

## АВТОМАТИЗАЦИЯ В УПРАВЛЕНИИ ДОХОДАМИ И СТИМУЛИРОВАНИИ ТРУДА НА ПРИМЕРЕ ЗАО «ПЛЕМЕННОЙ ЗАВОД «РУЧЬИ» ЛЕНИНГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ

**А.Н. ЛУБКОВ,**

кандидат экономических наук, зам. главного редактора  
журнала «Аграрный вестник Урала»,  
Заслуженный экономист Российской Федерации

**Ключевые слова:** ЗАО «Племенной завод «Ручьи»,  
Ленинградская область, инновационная стратегия,  
комплексная автоматизированная система управления и  
связи, бизнес-планирование.

Мой собеседник, генеральный директор ЗАО «Племенной завод «Ручьи» Александр Григорьевич Трафимов, известен далеко за пределами Ленинградской области и России. С 1991 года он бесменно руководит хозяйством, является депутатом Законодательного собрания Ленинградской области, ему присвоено почетное звание «Заслуженный работник сельского хозяйства Российской Федерации», он – доктор экономических наук, профессор, автор многочисленных статей и книг о реформировании агропредприятий и повышении роли инноваций на современном этапе развития АПК.

В июле 2008 года в этом хозяйстве состоялось выездное заседание отделения экономики и земельных отношений Россельхозакадемии, где обсуждалась проблема инновационного развития сельского хозяйства. В ноябре того же года доклад А.Г. Трафимова на XIII Никоновских чтениях в Москве, посвященный реализации инновационной стратегии, был тепло встречен участниками научно-практической конференции. В феврале 2009 года он выступил на годичном собрании отделения Россельхозакадемии с научным докладом об инновационном развитии АПК.

Сквозь рваные тучи проглянуло солнце и отразилось на лафье, венчающей колонну, где золотыми буквами было написано: «ЗАО «Племенной завод «Ручьи»». Это хозяйство много лет подряд является членом клуба «Агро-300», куда входят лучшие передовые хозяйства России. С генеральным директором этого хозяйства А.Г. Трафимовым после осмотра предприятия мы остановились около конторы, где стоит памятник, и продолжили разговор о путях повышения эффективности аграрного производства. Показывая на колонну, замечаю:

– Почти как Александрийская.

– На самом деле, – заметил мой собеседник, – ничего романтического, ничего лермонтовского. Все гораздо проще и прозаичнее. Этот корабль – скорее символ бурного плаванья нашего хозяйства по волнам рыночной экономики.

В период перестройки, в начале 90-

х годов, совхоз «Ручьи» стал акционерным обществом закрытого типа, а в 2005 году приобрел статус племенного завода. Тогда же начала бурно расширяться экономика хозяйства на основе разработанной стратегии инновационного развития. Правда, следует отметить, что хозяйство всегда интенсивно развивалось. В доперестроечные годы его коллектив был награжден за трудовые успехи орденом Трудового Красного Знамени, неоднократно отмечался переходящими Красными знаменами и почетными грамотами ЦК КПСС, Совета Министров СССР, ВЦСПС и ЦК ВЛКСМ. Об этом свидетельствуют доски, развешанные на стенах офиса-конторы.

И все же новый импульс развитию хозяйства в 2005-2008 годах дал приоритетный национальный проект «Развитие АПК России». Тогда хозяйство сумело попасть в число пионеров, начавших его реализацию по направлению «Ускоренное развитие животноводства». Племязавод получил солидные кредиты, которые использовались нами на строительство новых животноводческих объектов, заводов по переработке молока и мяса, современного хранения плодовоовощной продукции и картофеля с системой климат-контроля. В 2006 году в отделении «Кавголово» были сданы в эксплуатацию три современных свиноводческих комплекса по откорму и доращиванию свиней в замкнутом цикле производства, а в 2007 году – новый свиноводческий репродуктор-автомат на 8 тыс. голов. В эти же годы была реконструирована новая молочная ферма с беспривязным содержанием высокоудойных коров. Это молочное стадо было сформировано за счет скота, закупленного в Голландии. В 2008 году было надоедено от каждой такой коровы по 9 тыс. литров молока.

– Куда же вы теперь держите курс? – спрашиваю я у своего собеседника.

