

первую очередь успех деятельности всей организации.

В современных конкурентно - экономических условиях персонал является главной движущей силой любого предприятия, которая способна обеспечить стабильность роста бизнеса. Для этого целесообразно существенное внимание уделять привлечению и удержанию талантливых, успешных и перспективных управленцев. Именно качественное управление персоналом предприятия, даст возможность самореализации предприятия, как на внутреннем, так и на внешнем рынке, что является немаловажным моментом в нынешнее время.

#### **Источники и литература**

1. Cohn J., Khurana R., Reeves L. Growing Talent as if Your Business Depended on It // Harvard Business Review. – 2005. – October. – P.63-70.
2. Ciampa B. Almost Ready: How Leaders Move Up // Harvard Business Review: - 2005. – Januar. – P. 46-53/
3. McCall M/ High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders. – Boston: Harvard Business School Press, 1998.
4. Morison R. Erickson T., Dychtwald K. Managing midlscence // Harvard Business Review. – 2006. – March. – P. 79-86.
5. Бісвас П. Ч. Управління персоналом на іноземних підприємствах в Україні // Маркетинг в Україні. – 2008. – №3. – С. 36-39.
6. Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Виноградська А. М., Шкапова О. М. – Управління персоналом фірми: навчальний посібник . К.: ЦНЛ, 2006. – 504с.
7. Захарова Е. Система Томаса как эффективный инструмент управления персоналом // Персонал. 2002. - №10. – С. 77-81.
8. Крамаренко, Б. І. Холод. - Управління персоналом фірми: навчальний посібник . Ред.. В. Ш.– К.: ЦУЛ, 2003. – 272 с.
9. Панченко. Е. Г. Міжнародний менеджмент: Навч. – метод. посіб. для самост. вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2006. – 486 с.
10. Федулова Л. І. Актуальні проблеми менеджменту в Україні. – К., 2005.-с.319
11. Цандер Э. «Практика управления». Москва, 1993. с.212.
12. Шегда А. В. Менеджмент. – К.: Знання, 2005. - 153с.
13. <http://www.lib.studentu.org.ua>

#### **Османов К.М.**

### **РЕТРОСПЕКТИВНЫЙ ОПЫТ РАЗВИТИЯ АГРОТЕХНИЧЕСКОГО СЕРВИСА В АПК КРЫМА**

**Постановка проблемы.** Развитие и укрепление рыночных отношений в АПК обуславливается необходимостью расширения сети предприятий аграрного сервиса: машинно-технологических станций, прокатных пунктов, ремонтно-технических предприятий, фирм по материально-техническому снабжению и т.д. Деятельность этих предприятий, к сожалению, встречает неоднозначную реакцию у сельхозтоваропроизводителей, а финансово-экономическая результативность их существенно меняется как по всей Украине, так и в Автономной Республике Крым. Для того чтобы лучше понять ситуацию, которая сложилась сегодня в сфере агротехнического сервиса, нами был изучен отечественный опыт организации и деятельности агротехсервисных предприятий и опыт централизованного технологического обслуживания колхозов и совхозов с момента формирования этих структур.

**Анализ последних исследований.** История развития агротехнического сервиса в Крыму в литературе практически не рассматривалась, однако, такими авторами как Гайдуцкий П.И., Гусев С.К., Басюк Т.Л., Тивоненко И., Рускол А.А., были рассмотрены некоторые аспекты ретроспективного развития материально-технического обеспечения в Украине [1, 2, 3, 4, 5].

**Цель статьи.** Без прошлого нет будущего. С целью дальнейшего развития современной научной мысли, необходимо обобщить развитие системы агротехсервисного обслуживания в АПК Крыма с момента её появления по сегодняшний день.

