

ЗАО "ПЛЕМЗАВОД "ИРМЕНЬ": СТРАТЕГИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ



Системообразующее предприятие. Если на 72 километре авто-трассы Новосибирск – Камень-на-Оби свернуть немного в сторону, то можно увидеть на берегу живописной реки Ирмень большое старинное село. Как нам рассказали в местном краеведческом музее, слово "ирмень" происходит от тюркского "ирмен", что означает "трава, полезная для лошадей" или "пастбище на берегу реки". Плодородные земли, река, зеленые луга и пастбища привлекали в здешние места переселенцев. Маленькая заимка, основанная бежавшими после подавления бунта соратниками Емельяна Пугачева, переросла в большое село Верх-Ирмень.

Теперь здесь поднялись целые улицы кирпичных комфортабельных домов. Украшением села стали детский сад, средняя школа, Дворец культуры, Дом быта, поселковая больница, спортивный комплекс – сооружения, каких еще надо поискать в ином большом городе. Весь соцкультбыт содержится за счет ЗАО "Племзавод "Ирмень", которое стало не только градообразующим, но и системообразующим предприятием для развития сельской территории, всей жизни местных крестьян.

На улицах агрогородка положен асфальт. В любую погоду здесь можно пройти в туфлях. Жилищные условия селян не хуже, чем горожан. Почти в каждом доме имеется лег-

ковой автомобиль. При надобности можно всегда выехать в областной или районный центры или просто на отдых на природу. Ведь для человека очень важно не чувствовать себя оторванным от цивилизации.

На сцене местного Дворца культуры часто выступают профессиональные артисты из областного центра. Участники художественной самодеятельности тоже радуют селян своим мастерством на праздничных концертах. И в будни во Дворце культуры кипит интересная творческая жизнь – работают десятки разных кружков, библиотека-читальня, книжный фонд которой пополняется за счет средств хозяйства.

В племзаводе имеется свой санаторий-профилакторий, где можно за небольшую плату отдохнуть и получить необходимый комплекс лечения. Словом, люди здесь живут полноценной интересной жизнью.

Основная часть взрослого населения поселка трудится в племзаводе "Ирмень". В отделе кадров предприятия мне дали такую справку: среднегодовая численность работников – 1290 человек, из них 792 занято в сельском хозяйстве (61% от общего количества работающих), 498 – во вспомогательных промышленных производствах, на объектах социально-бытовой инфраструктуры (39%). В сфере переработки занято 220 человек. Условия труда здесь не хуже, чем в любой отрасли. Сюда охотно идет трудиться молодежь. С 1998 года здесь открыто 180 рабочих мест. В племзаводе работает 250 инженерно-технических работников, из них 210 имеют высшее образование.

Средняя заработная плата работников хозяйства выросла за последние четыре года с 3594 до 7142 рублей в месяц, или почти в два раза. Не забыты и ветераны: они получают компенсацию за коммунальные услуги, бесплатное зерно, бесплатные

Контора ЗАО "Племзавод "Ирмень"



Юрий Федорович Бугаков, председатель правления ЗАО "Племзавод "Ирмень" Ордынского района Новосибирской области.

Родился в 1938 году. Свою трудовую деятельность начинал учеником на картографической фабрике, служил пограничником в Заполярье, был печатником, затем журналистом.

С 1968 года работал в колхозе "Большевик" Ордынского района, сначала парторгом, затем заместителем председателя колхоза по производству; в 1972 году возглавил хозяйство. В 1992 году его избрали председателем правления закрытого акционерного общества "Племзавод "Ирмень", которое возникло в ходе аграрной реформы после приватизации колхозниками земли и собственности колхоза "Большевик". С тех пор он беспрерывно руководит этим акционерным обществом.

Ю. Ф. Бугаков избирался депутатом Верховного Совета СССР. Ныне он является депутатом Новосибирского областного совета.

