

## ТЕНДЕНЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОЗЕРНЫХ РЫБОВОДЧЕСКИХ ХОЗЯЙСТВАХ

**В статье рассмотрены теоретические и практические аспекты становления и развития предпринимательских отношений в деятельности озерных рыбоводческих хозяйств. Раскрыты особенности структурных преобразований предпринимательских единиц, что позволило систематизировать тенденции организации предпринимательской деятельности.**

Экономические преобразования 90-х годов обернулись большими потерями для всего рыбохозяйственного комплекса, и особенно для товарного рыбоводства на внутренних водоемах. Кризис проявился прежде всего в резком падении учитываемого объема производства, убыточности и низкой зарплате, неплатежеспособности, возрастающем износе слабо обновляемых средств труда. Поэтому на данном этапе развития предпринимательских отношений для рыбоводных хозяйств первоочередной является проблема поиска ускоренного выхода из кризисной ситуации и путей по повышению экономической эффективности хозяйственной деятельности.

Целесообразность работ в этом направлении следует оценивать не только с экономической точки зрения, но и с позиции сохранения уникальных видов биоресурсов, так как в результате выращивания и рационального размещения в водоемах молоди в хозяйственный оборот вовлекается природный энергетический и биологический потенциал водоемов [1; 3].

Слабое освоение озерного фонда объясняется невысокой эффективностью традиционного рыболовства из-за незначительных и низкого качества уловов с 1 га, а также из-за слабой технической оснащённости хозяйств. Практика эксплуатации озер показала, что расширение промысла на озерах с применением традиционных приемов лова и организации труда не может привести к существенному росту уловов и вызовет снижение рентабельности производства и рост убытков. Становление озерного товарного рыбоводства на качественно новой основе сопряжено со значительными трудностями. Прежде всего они объясняются большими технологическими и организационными особенностями, отсутствием полных аналогий в мето-

дах ведения хозяйств, технической отсталостью базиса, недостаточной изученностью экономических закономерностей развития озерного рыбоводства.

Для производителей товарной рыбы новый экономический курс означал разрушение двух основных столпов, на которых ранее жила их производственная деятельность: непосредственное участие и ответственность государства за деятельность хозяйства и вертикальная система управления с жесткой системой соподчинения, жесткой регламентацией основных параметров производственной деятельности рыбоводческих хозяйств сверху и государственной системой цен [1; 3].

Несмотря на важность и насущность вопросов эффективной организации предпринимательской деятельности на данном этапе развития российской экономики, в современной экономической литературе достаточно сложно найти сколько-нибудь значимые, теоретически обоснованные и практически апробированные подходы к решению этих проблем. Нарботки экономистов-практиков касаются, как правило, лишь отдельных аспектов организации предпринимательской деятельности. Обобщение имеющихся материалов позволяет выделить следующие направления совершенствования организации предпринимательской деятельности: рационализация имущественного комплекса; совершенствование системы обеспечения; улучшение организационной структуры производства; управление производством с позиции человеческих ресурсов [2].

Первое направление вызвано необходимостью обеспечения пропорциональности и сбалансированности мощностей, т. е. соответствием затрат на имущество возможностям предпринимательских структур. В противном случае предпринимательская струк-

тура будет иметь, с одной стороны, так называемые «узкие места» (дефицит каких-то мощностей), а с другой стороны – избыток оборудования, площадей, объектов инфраструктуры. И то и другое плохо, потому что сопряжено с дополнительными затратами. При этом рационализация имущественного комплекса предусматривает: списание имущества; выведение из состава предпринимательской структуры непрофильных объектов; продажу имущества; консервацию имущества; сдачу имущества в аренду; организацию на базе свободного имущества нового бизнеса; приобретение оборудования, площадей, иного имущества.

Мероприятия по организации производственно-предпринимательской деятельности в направлении совершенствования системы обеспечения могут охватывать следующие аспекты: снижение потребности предпринимательской структуры в услугах вспомогательных и обслуживающих служб; выведение из состава предпринимательской структуры вспомогательных и обслуживающих производств и получение соответствующих услуг по договорам подряда; централизация вспомогательных и обслуживающих производств.