С появлением в Крыму, в середине 20-х годов XX столетия, первого трактора "Интернационал" очень быстрыми темпами началось формирование материально-технической базы сельского хозяйства. С этого же момента, появляются первые попытки централизованного материально-технического обслуживания сельхозтоваропроизводителей в Крыму. Уже в конце 1926 года снабжением сельскохозяйственных производителей материально-техническими ресурсами занималось шесть предприятий [6]. Следует отметить, что эти предприятия функционировали на конкурентной основе. Кроме того, в 1927 году были замечены первые проявления формы агротехнического сервиса. Так, например, "Керченское кредитное сельскохозяйственное товарищество", создав тракторную колонну, осуществляло на договорных условиях, техническое обслуживание близлежащих сел.

Исходя из того, что социалистическое государство взяло курс на объединение единоличных хозяйств в колхозы, а техническая реконструкция АПК при этом играла не маловажную роль, то основным условием

новой тракторной колонны было обобществление сельских земельных угодий и выполнение полевых работ машинами непосредственно селянами. И, конечно же, это привело к расформированию снабженческих предприятий, на основе которых был создан единый центр поступления материально-технических ресурсов в Крымский регион под названием "Сельскосоюз".

Необходимо отметить, что до образования СССР в нашей стране не было заводов, которые выпускали бы трактора, комбайны и автомобили. Первые трактора появились на заводе «Красный Путиловец» только в 1923 – 1924 гг. И формирование машинно-тракторного парка, который на начало 1926 года уже насчитывал более 600 единиц техники, осуществлялось за счет закупки иностранной техники, таких марок как "Фордзон", "Интернационал", "Эвери", "Хорт-Паар", "Ойл-Пуль", "Шток", "Рустон-Проктор", "Багерлос-Бой", "Фиат", "Джон-Дир", "Клерток" и т.д. Первые трактора союзного производства того времени, были трактора таких марок как "ФП", "Коломенец", "Запорожец", "Карлык", "Большевик" и "ХПЗ".

В 1926 году, впервые при Наркомземе Крыма, появляются почти в каждом районе ремонтно-тракторные мастерские. Их основными принципами являлись:

§ своевременное и бесперебойное снабжение тракторов нефтепродуктами;

§ бесперебойное снабжение запчастями;

§ организация сети инструкторов для оказания техпомощи;

§ организация и проведение ремонта сельскохозяйственной техники;

§ подготовка трактористов из среды крестьян, членов объединений, имеющих тракторы.

Следует отметить, что уже на конец 1927 года в этих ремонтно-тракторных мастерских обслуживалось 650 единиц техники. Данная организационная структура полностью брала на себя функции ремонта сельхозтехники во всем регионе. Но существовали и проблемы в быстрой организации проведения ремонтных работ, особенно в весенне-летний период. Разномарочность машинно-тракторного парка, не могла в достаточной степени организовать обеспеченность запасными частями, а достаточно большая отдаленность от обслуживаемых хозяйств определяло дороговизну ремонта.

Формирование и развитие машинно-тракторных станций с этого периода времени осуществляется быстрыми темпами, и к 1930 году в регионе существовало 5 МТС; в 1932 г. – 20; в 1941 г. – 79 [1]. Самое крупное МТС в Крыму в 1941 году – это Черноморское МТС, которое обслуживало 36 колхозов, с общим объемом обрабатываемой земли 72500 га и имевшая в наличии 95 тракторов и 49 комбайнов.

Следует отметить немаловажную роль МТС в перестройке социально-экономической структуры государства. Они, прежде всего, играли важную роль в организации крупного сельскохозяйственного производства, также осуществляли производственную и организационную помощь колхозам и внедрение в производство новой сельскохозяйственной техники [2].

За сравнительно короткий промежуток времени молодому советскому государству удалось создать крупное сельскохозяйственное производство. Благодаря МТС в 1937 году в стране обслуживалось около 80% сельхозугодий, в то время как в США количество хозяйств, которые применяли технику, равнялось 13,4% от всех хозяйств [3].