За внедрение достижений науки в сельскохозяйственное производство он стал лауреатом премии Совета Министров СССР. Ему присвоено почетное звание "Заслуженный работник сельского хозяйства России". Он избран почетным доктором сельскохозяйственных наук Новосибирского ГАУ и ряда научно-исследовательских институтов.

Ю. Ф. Бугакову присвоено звание Героя Социалистического Труда, он кавалер двух орденов Ленина, ордена Трудового Красного Знамени, орденов "За заслуги перед Отечеством" 4 и 3 степени, ордена Святого Даниила.





Председатель правления ЗАО "Племзавод "Ирмень" Ю. Ф. Бугаков с Президентом России В. В. Путиным

путевки в санаторий-профилакторий, бесплатные подарки ко дню рождения и к торжественным памятным датам. Размер всех выплат пенсионерам, бывшим работникам хозяйства, равняется еще одной их годовой пенсии в расчете на одного человека.

Поэтому в хозяйстве практически нет текучести кадров, если не считать увольнений по собственному желанию в связи с уходом на пенсию или с призывом в армию. За счет средств акционерного общества ныне обучаются в вузах 22 человека. В отделе кадров мне показали десятки заявлений с просьбой от людей, приехавших из других районов, принять их на работу в хозяйство.

Решая сложные вопросы развития коллективного производства, здесь не забывают и о личных подворьях: обеспечивают индивидуальный скот кормами, продают населению поросят с заводской свинофермы, ведут закупку излишков мясной продукции, производимой в личных подсобных хозяйствах. Часть скота населения перерабатывается на давальческих условиях в колбасном цехе. Все это пополняет домашний бюджет людей, и что особенно важно – пенсионеров и молодых семей.

Ничуть не преувеличивая, можно

Главный агроном В. А. Цыбулько



сказать, что благоустроенное и ухоженное село Верх-Ирмень является своеобразной витриной экономического процветания закрытого акционерного общества "Племзавод "Ирмень", где люди производительно трудятся на общественных нивах и фермах для того, чтобы лучше жить и чтобы вокруг не было нищих и бедных. Эти простые истины здесь стали нормой жизни.

Современная "фабрика" аграрного производства. Деятельность



Начальник отдела экономики и учета Т. А. Белова

акционерного общества "Племзавод "Ирмень" играет важную роль в экономике Ордынского района. Ведь на долю этого хозяйства приходится почти 70% всей массы прибыли, получаемой сельхозпредприятиями района. Когда об этом зашел разговор с его председателем Ю. Ф. Бугаковым, тот заметил:

– По масштабам товарной продукции и массе прибыли мы лидируем не только в своем районе и в Новосибирской области, но и в стране. Вот уже в течение последних семи лет племзавод "Ирмень" входит в состав элитного Клуба "Агро-300", занимая среди трехсот самых крупных и самых эффективных сельхозпредприятий России место в первой тридцатке. Кроме нас в этом клубе Новосибирскую область представляют еще четыре хозяйства – три крупнейшие птицефабрики и одна агрофирма. Но мы их обошли по сумме выручки от реализации продукции и услуг и балансовой прибыли в среднем за 2001-2003 гг. Вообще-то наше хозяйство многоотраслевое, организованное в 1958 году на базе 12 местных мелких колхозов. Оно должно было, по замыслу областных партийных и советских органов, стать современной крупной "фабрикой" по производству молока, мяса, зерна". Задача эта должна была решаться через специализацию, концентрацию и интенсификацию производства за счет технического перевооружения и внедрения научных достижений и передовой практики.

Тогда это все казалось несбыточ-

ной мечтой. В первые годы в колхозе "Большевик" (так назывался вновь созданный аграрный гигант) засева-лось 16,5 тыс. га пашни, из них 12,3 тыс. га занимали зерновые культуры. Урожай зерновых в те годы не превышал 9 ц с 1 га, а валовой сбор зерна составлял около 11 тыс. т. На фермах насчитывалось 2869 голов крупного рогатого скота, из них 720 коров. От каждой надаивали немногим более 2 тыс. кг молока. На свиноферме было 1980 свиней, среднесуточный привес на откорме не превышал 250 г.