Снижение потребности предпринимательской структуры в услугах вспомогательных и обслуживающих служб может быть достигнуто различными путями. Так, сокращение имущественного комплекса означает снижение потребности в работах по содержанию и эксплуатации зданий, сооружений, установок, оборудования. Реализация программы энергосбережения ведет к снижению потребности предпринимательской структуры в энергетических установках, сокращению соответствующего персонала, упрощению структуры энергетической службы. Внедрение ресурсосберегающих технологий в основном производстве означает сокращение запасов сырья и материалов и ведет к упрощению соответствующих служб.

Выведение из состава предпринимательской структуры вспомогательных и обслуживающих производств и получение соответствующих услуг по договорам подряда являются в настоящее время наиболее эффективным направлением совершенствования

системы обеспечения предпринимательской деятельности.

Таким образом, выведение из состава предпринимательской структуры вспомогательных и обслуживающих производств и получение соответствующих услуг по договорам подряда – это не самоцель, а мотивированный и обоснованный ответ на вопрос: делать самим или нанимать? Критерием того, выполнять какую-то функцию самим или нанимать специализированную фирму, должна служить стоимость соответствующих работ. Если самим делать дешевле или если данный вид деятельности приносит дополнительную прибыль, то создается соответствующая служба или подразделение в рамках предпринимательской структуры. Если услуги профессиональных фирм относительно дешевле, а качество этих услуг приемлемое, то лучше нанять фирму на стороне. Конечно, при этом должны приниматься во внимание и другие соображения (условие конфиденциальности, перспективность данного вида работ, требования надежности или оперативности выполнения данной функции и т. д.).

При решении этой задачи необходимо выполнить маркетинг рынка работ и услуг. Если на рынке нет соответствующей услуги, то предпринимательская структура выполняет ее сама. Если такая услуга появляется, то ее цена сопоставляется с собственными затратами, на основании чего и принимается решение делать самим или нанимать.

Решение данной задачи позволяет получить экономические выгоды за счет факторов: удешевления приобретаемых предпринимательской структурой ресурсов, работ, услуг; повышения оперативности и качества управления предпринимательской структурой за счет упрощения производственной структуры (в части состава и размерности вспомогательных и обслуживающих служб).

Централизация вспомогательных и обслуживающих производств является важным аспектом совершенствования производственной структуры. Основным источником экономии здесь заключается в следующем. Централизация работ означает их концентрацию и, следовательно, получение эффекта за счет масштаба производства. Так, центра-

лизация заготовительных операций в специализированных предпринимательских единицах объединяет однородные операции, способствует использованию высокопроизводительного оборудования, что ведет к повышению совокупной производительности труда.

Если посмотреть на эту проблему на примере централизации ремонтных работ, то следует отметить, что в последние четверть века удельный вес эксплуатационных расходов существенно увеличился. Это связано с повышением уровня механизации и автоматизации производственных процессов, повышением стоимости оборудования, зданий и сооружений, увеличением стоимости эксплуатационных работ. Поэтому рационализация ремонтных и эксплуатационных работ имеет большое значение для повышения эффективности предпринимательской деятельности.

Данная проблема имеет еще одну экономическую грань. Предпринимательская структура может сознательно пойти на увеличение численности и улучшение оснащения своих ремонтных служб с целью: предупреждения аварийных ситуаций (ликвидация аварий будет стоить дороже); снижения простоев и потерь рабочего времени по причине поломок оборудования; продления сроков работы имеющегося оборудования (приобретение новых станков и механизмов в современных условиях весьма дорого); повышения ликвидности высвобождающихся элементов основных фондов (заметим, что рынок оборудования second hand в настоящее время характеризуется достаточно высоким спросом; временно свободные производственные площади могут быть сданы в аренду; при передаче на баланс местным органам власти объектов соцкультбыта их требуется привести в порядок и т. д.).

Следующее направление совершенствования системы организации предпринимательской деятельности – улучшение организационной структуры основного производства – имеет два аспекта: продуктовая структура управления; укрупнение производственных подразделений.

При определении уровней линейного подчинения необходимо руководствоваться нормативами управляемости и особенностями

производственно-технологического процесса. Под нормативами управляемости понимается численное значение количества подчиненных, которыми (без ущерба для дела) может руководить один начальник. Экспертным путем установлено, что возможны три варианта количественного состава сотрудников, подчиненных одному руководителю: 5–7 – когда подчиненные выполняют разные функции; 8–20 – когда подчиненные выполняют сходные функции; 21–50 – когда подчиненные выполняют одинаковые функции.

