

УДК 338.1

**ШЕВЦОВ ВЛАДИМИР ВИКТОРОВИЧ**

д.э.н., доцент, профессор кафедры институциональной экономики  
и инвестиционного менеджмента, Кубанский государственный  
аграрный университет им. И.Т. Трубилина,  
e-mail: denshevtsov0@ya.ru

**РАДЧЕНКО РОМАН ВЛАДИМИРОВИЧ**

студент, Кубанский государственный аграрный  
университет им. И.Т. Трубилина,  
e-mail: denshevtsov0@ya.ru

DOI:10.26726/1812-7096-2024-4-148-155

## ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА И УСТОЙЧИВОЕ ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

**Аннотация.** В статье, основываясь на коэффициентном анализе за период с 2011 по 2022 год основных финансовых показателей одного из ведущих российских агрохолдингов, выполненного с целью более объективной оценки уровня устойчивости функционирования и всего агросектора России, делается вывод о необходимости или использования дополнительных значительных внешних финансовых ресурсов для обеспечения устойчивого функционирования в течение достаточно продолжительного периода времени российских сельскохозяйственных предприятий и аграрной отрасли в целом, или, основываясь на реалиях сегодняшнего дня, когда отсутствует принципиальная возможность использования значительных финансовых ресурсов в интересах аграрной отрасли в ближайшее время, уделить особое внимание совершенствованию организационной культуры в сфере сельскохозяйственного производства, взяв за основу и лучшие современные практики менеджмента, такие как стратегическое предпринимательство в интересах всех заинтересованных сторон.

**Ключевые слова:** устойчивость, стратегическое предпринимательство, агрохолдинги, корпоративная культура, менеджмент.

**SHEVTSOV VLADIMIR VIKTOROVICH**

Dr.Sc of Economics, Associate Professor, Professor of the Department  
of Institutional Economics and Investment Management, Kuban State  
Agrarian University named after I.T. Trubilin,  
e-mail: denshevtsov0@ya.ru

**RADCHENKO ROMAN VLADIMIROVICH**

student, Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin,  
e-mail: denshevtsov0@ya.ru

## ORGANIZATIONAL CULTURE AND SUSTAINABLE FUNCTIONING AGRICULTURAL ENTERPRISES

**Annotation.** The article, based on a coefficient analysis for the period from 2011 to 2022 of the main financial indicators of one of the leading Russian agricultural holdings, carried out in order to more objectively assess the level of sustainability of the functioning and the entire agricultural sector of Russia, concludes that it is necessary or necessary to use additional significant external financial resources to ensure sustainable functioning during the a fairly long period of time for Russian agricultural enterprises and the agricultural industry as a whole, or based on the realities of today, when there is no fundamental possibility of using significant financial resources in the interests of the agricultural industry in the near future, pay special attention to improving organizational culture in the field of agricultural production, taking as

*a basis the best modern management practices, such as strategic entrepreneurship in the interests of all stakeholders.*

**Keywords:** *sustainability, strategic entrepreneurship, agricultural holdings, corporate culture, management.*

## 1. Введение

Обеспечение населения России безопасной, качественной и доступной сельскохозяйственной продукцией – одна из стратегических целей Доктрины отечественной продовольственной безопасности. В производстве аграрной продукции заметную роль играют крупные сельхозтоваропроизводители, которые производят половину валового продукта сельского хозяйства и выполняют важную роль в решении социальных задач, таких как устойчивое развитие сельских территорий, обеспечение занятости и роста доходов сельского населения, демография, а также в обеспечении продовольственной безопасности по основным видам продовольствия.

По итогам 2023 года АПК Кубани традиционно вошел в число лидеров России по производству сельхозпродукции. Многие направления аграрной отрасли показали экономическую стабильность. Крупные, средние и малые сельхозпредприятия продолжили успешно производить известную и востребованную, далеко за пределами региона, продукцию. В целом за прошедший год объем производства сельскохозяйственной продукции в регионе в денежном выражении составил около 600 млрд рублей, превысив на 24 млрд объем 2022 года [4].