С тех пор много воды утекло в Ирмени. Благодаря старанию и воле людей нива стала высокопродуктивной, на скотных дворах появилось высокоудойное стадо. Во времена перестройки и всеобщей приватизации здесь сумели сохранить крупнотоварное производство, не нарушив



Инженер-программист А. П. Родин

севообороты и землеустройство. На землях бывшего колхоза было создано акционерное общество закрытого типа "Племзавод "Ирмень", которое возглавил опытный и умелый руководитель Ю. Ф. Бугаков, работавший до того председателем колхоза "Большевик",

За годы экономической реформы трудовой коллектив не только не сократил производство, но и постоянно его наращивал. Судите сами. Сейчас за акционерным обществом закреплено почти 21 тыс. га сельхозугодий, в том числе 18 тыс. га пашни, из них 3 тыс. га орошаются.

И хотя под зерновыми культурами посевная площадь с тех пор сократилась почти на 2 тыс. га (в связи с ростом поголовья скота возросла потребность в кормах и появилась нужда в расширении кормового клина), но благодаря росту урожайности (в 2004 году с каждого гектара на круг намолотили свыше 37 ц), валовой сбор зерна возрос в 3,3 раза и составил 36,3 тыс. т.

Под кормовыми культурами ныне занято более 5 тыс. га пашни. В пересчете на зерно с каждого гектара

получают по 45-50 ц корм.ед. Посевы кукурузы располагаются на орошаемых землях, где собирают по 500-550 ц/га зеленой массы с початками молочно-восковой спелости. Для пополнения белков в кормах высеваются бобовые культуры. Большой удельный вес в кормопроизводстве имеют многолетние травы. Все процессы по заготовке сена, силоса и сенажа механизированы.

За прошедшие годы поголовье крупного рогатого скота увеличилось в 2,4 раза, а коров – в 3,2 раза. Плот-



В ремонтной мастерской. Токарь-передовик Г.П.Колпаков

ность поголовья скота на 100 га сельхозугодий составила 34 головы, а коров – 11. От такого поголовья в хозяйстве получают помимо основной продукции большое количество навоза, который компостируется и вносится на поля механизированным отрядом.

Продуктивность коров выросла в 3,5 раза. В 2004 году на каждую фуражную корову надоено свыше 7,4 тыс. кг молока, что больше в 3 раза, чем в среднем по области. Удельный вес маточного поголовья в стаде составляет 33%. Племязавод не только себя обеспечивает высокопродуктивным молодняком, но и ежегодно продает другим хозяйствам области более 200 племенных телочек. Кроме того он ведет интенсивный откорм бычков и выбракованных животных. Среднесуточный привес состав-

Заместитель председателя по переработке продукции П.П.Иваровский



Заместитель председателя по снабжению и сбыту В.И.Матюха



Начальник производственного участка № 2 О.Ю.Бугаков

ляет 700 г на голову, а на откорме – перевалил за килограммовый рубеж. В прошлом году на 100 га сельхозугодий получено по 848 ц молока и 76,5 ц мяса в живом весе.

В структуре товарной продукции молоко занимает 50%, мясо – 16 и зерно – 16%. Из 113 млн руб. прибыли на долю животноводства приходится 68 млн руб. (61%) и растениеводства, в основном зерна – 39 млн руб. (34,5%). Поэтому эти отрасли, образно говоря, являются “финансовым донором” всей экономики племязавода, они поддерживают на высоком уровне рентабельность всего сельскохозяйственного производства.

Успехи в земледелии и животноводстве впечатляют. А ведь природа, заметим, не балует здешних земледельцев и животноводов: суровая продолжительная зима, когда морозы зашкаливают за отметку минус 50°С; весной резкие суточные колебания температур достигают 20°С, а во время короткого жаркого лета температура в тени не опускается ниже 35-40°С. В мае утром может сиять солнце, а в полдень пойти дождь с градом.