Внедрение продуктовой структуры сопряжено с множеством проблем. Во-первых, есть психологическая проблема: люди болезненно переживают понижение статуса. Во-вторых, руководящий персонал основного производства должен обладать дополнительными знаниями, умениями, навыками. Расширяется зона их ответственности. Подобрать или подготовить таких руководителей – трудная задача. В-третьих, выведение из производственных подразделений ремонтников, кладовщиков, экономистов влечет за собой коренную перестройку стиля и методов работы функциональных и обслуживающих служб на уровне предпринимательской структуры. Состав и сложность решаемых этими службами задач увеличиваются. Требуются большие организационные и кадровые усилия, чтобы система «не сбила».

Выполнение структурной задачи перехода на продуктовую структуру позволило получить значительные экономические выгоды за счет факторов: сокращения численности аппарата линейных руководителей; концентрации материальных и управленческих ресурсов на уровне руководителя крупного производства, в результате чего улучшается использование этих ресурсов [2].

Укрупнение производственных подразделений связано с введением продуктовой структуры. Задача сокращения числа производственных подразделений решена в ЗАО «Казанская рыба» путем их укрупнения за счет переориентации с выращивания, вылова и переработки пеляди преимущественно на добычу карася. В результате было выделено два крупных направления деятельности: рыбодобыча и выпуск рыбопродукции.

Учитывая, что перестройка экономического механизма хозяйствования, проведенная в рыбохозяйственном комплексе страны в период 1991-1996 гг., пагубным образом отразилась на состоянии озерного товарного рыболовства и что ряд рыбхозов: Бердюжский, Викуловский, Сладковский не выдержали конкуренции и прекратили существование, рыбодобыча сконцентрировалась в рамках Казанского озерного товарного рыболовного хозяйства (ОТРХ). Причина сложившейся ситуации заключалась в отсутствии обоснованной и осмысленной экономической политики вхождения отрасли в рынок. Сокращение заготовок икры также повлияло на уменьшение площадей зарыбляемых озер. Для организации деятельности Казанского ОТРХ получены лицензии на водоиспользование по 16 озерам: Кугаевское-Песчаное, Бугровое, Большое Дубыньское, Чирковское, Угрюмово, Большое Кабанье, Полковниково, Безрыбное, Малое Дубыньское, Сладкое, Яровское, Большое Сетово, Убиенное, Якуш, Суханово, Пеганово. Площадь озер колеблется от 40 (Бугровое) до 1300 га (Яровское). Средняя площадь озер составляет 600 га. Все озера с точки зрения гидрологического режима являются замкнутыми, а с точки зрения кислородного режима – преимущественно заморными. Оценка ихтиофауны позволила выявить, что все обозначенные озера предрасположены к добыче карася.

Валовый объем добычи рыбы на Казанском озерном рыбозаводе, общий и по ассортименту, на протяжении последних семнадцати лет имеет относительно устойчивый характер.

За период с 1990 по 1993 год средняя величина общего объема добычи рыбы составляла 968 т. С 1994 года наблюдается некоторое снижение ежегодного объема добываемой рыбы до величины порядка 620,6 т (1994–1998 гг.). С 1998 по 2005 г. практически стабилизируется на величине 434,6 т. В 2006 г. намечается некоторая тенденция к увеличению общего объема вылова, а в первой половине 2007 г. он уже составляет 513 т, что положительно характеризует работу хозяйства в современных условиях.

Следует отметить, что основными видами добываемой рыбы на протяжении всего периода работы хозяйства являются сиговые (пелядь), карп, карась.

При этом периоды 1990–1993 гг. и 1994–2007 гг. существенно отличаются по структуре ассортимента добываемой рыбы.

Первый из них характеризуется преобладанием сиговых рыб (от 403 до 600 т) над карасем (276–332 т), второй, наоборот, преимущественным выловом карася (107–450 т) по сравнению с сиговыми (43–169 т). Это объясняется резким изменением экономических условий в стране и прекращением плановых поставок личинок сиговых рыб на Казанский озерный рыбозавод после 1994 года.

