нац. стат. ком. Респ. Беларусь. – Минск : Нац. стат. ком. Респ. Беларусь, 2021. – 179 с.
4. Трофимова, Н. Н. Актуальные проблемы менеджмента предприятий реального сектора экономики в современных условиях / Н. Н. Трофимова // Современные проблемы цивилизации и устойчивого развития в информационном обществе : XXXI Междунар. науч.-практ. конф., Махачкала, 29 нояб. 2020 г. : сб. науч. ст. / редкол.: Е. Н. Скорикова [и др.]. – Махачкала, 2020. – С. 199–204.
5. Лобанова, И. В. Методические подходы обоснования оптимальных объемов производства сельскохозяйственной продукции в аграрных предприятиях : монография / И. В. Лобанова, К. К. Шебеко. – Минск : Экоперспектива, 2013. – 147 с.
6. Ковалев, М. Условия для развития малого предпринимательства в Беларуси [Электронный ресурс] / М. Ковалев, Е. Ракова. – Режим доступа: <https://www.bsu.by/Cache/pdf/-50603.pdf>. – Дата доступа: 12.04.2022.
7. Крамаренко, А. К. Малое предпринимательство в Республике Беларусь: методическое обеспечение и пути развития : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / А. К. Крамаренко. – Брест, 2019. – 216 л.
8. Статистическая отчетность ОАО «Молотковичи» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://molotkovichi.epfr.by/>. – Дата доступа: 03.05.2022.

REFERENCES

1. Gosudarstviennaja programma «Agrarnyj biznes» na 2021–2025 gg. [Elektronnyj riesurs]. – Riezhim dostupa: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=C22100059>. – Data dostupa: 03.05.2022.
2. Nacional'naja strategija ustojchivogo social'no-ekonomichieskogo razvitija Riespubliki Bielarus' do 2030 goda [Elektronnyj riesurs]. – Riezhim dostupa: <https://economy.gov.by/uploads/files/NSUR2030/Natsionalnaja-strategija-ustojchivogo-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitija-Respubliki-Belarus-na-period-do-2030-goda.pdf>. – Data dostupa: 10.03.2017.
3. Siel'skoje khoziajstvo Riespubliki Bielarus' : stat. sb. / Nac. stat. kom. Riesp. Bielarus'. – Minsk : Nac. stat. kom. Riesp. Bielarus', 2021. – 179 s.
4. Trofimova, N. N. Aktual'nyje problemi menedzhmenta priedpriyatij rial'nogo siektora ekonomiki v sovriemiennykh uslovijakh / N. N. Trofimova // Sovriemiennye problemi civilizacii

i ustojchivogo razvitija v informacionnom obshchestve : XXXI Miezhdunar. nauch.-prakt. konf., Makhachkala, 29 nojab. 2020 g. : sb. nauch. st. / riedkol.: Ye. N. Skorikova [i dr.]. – Makhachkala, 2020. – S. 199–204.

5. Lobanova, I. V. Mietodichieskije podkhody obosnovanija optimal'nykh objomov proizvodstva siel'skokhoziajstvennoj produkcii v agrarnykh priedpriyatijakh : monografija / I. V. Lobanova, K. K. Shebeko. – Minsk : Ekopierspektiva, 2013. – 147 s.

6. Kovaliov, M. Uslovija dlja razvitija malogo priedprinimatiel'stva v Bielarusi [Elektronnyj riesurs] / M. Kovaliov, Ye. Rakova. – Riezhim dostupa: <https://www.bsu.by/Cache/pdf/50603.pdf>. – Data dostupa: 12.04.2022.

7. Kramarienko, A. K. Maloje priedprinimatiel'stvo v Riespublikie Bielarus': mietodichieskoje obiespiechienije i puti razvitija : dis. ... kand. ekon. nauk : 08.00.05 / A. K. Kramarienko. – Brest, 2019. – 216 l.

8. Statistichieskaja otchiotnost' OAO «Molotkovichi» [Elektronnyj riesurs]. – Riezhim dostupa: <http://molotkovichi.epfr.by/>. – Data dostupa: 03.05.2022.

Рукапіс паступіў у рэдакцыю 23.05.2022