В минувшем году сельскохозяйственная отрасль края получила значимую федеральную и краевую поддержку – на общую сумму в 13,1 млрд рублей (в 2022 году – 10,6 млрд рублей). Объем налоговых поступлений от предприятий АПК в бюджет края составил около 37 млрд рублей, объем инвестиций в основной капитал – 59 млрд рублей. В прошлом году в целом по краю было реализовано 57 инвестиционных проектов в сфере АПК на сумму 19 млрд рублей.

Но даже краткий обзор некоторых предварительных итогов работы АПК Кубани в 2023 году показывает отсутствие устойчивых и однозначно позитивно трактуемых тенденций его развития. Это и обуславливает необходимость дополнительной более объективной оценки уровня устойчивости и тенденций развития регионального и российского АПК, опираясь на результаты анализа основных многолетних показателей достаточно типичных сельскохозяйственных предприятий Кубани, т.к. открытая бухгалтерская отчетность таких предприятий наиболее объективно отражает основные тенденции развития и в целом аграрной отрасли региона и страны, а это, в свою очередь, дает основание обозначить основные направления роста конкурентоспособности сельскохозяйственных организаций за счет использования, в первую очередь, внутренних факторов, не требующих значительных инвестиционных вложений.

В качестве методологической основы написания данной статьи выступает совокупность научных подходов, включающих системный подход, систематизацию и обобщение, сравнение данных, структурно-системный анализ, используемых в различных сочетаниях для решения поставленных задач данного исследования и обеспечения выполнения сформулированных в статье выводов и рекомендаций.

## 2. Основная часть

### 2.1 Анализ уровня финансовой устойчивости АО Агрофирма «Агрокомплекс» имени Н.И. Ткачева за 2011-2022 гг.

Как следует из таблицы, даже ведущие российские агрохолдинги, такие как АО Агрофирма «Агрокомплекс» имени Н.И. Ткачева (Краснодарский край) (далее «Агрокомплекс»), по таким показателям как коэффициенты концентрации собственного капитала (автономии), обеспеченности собственными оборотными средствами, маневренности собственных средств, соотношения заемных и собственных средств (самофинансирования), текущей и абсолютной ликвидности, стабильно с 2011 по 2022 год имеют показатели ниже нормативных значений. Коэффициенты рентабельности продаж, капитала (ROE), активов (ROA) и инвестиций за анализируемый период формально выше нормативных значений, но приведенные в данной таблице нормативные значения не учитывают специфику аграрного производства.

Таким образом, можно утверждать, что и по показателям, характеризующим рентабельность

агробизнеса, если выводы по отрасли делать на основе показателей с 2011 по 2022 год наиболее успешных российских агроформирований, отрасль и даже такие агрохолдинги как «Агрокомплекс», функционируют в настоящее время с уровнем рентабельности, явно недостаточным для их устойчивого функционирования в течение достаточно продолжительного периода времени.