Добыча карпа с 1992 года практически не испытывает резких колебаний и изменяется в отдельные годы в пределах 24–198 т.

В условиях постепенного прекращения централизованных поставок сырья (личинок пеляди) с 1994 года хозяйство переориентировано на вылов карася, не требующего разведения и выращивания, объем добычи которого в отдельные годы достигает до 85% от общего объема добычи рыбы. В то же время уловы сиговых и карпа колеблются в диапазоне 10–30%, а в 2003–2006 гг. составляют порядка 8,7–16% и 5,3–7% соответственно. Исключение составляет 2002 г., когда объем вылова сиговых рыб составил 30,6%. Таким образом, с 1994 года общий объем добычи рыбы в хозяйстве определяется главным образом объемом вылова карася (коэффициент корреляции – 0,7) и не зависит от объемов вылова других видов рыб, которые практически стабильны.

Второе направление деятельности организовано на базе Казанского рыбозавода.

Объем ежегодного общего выпуска рыбопродукции с разделением по ассортименту за период 1990–2007 гг. является относительно устойчивым. На протяжении всего анализируемого периода наблюдается преобладание в ассортименте мороженой рыбы.

При этом следует отметить сокращение ассортимента рыбопродукции начиная с 1994 года. До 1994 года ассортимент был практически стабилен в качественно-количественном соотношении: мороженая рыба 55

+/- 3,5%; охлажденная рыба 25,9 +/- 4,1%; полуфабрикат мороженный 13,4 +/- 4,4%; рыба холодного копчения 4,7 +/- 2,2%; слабосоленая рыба 3,6 +/- 1,4%; вяленая рыба 6,1 +/- 3,6%. С 1994 года происходит постепенное его изменение с переориентацией производства преимущественно на выпуск мороженной рыбы.

Структура выпускаемой рыбопродукции в процентном отношении характеризуется следующими значениями. Доля мороженной рыбы в общем объеме выпускаемой рыбопродукции постепенно увеличивается, характеризуясь в период 1994-2001 гг. средним значением 71,1 +/- 4,7%, а к 2004-2006 гг. достигает 93,3 +/- 3,5% от общего объема. Охлажденная рыба, полуфабрикат мороженный, вяленая рыба практически исключаются из ассортимента. Доли рыбы холодного копчения и слабосоленой в ассортименте несколько увеличиваются к 2000 году до 25% и 10,8%, соответственно, но к 2004 году занимают в структуре рыбопродукции незначительное место – 2,5% и 0,6%, к 2005 г. – 6,2% и 1%. В 2006 г. объем производства рыбопродукции холодного копчения возрос до 9,6%. Также в 2005-2006 гг. несколько увеличился выпуск пресервов из сиговых рыб. К 2007 г. ассортимент выпуска рыбопродукции сокращен до трех видов: мороженная; холодного копчения; с/соленая.

Таким образом, приведенные данные свидетельствуют о постепенном изменении структуры производства рыбопродукции и его переориентации преимущественно на выпуск мороженной рыбы с резким сокращением ассортимента продукции.

Одной из главных причин сложившейся ситуации являются сезонные колебания в объеме добычи рыбы и производстве основного вида рыбопродукции – мороженной рыбы. Показательным является объем вылова рыбы по месяцам за два временных интервала – 1990-1991 гг. и 1998-2002 гг., которые относятся к различным этапам деятельности хозяйства. В период 1990-1991 гг. ежегодно пик производства приходится на сентябрь-март. В 1998-2002 гг. период вылова рыбы резко сокращается и пик производства четко отмечается в единственном месяце –

марте. Такой периодичности соответствует и выпуск профилирующего вида рыбопродукции – мороженной рыбы.

При этом сопоставление двух данных показателей по результатам работы Казанского рыбозавода за 1998-2002 гг. описывается достаточно высоким коэффициентом корреляции – 0,91, что с учетом других показателей четко характеризует настоящую схему работы хозяйства как «вылов рыбы ее реализация в мороженом виде», совпадающими во времени. К тому же доля мороженной рыбы в общем объеме добычи в последние годы увеличивается и достигает за последние 2-3 года 93,3%.