– На этот вопрос можно ответить однозначно – в рыночный капитализм. А нашим компасом является долговременная стратегия инновационного развития и комплексная автоматизированная система управления и связи, которая получила у нас краткое название



620075, г. Екатеринбург,  
ул. Карла Либкнехта, 42;  
тел. 8 (343) 350-97-49

КАСУС. Правда, по содержанию ей больше подходит другое название: комплексная система оперативного управления себестоимостью и прибылью. Над ней мы работали около 10 лет.

Она охватывает все производства и структурные подразделения племязавода. Ежедневно утром на стол директоров производств и генерального директора ложатся распечатки объема продаж, полная себестоимость реализованной продукции и прибыль за прошедшие сутки, то есть главные критерии экономической эффективности в рыночной экономике. Зная их, мы можем эффективно использовать прибыль на расширение производства, со знанием дела направлять финансовые ресурсы – и собственные, и кредитные – в те отрасли, продукция которых пользуется наибольшим спросом у населения, лучше распоряжаться денежными средствами для выплаты премий и социальных льгот. Кстати, последние занимают в доходной части семейного потребительского бюджета наших работников около 10-15%. Это достаточно большая доля. Так что не одной заработной платой жив у нас человек.

– Как же рыночная экономика изменила систему управления в племязаводе?

– Коренным образом. Если раньше, при централизованной экономике, планирование шло от поля до прилавка магазина, то теперь, наоборот, от прилавка магазина до поля. В чем суть перемен? В советское время главное было – произвести продукцию, и как можно больше, а что с ней будет после сдачи в бездонные закрома Родины – у руководителя хозяйства об этом не болела голова. После сбора урожая и сдачи его государству на расчетный счет предприятия поступали денежные средства, за счет которых производилась оплата материальных затрат, выплачивалась зарплата, в том числе и ее поощритель-

**Joint-Stock Company  
«Breeding factory «Ruch'1»,  
Leningrad region, innovative  
strategy, the complex  
automated control system and  
communications, business  
planning.**

ная часть. А до поступления продукции Госбанк кредитовал сельскохозяйственное предприятие. Единственное неудобство, которое испытывал инициативный руководитель – это мелкая опека органов управления всех уровней, а также частые проверки правильности использования банковских кредитов, фонда заработной платы и поощрительных фондов.

Теперь же функции кредитной организации выполняет финансово-расчетный центр нашего предприятия. Вся полнота ответственности за финансовую деятельность ложится на руководителя хозяйства. Вот почему структуру управления в племзаводе «Ручьи» в рыночных условиях пришлось перестраивать с территориальной и цеховой на производственную. Теперь в хозяйстве сформировано восемь специализированных производств со строго определенными функциями, обязанностями и ответственностью руководителей – директоров производств за формирование и использование финансовых и материальных потоков.

К их числу относятся следующие производства: овощной продукции, продукции животноводства, переработки сельскохозяйственной продукции, строительно-монтажных работ, маркетинга и коммерции, жилищно-коммунального хозяйства и социальной сферы. Руководители этих производств получили в доверительное управление указанные комплексы по договору с генеральным директором племзавода. Теперь они самостоятельно распоряжаются выделенными лимитами. Главное, чтобы росла выручка и снижалась себестоимость продукции на всех этапах ее производства, переработки и реализации. От этого зависит уровень зарплаты директоров и персонала этих производств, а также других материальных выплат и нематериальных поощрений. Применяемые в хозяйстве системы стимулирования нацеливают руководителей и сотрудников на выполнение намеченных планов по производству и эффективному использованию ресурсов. По конечным результатам премии и поощрительные выплаты могут почти в 2 раза перекрывать годовую гарантированную заработную плату.

– Расскажите, Александр Григорьевич, а как осуществляется оперативное планирование в вашем хозяйстве?

– В рыночной экономике главное – не столько вырастить, сколько реализовать произведенную продукцию, реализовать не только безубыточно, но и получить прибыль для расширенного воспроизводства, для модернизации и переоснащения сельского хозяйства, перерабатывающих цехов, строительства помещений для содержания животных, закупки современных транспортных средств для доставки продукции покупателям и грузов для нужд племзавода.

Мы пошли на создание диверсифи-

цированного интегрированного предприятия закрытого цикла – от производства картофеля и овощей, мяса и сырого молока до переработки сельскохозяйственного сырья и реализации на рынке полуфабрикатов и продовольственных товаров. Емкости для хранения картофеля и овощей с логистикой движения товарных потоков – это тоже отличительные новшества нашего предприятия. Как уже отмечалось, у нас построен и действует молочный завод с переработкой 30 т сырого молока в сутки, где выпускается более 50 наименований молочной продукции. Сейчас мы строим новый мясоперерабатывающий завод с убойным цехом, холодильником и цехом производства мясных полуфабрикатов, что позволит нам почти вдвое повысить доходность. Это мощный резерв подъема нашей экономики, повышения занятости людей, плацдарм для освоения ими новых высокооплачиваемых профессий.