– Что же позволило вам добиться таких высоких экономических результатов? – спрашиваю Ю.Ф. Буга-

ков. Главный инженер П.А.Конарев



На опытном участке яровой пшеницы местного сорта “Ирменка”



Тракторист-машинист I класса А.А.Ларенц

кова.

– Во-первых, созданный трудом коллектива мощный производственный потенциал. В хозяйстве 151 трактор различных марок, их средний возраст по маркам составляет от восьми до восемнадцати лет, 45 зерноуборочных комбайнов, 19 соуборочных машин, 120 автомобилей разных марок и много прицепной техники. На машинных дворах производственных участков можно увидеть новейшие комбинированные агрегаты, которые позволяют за один проход проводить весь комплекс почвообрабатывающих и посевных работ с одновременным внесением минеральных удобрений в рядки. Техника постоянно обновляется. В последние два года приобрели 5 мощных тракторов К-700 и К-701, три комбайна – два “Доминатора” и один “Енисей”. В 2004 году для работы в полеводстве была закуплена импортная техника, не имеющая аналогов в России, на сумму более 25 млн руб.

Во-вторых, мы проявляем постоянную заботу о приумножении плодородия земли – главного нашего производственного ресурса. В прошлом году почти на 11 млн рублей закуплено минеральных удобрений, гербицидов и других химических средств. Ежегодно на 1 га пашни в среднем вносится 3 т органических удобрений.

В-третьих, и это, пожалуй, самое главное – люди, их профессиональ-

ное мастерство, образование, квалификация, то, что сейчас называется “трудовым капиталом”. Мы гордимся своими доярками, скотниками, механизаторами, водителями. Половине из них присвоено звание мастера первого или второго класса.

Агрономическую службу в хозяйстве пятый год возглавляет опытный специалист В.А.Цыбулько, ранее работавший в хозяйстве агрономом-семеноводом.

Зоотехнической службой второй год руководит Г.Ф.Пиденко, работавший у нас много лет начальником животноводческого комплекса. Его первый помощник – зоотехник-селекционер Н. А. Шефер. В содружестве с учеными СибНИПТИЖа они создавали высокопродуктивное молочное стадо и вывели новый тип черно-пестрой породы скота “Ирменский”. За высокую постановку селекционно-племенной работы, организацию племучета и реализацию племенного скота решением Министерства сельского хозяйства



Оператор машинного доения I класса, победитель Всесоюзного конкурса дояров В.А.Беглякова

Российской Федерации ЗАО “Ирмень” присвоен статус племенного завода.

На должности начальников участков, на которых лежит основная тяжесть непосредственной организации производства, мы подобрали инициативных специалистов с высшим образованием и большим опытом работы. Среди них – и мой сын Олег Юрьевич. На полях второго про-



изводственного участка, который он возглавляет, получают высокие стабильные урожаи яровой пшеницы.

В-четвертых, у нас действуют четкая структура управления, проверенные временем производственные и экономические отношения.

В-пятых, налажен постоянный контроль, который лежит в основе трудовой и производственной дисциплины. На ежедневных планерках начальники участников докладывают



Зоотехник – селекционер, один из авторов нового типа крупного рогатого скота черно-пестрой породы “Ирменская” Н.А.Шефер

в первую очередь о нарушениях трудовой и производственной дисциплины. Провинившиеся подвергаются не только административным, но и материальным мерам воздействия – лишаются премий. Поэтому случаи нарушения дисциплины стали совсем редкими. Каждый акционер активно участвует в решении всех вопросов жизни и деятельности общества. У нас регулярно проводятся общие собрания, где обсуждаются самые актуальные проблемы развития хозяйства.