Не отставала и такая отрасль как сельхозмашиностроение, которая коренным образом изменила состав материально-технической базы страны. Если в 1935 году в хозяйствах около 11,5% было зарубежной техники, то уже в 1938 году около 100% техники было отечественного производства [4]. Причем до начала Великой Отечественной Войны в СССР тракторов и комбайнов было больше чем во всех вместе взятых капиталистических странах Европы.

В послевоенные годы МТС играли немаловажную роль в возрождении и дальнейшем развитии сельского хозяйства. Они полностью отвечали за выполнение плана хозяйств по увеличению производства продукции.

В 1950 году в Украине функционировало около 1267 МТС. И с этого момента осуществляется переход на полную механизацию некоторых сельскохозяйственных работ (вспашка, посев и сбор урожая) по производству зерновых. К 1956 году было механизировано около 98% всех работ [1].

За короткий промежуток времени материально-техническая база СССР значительно расширилась и укрепилась. В 1956 году в стране существовало приблизительно 9000 МТС, которые обслуживали около 80000 колхозов. В среднем МТС имела 74 трактора общей мощностью 1850 л.с., 31 комбайн, 10 автомашин, и около 350 работников, которые обрабатывали 59,3 тыс. га условной пахоты [5].

До 1960 года в стране сложилась такая ситуация, что с одной стороны, государству стало не выгодно удерживать на бюджете более 9000 МТС, а с другой стороны, колхозы и совхозы финансово окрепли и могли сами приобрести необходимую сельскохозяйственную технику. В связи с этим был принят закон "О дальнейшем развитии колхозов и реорганизацию МТС". В соответствии с этим законом, МТС были расформированы, техника была продана колхозам, а на месте МТС были созданы ремонтно-технические станции, которые в 1961 году были объединены в мощную ремонтно-техническую структуру под названием "Сельхозтехника", просуществовавшая до 90-х годов. Отделы "Сельхозтехники" находились в каждом районе или области. В их функции входило: обеспечение потребностей колхозов и совхозов всеми видами техники, минеральными удобрениями и другими материально-техническими средствами, с учетом запросов колхозов и совхозов, а также проведения ремонта сельскохозяйственной техники и организации строительства, комплексной механизации животноводческих ферм, внедрение в сельскохозяйственное производство новой высокопродуктивной техники, прогрессивной технологии механизированных работ, которое достигалось движением науки и передового опыта механизации и электрификации производства, снабжения, продажи и поставки нефтепродуктов.

Крымское областное объединение "Сельхозтехника" имело в своем подчинении 33 организации, находящихся на самостоятельном балансе, в том числе: 12 – районных объединений, 15 – районных отделений, 1 – областную базу, 2 – межрайонные базы и 3 – специализированных магазина [6].

Со временем в хозяйствах появился дефицит на технику для выполнения некоторых сельскохозяйственных операций и в связи с этим в 70–80-х годах в районных отделениях "Сельхозтехники" были созданы механизированные загоны, которые помогали хозяйствам выполнять некоторые виды работ и снять пиковое напряжение выполнения работ, предусмотренных технологиями выращивания сельскохозяйственных культур. Они выполняли функцию районного резерва. Но просуществовали не долго, так как стоимость их услуг была высокой, и хозяйства находили другие способы решения проблемы (меняли структуру посевов, увеличивали нагрузку на технику и др.).

"Сельхозтехника" выступала посредником между заводами производителями техники и сельхозтоваропроизводителями. Технику хозяйства получали по заниженной стоимости, так как половину стоимости дотирировало государство. Планово-распределительное деление техники тормозило сельскохозяйственное производство, так как отсутствовала трехсторонняя экономическая заинтересованность в улучшении потребительских качеств сельскохозяйственной техники.