– Так все же что нового появилось в управлении и планировании в вашем хозяйстве?

– Несмотря на такие крутые изменения в технике и технологии в растениеводстве, животноводстве, переработке и хранении сырья, все же основным «производством» у нас является маркетинг и коммерция, возглавляемые коммерческим директором. В структуре этой службы имеется компьютерный отдел, оснащенный современными средствами автоматизации для сбора и обработки рыночной информации, в частности, по работе с контрагентами.

Сотрудники этого участка изучают потребности покупателей, вносят предложения по расширению объема продаж продовольственных товаров, ведут поиск новых сегментов рынка. Отдел реализации продукции растениеводства этого производства, зная потребности рынка, планирует объемы продаж и цен реализации плодовоовощной продукции. От них в специализированный цех предпродажной подготовки и расфасовки плодовоовощной продукции идет заявка с указанием цены ее реализации.

Эти показатели направляются на следующий участок – производства овощной продукции – и становятся основой для определения объема выращивания картофеля, овощей и их себестоимости. С учетом спроса и действующих на рынке цен мы изменяем структуру производства и ассортимент продукции. Так, например, за последние годы мы увеличили объем продаж мытой моркови и картофеля, так как выросли спрос и цены на эту продукцию. Также наши маркетологи определили, что гораздо большим спросом у населения нашего мегаполиса стала пользоваться квашеная капуста. В этом году мы наметили увеличить ее производство и сократить объемы хранения свежей капусты, что позволит уменьшить нам затраты.

С учетом естественной убыли и отходов определяются объемы закладки овощной продукции и затраты на ее хранение. За эти показатели отвечает директор производства овощной продукции, который вместе с начальником цеха переработки организует ее мойку и предпродажную подготовку. В 2009 году мы планируем увеличить объем продаж чищеного картофеля, расфасованного в полиэтиленовые пакеты. Этот продукт пользуется спросом, например, в воинских частях. Все это позволит нам увеличить объем выручки плодовоовощной продукции примерно на 20-30%. Так мы оперативно реагируем на спрос покупателей.

Каждому производству и участку доводятся объемные показатели в натуре и денежном выражении, а также материальные ресурсы по статьям, формирующим себестоимость продукции и прибыль. Как уже отмечалось, эти показатели влияют не только на выплаты поощрений и премий, но и на размер материальных санкций, предъявляемых к руководителям производств, цехов и участков.

– Отличается ли чем-то планирование себестоимости и прибыли на участке производства продукции животноводства?

– В основном оно осуществляется так же, как и на производстве овощной продукции. Вначале специалисты отдела реализации продукции животноводства, производства, маркетинга и коммерции определяют спрос на молочную продукцию и цены продаж, а затем на их основе рассчитывают объемы переработки сырого молока и издержки молочного завода. Последний дает заявку на производство сырья участку производства продукции животноводства – главному зоотехнику, который определяет возможность увеличения надоев молока за счет роста продуктивности, сокращения яловости коров и др., а также формирует производственную себестоимость сырого молока. Все затраты даются в натуральном и денежном выражении.

В отличие от растениеводства здесь возникает особенность планирования, присущая промышленному молочному животноводству и связанная с отнесением затрат на воспроизводство дойного стада. Как известно, товарной продукцией в молочном животноводстве является не только молоко, но и племенной молодняк, и прирост живой массы скота, а также побочный продукт – навоз, который используется как удобрение в растениеводстве и продается садово-огородным товариществам. В условиях промышленного производства и интенсивного использования высокоудойных коров мы вынуждены ежегодно производить 25%-ную выбраковку молочного стада, то есть каждую четвертую дойную корову ставить на откорм и забивать. Конечно, мы могли бы продлить срок ис-

пользования основного стада, но это отрицательно сказалось бы на качестве племенного молодняка, так как наш скот содержится целый год в помещениях. Поэтому часть затрат на выращивание телок и нетелей мы относим на себестоимость сырого молока и тем самым создаем благоприятные условия для формирования себестоимости привеса крупного рогатого скота и стоимости нетелей, переводимых в основное стадо. Продажа племенного молодняка крупного рогатого скота и свиней осуществляется племобъединением «Невское». Следует отметить, что наши животные занесены в международный племенной реестр, что гарантирует покупателям чистопородность поголовья, высокие продуктивные качества животных и отсутствие наследственных заболеваний. Мы также вынуждены закупать в Америке семя чистопородных быков для искусственного осеменения.