Производство в незначительных объемах рыбы холодного копчения и слабосоленой не имеет ярко выраженной сезонности, что в том числе связано и с тем, что в качестве сырья может использоваться рыба не собственного вылова, а приобретенная со стороны.

Выполнение структурной задачи сокращения числа производственных подразделений путем их укрупнения позволило улучшить экономические результаты работы ЗАО «Казанская рыба» за счет факторов: сокращения расходов (в том числе за счет сокращения численности персонала); повышения оперативности и качества управления за счет расширения полномочий руководителей крупных производственных подразделений; улучшения загрузки оборудования и персонала за счет концентрации ресурсов и расширения фронта работ специалистов.

Важнейшим направлением совершенствования организации производства на современном этапе является также управление производством с позиции человеческих ресурсов. Мировая хозяйственная практика подтверждает преимущества широкого вовлечения работников в осуществление организационных изменений в субъектах хозяйствования. Этому способствует переход от деловых к доверительным отношениям между руководством и коллективом.

Подходы к социальному развитию направлены, в первую очередь, на повышение эффективности функционирования предпринимательской структуры за счет полного использования интеллектуального и трудо-

вого потенциала работников путем создания им соответствующих условий труда и отдыха. При этом практика показывает, что требованиям современной организации производства в наибольшей мере соответствуют коллективные формы организации труда. В условиях повышения требований к качеству продукции, совершенствования производственных отношений коллективная организация труда становится наиболее эффективной.

Один из самых значительных организационных резервов повышения эффективности производства – развитие творчества и инициативы рыбаков. Коллективные формы организации труда позволяют оплачивать труд каждого рыбака в строгом соответствии с его вкладом в конечные результаты производства, что способствует повышению заинтересованности рыбаков в эффективном использовании техники и материалов, в сокращении потерь и непроизводительных затрат рабочего времени, в повышении содержательности и снижении монотонности труда.

Формирование коллективных форм организации труда и рациональная организация их работы требуют соблюдения определенных правил: в бригаду целесообразно включать рыбаков, совместная работа которых дает в той или иной стадии законченный продукт; распределение и сочетание работ в группе должны быть организованы так, чтобы коллективный характер труда не приводил к обезличке и наряду с результатами работы всей группы можно было выявить результаты работы каждого ее члена и время, затраченное им; группа должна получать конкретное задание по объему и срокам изготовления продукции при выполнении производственных работ; в хозяйстве должны быть организованы точный учет и оценка результатов работы группы; члены группы должны привлекаться к коллектив-

ному управлению производством и выбору руководства группы.

Рассмотренные примеры организации предпринимательской деятельности позволяют осуществить систематизацию современных тенденций организации производства по двум основным блокам:

1. Проведение организационных мероприятий с целью снижения нестратегических расходов. В рамках данного блока следует выделить следующие тенденции:

1) концентрация на основных видах деятельности, приоритетных направлениях функционирования;

2) продажа ненужных активов и непрофильных производств, не приносящих дохода;

3) развитие субконтрактных отношений с внешними производителями для получения более дешевой, чем при собственном производстве продукции (практика аутсорсинга).

2. Управление производством с позиции человеческих ресурсов. В рамках данного блока следует выделить следующие тенденции:

1) возрастание значения человеческого фактора производства – квалифицированные сотрудники становятся активом предпринимательской структуры, основным конкурентным преимуществом;

2) развитие между руководством предпринимательской структуры и квалифицированными работниками доверительных и партнерских отношений, связанных с расширением возможностей участия последних в работе по организации производства и передачей ряда управленческих функций низовому коллективу;

3) стимулирование творческой активности и рационализаторской деятельности участников производства, направленное на выстраивание прямой зависимости между высокой производительностью личного труда компетентного специалиста и обеспечением ему гарантий занятости со стороны руководства хозяйства.

**Список использованной литературы:**

1. Михелис Т. П. Рыбохозяйственный комплекс внутренних водоемов России: современное состояние, проблемы, пути их решения. – СПб: ГОСНИОРХ, 2001.
2. Симонова О.С. Предприятия озерного товарного рыболовства Тюменской области в новых условиях хозяйствования // Рыбное хозяйство. – 2004. – №5. – с. 57-59.
3. Фридман И.Л. Организационно-экономические проблемы рыбодобывающих предприятий на внутренних водоемах. – СПб, 1998.