Слушая своего собеседника, я невольно поймал себя на мысли, что за этими успехами стоит огромная работа коллектива, направляемого умелой и опытной рукой его вожака. Даже трудно представить, какие ему пришлось преодолеть трудности, ибо никогда не бывает больших побед без больших трудностей.

Секреты конкурентоспособности. Несмотря на успехи в сельском хозяйстве (казалось бы, они должны были диктовать приоритеты инвестиционных вложений именно в эту отрасль), вектор развития повернулся в сторону организации переработки сельскохозяйственного сырья и расширения собственной сети торговли.

– Чем это вызвано? Почему вы выбрали такую стратегию развития, пойдя на удлинение продуктовой цепочки – от поля до прилавка? – спрашиваю у своего собеседника.

В летнем лагере содержания коров



Главный зоотехник Г.Ф.Пиденко

– Это была не наша прихоть, а вынужденная мера. В условиях рынка мы должны быть конкурентоспособными. А это значит – выпускать максимум потребительских товаров с высоким качеством при минимальных издержках на их производство. И только при нормативной рентабельности не менее 35-40% (у нас она теперь составляет 47%) можно вести расширенное воспроизводство в сельском хозяйстве. Тогда, в условиях либерализации цен, оно было малорентабельным, а некоторые его отрасли – и вовсе убыточными.

Проводимая тогдашним правительством экономическая политика привела к искусственному созданию “ножниц цен” на сельскохозяйственное сырье и промышленные товары, агросервисные услуги и энергоносители. Они-то и покачнули даже крепкие рентабельные хозяйства Западной Сибири. Нехватка оборотных средств замедлила и темпы развития “Ирмени”. Львиную долю прибыли у нас забирали через пресловутый диспаритет цен перерабатывающие предприятия. Чтобы сельское хозяйство и дальше могло развиваться нормальными темпами, мы выбрали закрытый тип расширенного воспроизводства. Акционеры поддержали решение правления общества. Мы направили значительные инвестиции в переработку, развернули собственную сеть палаток и магазинов, чтобы самим продавать готовую продукцию.

Сейчас всем промышленным производством руководит мой заместитель Павел Петрович Иваровский. Советую вам встретиться с ним и поговорить. Мне сейчас надо уезжать на заседание Совета по развитию аграрного производства при губернаторе Новосибирской области, я его возглавляю уже много лет подряд, да и вопросы сегодня обсуждаются очень важные. Поэтому с вами останется начальник отдела экономики



Фирменный магазин "Ирмень"

и учета Татьяна Александровна Белова, она опытный экономист, хорошо знает хозяйство – работает у нас более двадцати лет. За внедрение хозяйственного расчета и экономических методов управления ей присвоено почетное звание "Заслуженный экономист России". Так что оставляю вас в надежных руках.

Выходя из председательского кабинета, мы столкнулись в приемной с П.П.Иваровским. Он напомнил нам, что в хозяйстве и прежде имелся некоторый опыт промышленной переработки сельскохозяйственного сырья. Еще в конце 60-х годов здесь была налажена переработка льна масличного. Техническое масло и пакля приносили неплохую прибыль. Почти двадцать лет действует кирпичный завод. Из местного кирпича работники стройцеха построили новые дома, среднюю школу, больницу, спорткомплекс, кафе и другие здания.

Однако масштабная переработка сырья в "Ирмени" началась в середине 90-х годов. Сегодня здесь есть свой колбасный цех, который выпускает более 60 наименований колбас, мясных деликатесов и полуфабрикатов. Сырье – в основном своего производства, но часть его закупается и у населения, в основном свинина.

На пьедестале трактор ДТ-54, на котором механизатор А.С. Скрепилин в течение 10 лет выработал 18 тыс. эт. га



Кстати, в производстве колбас нельзя обойтись без этого продукта. Поэтому в племзаводе развели свиней, наладили их откорм, часть поросят продается по льготным ценам населению, на личных подворьях хрюшек откармливают ничуть не хуже, чем в коллективном хозяйстве.