– Александр Григорьевич, если я Вас правильно понял, то маркетинговые исследования лежат в основе текущего и долгосрочного бизнес-планирования в вашем хозяйстве?

– Да, это именно так. Ведь бизнес-планы составляются для различных целей: получения предприятиями заемных средств и кредитов в отечественных и зарубежных банках, а также для развития внутрихозяйственных подразделений. В данном случае до сих пор речь шла о внутрихозяйственном бизнес-планировании, объектами которого являются производства, структурные подразделения, цеха и бригады.

Вообще-то бизнес-планирование является пока для нас относительно новым делом. Оно коренным образом отличается от составления производственно-финансовых планов при централизованной административно-плановой системе, существовавшей в советское время. Главным стержнем тогдашнего планирования было выполнение государственного плана-заказа на поставку сельскохозяйственной продукции. Теперь же главное – спрос покупателей на выпуск той или иной продукции в нужном количестве и ассортименте.

В плановой экономике государство за счет бюджета списывало долги убыточных хозяйств. В рыночной же экономике обанкротившиеся предприятия прекращают свое существование, и поэтому бизнес-план должен быть нацелен на развитие производства и получение прибыли. В условиях конкуренции бизнес-план намечает стратегию выхода на рынок хозяйств с новыми товарами и услугами. Поэтому предприятие должно постоянно анализировать производственную и коммерческую деятельность, вовлекая в это дело внутрихозяйственные структуры.

При переводе специализированных производств на принципы самостоятельного агробизнеса, о чем уже говорилось, в нашем акционерном обще-

стве бизнес-план становится основным документом, регулирующим их деятельность и определяющим размер прибыли. Поэтому мы разрабатываем долгосрочные бизнес-планы на 5 лет, связанные со стратегией развития предприятия, ежегодные и месячные, нацеленные на эффективное использование и отслеживание материально-денежных потоков и позволяющие своевременно вносить коррективы в плановые показатели. Для реализации этих целей и используется КАСУС, которая представляет собой систему программных документов и автоматизированных средств управления, имеющихся в каждом производственном участке и бригаде.

За разговором мы поднялись на второй этаж офиса, где генерального директора ожидали немецкие специалисты, которые будут поставлять и монтировать оборудование для новых свиноводческих откормочников в племзаводе. Он извинился перед немецкими гостями и попросил директора производства строительно-монтажных работ рассмотреть их предложения. Я же между тем продолжал задавать интересующие меня вопросы, а генеральный директор вежливо и терпеливо на них отвечал как человек, давно привыкший давать интервью.

– Скажите, Александр Григорьевич, а как происходит фактический учет затрат и прибыли по каждому виду продукции? Ведь вся система планирования, о которой шла речь, охватывает специализированные производства, которые хотя и взаимосвязаны, но выполняют определенный вид работ или услуг. Можно ли узнать о механизме учета прибыли и себестоимости в целом по предприятию и в разрезе каждого вида продукции?

– Каждое производство, в том числе и те, о которых шла речь, имеет свой внутрихозяйственный расчетный счет, который открыт централизованной бухгалтерией в кредитно-коммерческом центре племзавода. На этом счете ведущими бухгалтерами отражаются все издержки конкретного вида продукции на каждом этапе ее выпуска. Объединение этих затрат происходит в этом центре, он же выдает сводный баланс затрат в целом по производству и каждому виду продукции. Затем планово-экономическая служба анализирует полученные результаты, сопоставляя плановые и фактические показатели, после чего производится корректировка фонда оплаты труда на индекс выполнения плана по себестоимости.

Поясню на примере. Плановый надой молока за июнь 2009 года составил 807 т, фактический надой – 811 т. Себестоимость 1 ц молока: плановая – 624 руб., фактическая – 635 руб., уровень выполнения плана – 0,98. Плановая комплексная расценка для начисления заработной платы за 1 ц молока – 95 руб. В связи с увеличением издержек на про-

изводство молока мы корректируем комплексную расценку с учетом индекса выполнения плана по себестоимости (0,98). Таким образом, скорректированная расценка составит 93 руб./ц (95 руб./ц × 0,98). Затем фактический надой молока (8110 ц) мы умножаем на эту расценку и получаем фонд оплаты труда, который нужно выплатить работникам дойного стада – 754230 руб. Аналогично производится корректировка и по другим производствам и цехам.