Таблица

**Коэффициентный анализ АО Агрофирма «Агрокомплекс»  
имени Н.И. Ткачева за 2011-2022 гг.**

Наименование показателя	Годы					Норматив
	2011	2014	2017	2020	2022	
Оценка финансовой устойчивости						
Коэффициент концентрации собственного капитала (автономии)	0,56	0,44	0,22	0,30	0,29	>0,5
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-0,17	-0,35	-2,62	-1,51	-1,03	>0,50
Коэффициент маневренности собственных средств	-0,11	-0,33	-2,61	-1,43	-0,12	>0,50
Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств	0,31	0,49	0,74	0,62	0,60	динамика
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (самофинансирования)	0,79	1,28	3,60	2,38	2,50	<0,70
Оценка ликвидности						
Коэффициент текущей ликвидности	1,97	3,00	1,26	1,28	1,22	>2,00
Коэффициент быстрой ликвидности	0,58	1,43	0,50	0,47	0,56%	>1,00
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,21	0,26	0,13	0,07	0,10	>0,20
Оценка рентабельности						
Рентабельность продаж	0,20	0,20	0,16	0,20	0	>0
Рентабельность капитала (ROE)	X	0,24	-0,09	0,27	0,27	>0
Рентабельность активов (ROA)	X	0,11	-0,02	0,07	0,08	>0
Рентабельность инвестиций	0%	0,03	0,02	0,06	0,11	>0
Оценка деловой активности						
Доля дебиторской задолженности в валюте баланса	0,07	0,16	0,07	0,09	0,13	
Отношение кредиторской задолженности к дебиторской	0,48	0,31	0,56	1,11	1,14	1,00

Относительно не высокий уровень финансовой устойчивости даже лидеров российского агропрома, таких как «Агрокомплекс», дает основание оценить и в целом финансовую устойчивость российского агропрома на протяжении последних десяти лет, как не соответствующую ожиданиям всех заинтересованных сторон [8]. Это, в свою очередь, дает основание констатировать наличие серьезных внешних и внутренних факторов, препятствующих, в последнее десятилетие, формированию по-настоящему устойчивого российского сельскохозяйственного производства [12].

Минимизация негативного воздействия факторов, реально препятствующих устойчивому функционированию российского сельского хозяйства, требует значительных финансовых ресурсов, которых в настоящее время государство не имеет [4]. Поэтому необходимость реализации, в первую очередь, мероприятий не требующих значительных ресурсов, но способных оказать значительное влияние на уровень устойчивости функционирования отдельных сельскохозяйственных организаций, а, следовательно, и всего российского сельского хозяйства, весьма актуальна. Одним из таких факторов, как подтверждает и более чем 40-летний опыт работы в сельском хозяйстве одного из авторов данной статьи, является организационная культура, уровень влияния которой на устойчивость функционирования организаций в настоящее время явно недооценивается [10].

## **2.2 Организационная культура как перспективный фактор роста устойчивости функционирования сельскохозяйственных предприятий**

Организационная культура – это система общих ценностей, верований, норм и практик, которые определяют поведение сотрудников и формируют окружающую среду. Она влияет на то, как сотрудники воспринимают цели организации, как они взаимодействуют друг с другом и с внешней средой, а также какие методы они используют для достижения корпоративных целей [2]. Она особенно влияет на устойчивость функционирования организаций в условиях значительных перемен и неблагоприятных факторов. Правильное формирование и развитие организационной культуры позволяет предприятию преодолеть вызовы и обеспечить успешное его развитие в долгосрочной перспективе.

Составляющие организационной культуры могут быть разнообразными, но наиболее распространенными являются ценности, коммуникации, лидерство, коллектив и ритуалы [7].

1. Ценности организации являются основой организационной культуры. Они определяют приоритеты и ориентиры организации и могут включать такие аспекты, как инновации, качество, клиентоориентированность или устойчивость.

2. Качество коммуникации внутри организации является ключевым показателем зрелости организационной культуры. Открытость, прозрачность и эффективность коммуникации признаются важными составляющими устойчивого функционирования организации.

3. Организационные лидеры оказывают значительное влияние на организационную культуру. Они формируют ценности, устанавливают правила и поведенческие модели для сотрудников. Лидерство, основанное на доверии, взаимопонимании и развитии сотрудников, способствует формированию позитивной организационной культуры.

4. Коллектив – это совокупность людей организации, обладающих одними ценностями, разделяющими общие цели и выполняющих свои обязанности, формируя своеобразную ткань организационной культуры.

5. Ритуалы – это обычаи и традиции, которые выполняются регулярно и создают общую атмосферу и чувство принадлежности к организации. Они часто связаны с особыми событиями, праздниками, корпоративными мероприятиями и общими рабочими процедурами.