У пекарни. Технолог Т.В.Еранова и начальник цеха Н.А.Максимова



Не упустили своего шанса и работники цеха по переработке молока. В 2004 году они расфасовали в тетрапакеты и продали 8,9 тыс. т цельного молока, 936 т сметаны, свыше 2543 т кефира, 561 т сливок, 81 т йогурта, 52 т простокваши, десятки тонн сливочного масла, кумыса и другой молочной продукции.

Многие колбасные и молочные изделия акционерного общества за высокие вкусовые качества награж-



Молокозавод

дены медалями международной специализированной выставки – Сибирской ярмарки.

Пекарня выпускает около 30 наименований продукции.

Хозяйство имеет свою собственную торговую сеть – более десятка магазинов, годовой товарооборот которых



Начальник колбасного цеха Л.И.Галева
Участок обвалки



превышает 100 млн руб. В конце 2000 года в г.Новосибирске на центральном рынке открыт фирменный магазин "Ирмень", где месячный товарооборот колеблется от 3 до 6 млн руб.

Наши продукты питания пользуются спросом не только у населения поселка, но и в районном и областном центрах. Людей устраивает качество и доступная цена, переработка приносит акционерному обществу дополнительную выручку и прибыль, кото-

рая направляется на развитие сельскохозяйственного производства.

"Персонал экономикус". Когда-то, в начале еще XX века немецкий ученый М. Вебер разработал концепцию "Personal economicus", или "личности экономической". Его менеджер – "мыслящий калькулятор", сво-



Спорткомплекс хозяйства

бодный от эмоций в суждениях, все его действия основаны только на компетентности и здравом смысле. По его идее, предприятие и система управления им должны работать, "как машина", на основе четко выработанного плана действий, анализа и контроля за его осуществлением. Чтобы не было сбоя в системе управления, ученый предлагал разработать правила и процедуры поведения, а также права и обязанности каждого работника, иначе невозможно эффективно управлять частным предприятием.

- Не напоминает ли этот образ идеального менеджера и безупречной машины управления чем-то систему управления в вашем хозяйстве, – спрашиваю у Т.А.Беловой.

- Если говорить о нашем главном менеджере – Ю.Ф.Бугакове, то это "не мыслящий калькулятор", а скорее "мыслительный центр", где рождаются новые идеи, которые экономический персонал превращает в производственные программы, утверждаемые на общем собрании акционеров. Правда и то, что он руководствуется в своих поступках не эмоциями, а разумом. Он способен пойти на компромисс и даже на временные жертвы ради достижения коллективных целей и, разумеется, своих собственных. Он далеко не альтруист, но всегда готов придти на помощь. При всей демократичности своей натуры он сосредоточил все нити финансово-



Кафе-бар

го управления в своих руках.

- Если говорить об экономическом персонале, занимающемся планированием, учетом и анализом, то на этом участке работают в основном женщины. А они, как известно, народ эмоциональный и совсем не похожи на бездушный калькулятор. Да и калькуляторов сейчас уже нет, все экономисты и бухгалтера работают на компьютерах, которые напичканы различными производственными программами. Что же касается нашей системы управления, то в ней заложены те же принципы, о которых вы говорили

Действительно, здесь на каждого специалиста и управленца разработаны должностные обязанности, определены их права и ответственность, что ликвидировало дублирование, сократило лишние звенья управления, повысило индивидуальную ответственность специалистов и удешевило содержание аппарата, что тоже немаловажно.