– Так это же очень простая схема?

– Верно, схема-то простая. Об этом мне тоже как-то сказал один из руководителей хозяйства, который проходил повышение квалификации в нашей школе. Но, как сказал великий грузинский поэт Шота Руставели (именем которого, кстати, названа одна из улиц Санкт-Петербурга), «каждый мнит себя стражем, видя бой со стороны». Простота на деле оказывается очень непростой, так как для КАСУС требуется сложное программное обеспечение, которое должно опираться на бухгалтерскую, статистическую и оперативную отчетность. Только при этом условии наша комплексная автоматизированная система учета и связи помогает оперативно управлять экономикой.

– Насколько я Вас понял, планово-экономическая служба является мозговым центром предприятия. Так ли это?

– Вы попали в самую точку. Действительно, она не только занимается анализом, но и формирует нормативную базу, в частности, определяет нормативы затрат труда, заработной платы, расхода ГСМ, электроэнергии и других издержек по видам работ, а также устанавливает прецеденты цен на услуги, тарифные ставки и оклады, разрабатывает систему поощрений работников племзавода.

Именно бизнес-план дает возможность почувствовать конкретным исполнителям связь между личным интересом в росте своей заработной платы и уровнем выполнения плана производства и себестоимости продукции.

В приведенном мной примере фонд оплаты труда уменьшился, поскольку фактические издержки оказались выше плановых. Так бизнес-план нацеливает работников на экономию затрат – этого важнейшего источника получения прибыли. Здесь следует отметить, что применяемые у нас формы и системы оплаты труда учитывают характер сельскохозяйственного производства и его сезонность. Поэтому при планировании мы выделяем постоянную часть заработной платы, которая гарантирует человеку прожиточный уровень, и переменную, за счет которой выплачиваются различные поощрительные выплаты и премии. Следует отметить, что в зависимости от снижения себестоимости и выполнения плана производства и сохранения продукции работ-

### *Инновационные технологии - Экономика*

ник может увеличить свой годовой заработок в несколько раз. Главное, чтобы он творчески трудился, работал с инициативой. Все это у нас предусматривается в трудовом контракте, который мы заключаем с директорами производств, а они – с каждым специалистом и работником. Ведь в рыночной экономике очень важно учитывать индивидуальные способности работника, его личный вклад в конечные результаты работы.

Все это позволило нам в конечном счете повысить производительность труда за последние 5 лет в 6,3 раза и увеличить заработную плату в 2,5 раза. Тем самым мы преодолели диспропорцию в темпах роста производительности и оплаты труда, которая долгие годы мешала нам интенсивно развиваться. Перешагнув эти барьеры, мы гармонично строим свои внутрихозяйственные производственные и экономические отношения.

Помимо материального стимулирования в хозяйстве широко применяются и социальные меры по закреплению кадров. Мы постоянно улучшаем бытовые условия работников, особенно молодых специалистов. В 2008 году для них был построен многоквартирный жилой дом, ежегодно выдаются беспроцентные денежные ссуды для приобретения жилья, покупки автомобилей и другой бытовой техники длительного пользования. В 2005-2006 годах хозяйство приобрело и выделило бесплатно рабочим и молодым специалистам 17 служебных квартир. Ежегодно работникам хозяйства оказывается помощь в приобретении путевок в дома отдыха и санатории, выплачиваются денежные средства для оздоровления детей сотрудников предприятия. Все это заставляет людей дорожить своим рабочим местом и трудиться с большей отдачей. И не случайно ЗАО «Племенной завод «Ручьи» был награжден многими

золотыми медалями российских и международных ярмарок и выставок, таких как «Российский фермер», «Агро-Русь», «Золотая осень», «Интерфуд» и др.

На этом можно было бы поставить точку и поблагодарить своего собеседника за то, что он выкроил время для интервью. Но, как сказали мне работники планово-экономической службы, чтобы познакомиться с бизнес-планированием и оперативным управлением, сюда ежегодно приезжают сотни людей из различных уголков страны – от крайнего севера до южных окраин. Жаль только, что эта перспективная система оперативного управления и учета затрат не находит должной поддержки в Министерстве сельского хозяйства России. А напрасно. Ведь нетрудно убедиться, что в хозяйстве выработан метод, который заставляет всех работников изыскивать резервы и дает большой экономический эффект. В условиях финансово-экономического кризиса это самое главное.