Исследования многих и зарубежных ученых показывают, что организационная культура сельскохозяйственного предприятия может существенно влиять на его устойчивость и функционирование. Организации, имеющие высокий уровень организационной культуры, более успешно справляются с неблагоприятными факторами в сельском хозяйстве. Они активно разрабатывают свою организационную культуру, основанную на ценностях экологической устойчивости и ответственности перед сотрудниками и обществом.

Наши многолетние исследования также показывают, что организационная культура сельскохозяйственных предприятий существенно влияет на их финансовые показатели. Предприятия с развитой организационной культурой имеют более высокую рентабельность, низкий показатель текучести кадров и высокий уровень удовлетворенности сотрудников условиями труда. Правильное понимание ценностей, развитие коммуникационных и лидерских навыков, участие коллектива в формировании организационной культуры и поддержка ритуалов и традиций – все это является важными аспектами создания устойчивой организационной культуры [11].

Существует несколько типов организационной культуры, которые могут быть применимы и к сельскохозяйственным предприятиям.

1. Клановая культура характеризуется сильной взаимосвязью между сотрудниками. Все организационное поведение строится на основе взаимопонимания и сотрудничества, что способствует росту организационной устойчивости.

2. Иерархическая культура. В этом типе культуры управление более централизовано и сосредоточено на иерархических звеньях. Решения принимаются сверху вниз, а выполнение инструкций является основной целью сотрудников.

3. Ролевая культура основана на четком определении ролей и обязанностей сотрудников. Каждый сотрудник знает, что требуется от него и приоритеты в его работе определяются на основе этих ролей.

4. В рыночной культуре акцент делается на результат и достижение целей. Организация ориентируется на рыночные тенденции, конкуренцию и эффективное использование ресурсов.

Различные типы культуры могут быть более или менее подходящими в зависимости от специфики предприятия и его целей. Понимание и учет типологии организационной культуры помогает руководителям сельскохозяйственных предприятий формировать и развивать культуру, которая будет способствовать росту устойчивости и успешности их организации.



Рис. Основные направления и механизмы повышения микроэкономической устойчивости сельскохозяйственных предприятий

Создание сильной организационной культуры также способствует привлечению и удержанию квалифицированных сотрудников. Многим работникам, особенно молодым специалистам,

важны не только материальные стимулы, но и возможность работать в команде, где ценятся их мнение и вклад. Сельскохозяйственные предприятия с сильной организационной культурой привлекают таких сотрудников и формируют команды, способные успешно реагировать на современные вызовы [2].

Одним из ключевых аспектов формирования организационной культуры на сельскохозяйственном предприятии является лидерство. Руководители оказывают значительное влияние на формирование ценностей и норм, а также на принятие решений внутри организации. Лидеры, которые поддерживают инновационный подход и поощряют профессиональное развитие сотрудников – способствуют формированию позитивной организационной культуры, что, в свою очередь, положительно влияет на устойчивость предприятия.

Важной составляющей организационной культуры является коммуникация. Сельскохозяйственные предприятия, где существует открытая и эффективная коммуникация между руководством и сотрудниками, обычно более успешны и устойчивы, т.к. качественная коммуникация способствует оптимальному распределению информации, повышает мотивацию и чувство принадлежности к организации, снижает конфликты и способствует росту взаимопонимания между сотрудниками. Однако, чтобы создать сильную организационную культуру, необходимы усилия как со стороны руководства, так и со стороны отдельных сотрудников. Руководство должно публично декларировать ясные цели и ценности организации, отвечающие интересам всех заинтересованных сторон, а также генерировать подходы для развития и поддержки организационной культуры. Сотрудники, в свою очередь, должны активно участвовать в формировании культуры, стремиться к сотрудничеству и поддерживать ценности организации [1].