В племзаводе действует четкая и эффективная структура управления производством, проверенная временем, о которой вскользь сказал нам председатель акционерного общества при встрече. Например, сельскохозяйственное производство разделено на шесть производственных участков, в состав которых входят арендные коллективы бригад и звеньев по полеводству и животноводству. В состав вспомогательных и обслуживающих производств входят автопарк, ремонтная мастерская, семяочистительный комплекс, а также стройцех и котельная. Промышленное производство представлено специализированными цехами. Имеются в племзаводе и различные объекты социально-бытовой инфраструктуры,

ремонтная мастерская, семяочистительный комплекс, а также стройцех и котельная. Промышленное производство представлено специализированными цехами. Имеются в племзаводе и различные объекты социально-бытовой инфраструктуры,

Украеведческого музея.



Детский сад в селе Верх-Ирмень

от успешной работы которых зависит настроение людей и морально-психологический климат в коллективе. Руководят этим "беспокойным хозяйством" В.И.Матюха и Г.Н.Шагаев.

Разумеется, такая организационно-производственная структура фирмы "Ирмень" накладывает определенный отпечаток и на внутрихозяйственные производственные и экономические отношения. Мерилом успешной деятельности каждого производственного участка, цеха, бригады или звена, включая аграрное и промышленное производство, является доход, а обслуживающих участков и объектов соцкультбыта – экономия затрат на их содержание.

На предприятии не только сохранили накопленный опыт хозяйствования, но и постоянно применяют новые подходы, совершенствуют и обогащают прошлый опыт хозрасчета. Например, экономические отношения теперь строятся на принципах купли-продажи сырья, товаров, услуг. У каждого руководителя разработаны месячные хозрасчетные задания, в которых теперь определены объемы производства и затраты.

Помимо традиционного планирования производственных показателей на год, главные специалисты составляют годовой бюджет по своей отрасли, а по всем подразделениям – бюджет расходов и доходов на каждый месяц. Главные специалисты определяют, сколько нужно вложить средств для обеспечения производства. На основании предложений руководителей и специалистов в хозяйстве на каждый месяц рассчитывают бюджет доходов и расходов. Главное при этом – расходы не должны превышать доходы, иначе – убыток, а это уже "ЧП".

Здесь широко используют прогрессивные методы организации производства и труда. В основу всех начинаний ставится материальная заинтересованность работников и



специалистов, при этом конечные результаты зависят от трех факторов: во-первых, от роста производства продукции; во-вторых, от сокращения материальных затрат; в-третьих, от повышения качества продукции. В ходе поиска здесь отработаны формы коллективного подряда. Например, механизированные звенья на закладке силоса и сенажа работают по единому аккордному наряду, применяют чековую форму оперативного контроля и учета.

Впервые арендные отношения были внедрены в 1989 г. Сегодня на арендный подряд полностью переведены животноводы, полеводы, переработчики сельхозпродукции.

Основой экономических взаимоотношений между арендодателем, в качестве которого выступает председатель правления общества, и арендатором в лице звеньевого или рабочего является договор, в котором отражаются условия аренды, в том числе обязательства арендатора по производству и реализации продукции, выплате арендной платы за используемые производственные ресурсы. Основным показателем арендной платы принята расчетная прибыль.

Сейчас в растениеводстве работают на принципах коллективного подряда 10 арендных коллективов. Первые такие коллективы были организованы в хозяйстве еще в 1985 году. Они себя хорошо зарекомендовали. Ныне за ними закреплены севообороты, они имеют полный набор техники, необходимой для выполнения работ по технологии.

Правление акционерного общества позаботилось о создании им нормальных условий, предусмотрев в заключенных с ними договорах подряда передачу им в аренду земли, обеспечение их необходимыми материальными средствами для выполнения согласованных объемов работ, оказание других производственных услуг. Арендатор, в свою очередь, под заказ на производство продукции в течение года берет авансом семена, ГСМ, удобрения, запчасти, заработную плату. После окончания уборочных работ он продает арендодателю продукцию по фиксированным ценам, рассчитанным на уровне нормативных затрат с учетом инфляции и маржинального дохода, но без затрат на управление хозяйством. Как правило, эти цены устанавливаются дифференцированными, в зависимости от качества продукции.