Следует отметить, что заводы производители техники были отдалены от сельхозтоваропроизводителей и не заинтересованы в использовании высокопродуктивной техники в хозяйствах. А таким понятиям как универсальность, продление сроков использования, повышение продуктивности, уменьшение энергозатрат, многооперационность техники, уделялось минимум внимания. В то время как в США и Европе эти характеристики в технике развивали и развивают по сей день. Например, в конце 80-х годов средний срок службы отечественного трактора составлял 7,3 года, тогда как уровень этого же показателя в США составлял 20–24 года. Заводы производители техники пытались покрыть качественные характеристики количественными показателями, и действительно до 90-х годов в СССР производилось в шесть раз больше техники, чем в США [7].

После реорганизации системы "Сельхозтехника" и образования на ее базе двух отдельных организаций: ремонтно-транспортных предприятий (РТП) и предприятий по материально-техническому обеспечению (агроснабы), состояние машинно-тракторного парка в стране резко ухудшилось. Разделение функций торгового снабжения и ремонтных услуг привело к тому, что ремонтно-транспортные предприятия не получали необходимых материально-технических ресурсов для оказания сервисных услуг хозяйствам. А представители агроснабов в своей практической деятельности руководствовались известным в торговле принципом ускорения товарооборота и были не заинтересованы в обеспечении технической готовности сельскохозяйственной техники.

В 1986 году на основании приказа Госагропрома УССР от 24 января 1986 г. "О структуре и порядке создания службы материально-технического обеспечения предприятий АПК" создается Крымское республиканское производственное объединение материально-технического обеспечения "Крымагроснаб", в которое вошли около 84 предприятий материально-технического обеспечения.

А предприятия РТП находились на собственном балансе и отчитывались непосредственно перед Министерством сельского хозяйства.

Новые экономические отношения не были налажены. При этом сохранялась государственная монополия на материально-технические ресурсы, что ставило в зависимость сельскохозяйственных товаропроизводителей от служб, которые должны были их обслуживать.

С развалом СССР вопрос материально-технического обеспечения и агротехнического сервиса в АПК Украины в целом потерял системный характер. А новая система аграрно-технического сервиса обусловила такую ситуацию, что с объемом работ технический сервис далеко не обеспечивал технологический спрос.

Следует отметить, что для ремонтно-транспортных предприятий при наличии специализированного ремонтного фонда, свойственна определенная специализация по ремонту техники. Это ставит РТП в некоторую зависимость от предприятий снабжения.

Поэтому деятельность РТП стала напрямую зависеть от функционирования агроснабов, ПО МТО "Крымагроснаб" на тот момент еще сохранил некоторые договорные отношения с предприятиями производителями материально-технических ресурсов в Украине и стран СНГ.

Поэтому в 1993 году, в связи с неблагоприятной экономической ситуацией в объединение "Крымагроснаб" вошли 22 ремонтно-транспортных предприятия Крыма. Объединение входило в сферу управления Министерства сельского хозяйства и продовольствия Автономной Республики Крым. И его функциями теперь являлось, обслуживание и ремонт техники, материально-техническое обеспечение, предоставления техники в аренду, комиссионная торговля материально-техническими ресурсами и т.д.

Результат объединения агроснабов и РТП, был достаточно позитивный. Так, например, по итогам работы за 1995 год ПО МТО "Крымагроснаб" получил валовой доход в сумме 1369937 млн. крб. Прибыль от основной деятельности составила – 309148 млн. крб., от прочей реализации – 31050 млн. крб. Всего было получено прибыли при плане 198904 млн. крб. – 339399 млн. крб, что составило 170,6%.

В целом при их рентабельности, учитывая инфляционные процессы в стране, нарастающий диспаритет цен и недоступность кредитных ресурсов, финансовое состояние этих предприятий было неустойчивое и уже в 1996 году деятельность данного объединения была нерентабельна. По итогам работы за 1996 год 13 предприятий являлись убыточными, что объясняется неплатежеспособностью сельхозтоваропроизводителей. Задолженность хозяйств ремонтно-транспортным предприятиям за услуги на 01.01.97 г. составила 1,05 млн. грн. Услуги и ремонты хозяйствам были оказаны в долг. Кроме того, в РТП на складах находились от-