Из суммы выручки арендатор платит налог за землю, делает отчисления на социальные нужды, а также

производит отчисления в фонд развития и расширения производства. Из оставшейся суммы удерживаются стоимость товарно-материальных затрат и услуг по фактически сложившимся ценам акционерного общества, выплаченная в порядке аванса сдельная заработная плата. Остаток и составляет хозрасчетный доход, который направляется на поощрение работников.

Такой механизм распределения стимулирует деятельность людей, заставляет их экономно расходовать ресурсы, наращивать производство продукции или услуг.

Одновременно с полеводами на арендные отношения переведены животноводы.

– Особенностью арендных отношений в животноводстве, – рассказывает Т.А.Белова, – является то, что, во-первых, договоры с операторами машинного доения были заключены индивидуально, а, во-вторых, доплаты за продукцию ведутся ежеквартально, что делает стимулы более действенными, и у хозяйства появилась возможность более равномерно использовать денежные средства для выплаты заработной платы и премий в течение года.

С работниками молочного и колбасного цехов, кирпичного завода также заключены договора аренды. Расчет с ними ведется ежеквартально.

Материальное стимулирование предусматривает еще и ежемесячное начисление всем работникам премий в размере 50% от суммы основной заработной платы. Право на их получение имеют те работники, которые отработали месяц без нарушения трудовой и технологической дисциплины. По докладной записке руководителя участка работник, нарушивший дисциплину, лишается премиальных.

Заработная плата специалистов находится в прямой зависимости от средней заработной платы рядовых работников их участка, идет ли речь о ежемесячной заработной плате или об окончательном расчете по итогам квартала в животноводстве и года в полеводстве.

– Такой подход создает равные возможности для начисления заработной платы рабочим и специалистам, – подчеркивает начальник отдела экономики и учета. – Это заставляет специалистов создавать своим подчиненным все условия для выполнения договорных обязательств, снижать трудоемкость продукции, обходиться на производстве без лишних рук. Все начисления и выплаты заработной платы и поощрений у нас

прозрачны. Каждому арендатору или арендному коллективу выдается распечатка всех статей доходов и расходов, отчислений, выплаченного аванса по заработной плате и причитающимся доплатам. Это создает благоприятный морально-психологический климат в трудовом коллективе.

Слушая начальника отдела экономики и финансов Т.А.Белову, я отметил для себя, что переходный период к рынку отнюдь не означал разрушительного отказа от всего, что было накоплено хорошего в экономических отношениях в предшествовавший период, а, наоборот, диктовал необходимость упрочения внутрихозяйственного расчета, отладки и шлифовки самого сложного механизма распределения, который включает в себя и стимулирование высокопроизводительного труда, и повышения качества товаров. Я поделился этими мыслями со своей собеседницей, на что она мне мудро заметила:

– Конечно, когда выходишь на рыночную дорогу, нельзя забывать о том, откуда вышел.

Что же, сказано не только лаконично и образно, но и очень точно, с правильным пониманием сущности эволюционных преобразований аграрной экономики. Непродуманная ломка производственных связей и экономических отношений, складывавшихся в деревне на протяжении десятка лет, загнала нашу аграрную экономику в тупик. И только те хозяйства, которые не отказались от планирования, внутрихозяйственного расчета, материального стимулирования качества труда, сумели выдержать дефолты и другие потрясения переходной экономики. Нельзя забывать и о том, что поселения крупных хозяйств являются очагами культуры селян, они облагораживают сельские территории, без чего нельзя успешно решать проблемы закрепления квалифицированных кадров. Наглядным подтверждением тому является опыт хозяйствования закрытого акционерного общества «Племзавод «Ирмень».

А.Н.Лубков.

**Адрес: 633272, с.Верх-Ирмень
Ордынского района Новосибирской области.**

**ЗАО «Племзавод «Ирмень»
Телефоны: (38359) 23-709;
34-175**

**Факс: (38359) 23-680
E-mail: irmeny@mail.ru**