Организационная культура формируется на основе истории предприятия, его целей и стратегии. Однако, как и любая другая культура, организационная культура не является постоянной и неподвижной. Она может изменяться со временем под влиянием различных факторов, таких как изменение внешней среды, появление новых технологий и пр. [5]. В таких случаях, предприятия с развитой корпоративной культурой быстро приспосабливаются к новым условиям и развивают новые стратегии и методы работы.

Изменение организационной культуры может иметь как положительные, так и отрицательные последствия для сельскохозяйственного предприятия. Позитивное изменение культуры может способствовать улучшению процессов на предприятии, повышению ответственности сотрудников, развитию инноваций и улучшению конкурентоспособности [9]. С другой стороны, отрицательное изменение культуры может привести к конфликтам в коллективе, снижению мотивации сотрудников, падению результативности и уровня качества [6].

### **Выводы**

Процесс изменения корпоративной культуры должен быть осознанным и запланированным. Сначала необходима всеми заинтересованными сторонами диагностика текущей культуры и определение ее проблемных аспектов. Затем, определяются желаемые ценности, нормы и принципы, а также разрабатываются стратегии и методы их изменения.

Важным элементом перспективной организационной культуры для современных аграрных предприятий должно стать стратегическое предпринимательство, отдающее приоритет долгосрочному росту и диверсификации производства в качестве главной цели (рисунок). В рамках данной концепции предполагается, что первоочередными целями сельскохозяйственного предприятия должны стать долгосрочная устойчивость, рост и диверсификация. Остальные цели будут определяться производственными отношениями высшего руководства предприятия с различными, связанными с предприятием группами, заинтересованными в функционировании предприятия и подходами руководства предприятия к способам удовлетворения их интересов через удовлетворение потребностей потребителей [11]. Основные направления и механизмы повышения микроэкономической устойчивости сельскохозяйственных предприятий и АПК муниципальных образований представлены на рисунке.

Стремление к постоянному совершенствованию является еще одной характеристикой предприятий с развитой организационной культурой. Руководители таких организаций выступают в роли лидеров, которые стимулируют сотрудников к саморазвитию и постоянному обучению.

Они поощряют идеи и инновации, что способствует появлению новых подходов к решению проблем. Внутрипроизводственные социальные процессы, рациональный анализ и предпринимательское видение будущего, как элементы перспективной корпоративной культуры, – это «золотой треугольник» стратегического предпринимательства, способный существенно повысить микроэкономическую устойчивость большинства сельскохозяйственных предприятий, при условии, что в эффективность этого подхода поверят все заинтересованные стороны.

Таким образом, организационная культура способна играть важную роль в обеспечении устойчивого функционирования сельскохозяйственных предприятий сегодня и стать основой устойчивого функционирования большинства российских сельскохозяйственных организаций в будущем, т.к. она формирует ценности, стандарты поведения и направляет действия сотрудников на достижение общекорпоративной цели – устойчивое функционирование организации в долгосрочной перспективе в интересах всех заинтересованных сторон на основе определенных компромиссов.

Благодаря перспективной корпоративной культуре, сельскохозяйственные предприятия могут успешно справиться с современными экономическими и социальными вызовами, привлекая в интересах организации потенциал всех заинтересованных сторон, устойчиво развиваясь и в долгосрочной перспективе. Однако формирование такой культуры требует усилий и со стороны руководства, и со стороны сотрудников. Без развитой организационной культуры эффективность менеджмента может оказаться ограниченной. Поэтому всем сторонам, заинтересованным в устойчивом функционировании сельскохозяйственных организаций в долгосрочной перспективе, следует уделять особое внимание формированию и поддержанию перспективной организационной культуры, которая и будет способствовать устойчивому функционированию и развитию организации, не требуя значительных инвестиций.

### Литература

1. *Агроинвестор* [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.agroinvestor.ru/agroinvestor/> (дата обращения 29.02.2024).
2. Адизес И. *Управление в условиях кризиса: Как выжить и стать сильнее* / Ицхак Калдерон Адизес ; Пер. с англ. – М. : Альпина Паблишер, 2021. – 158 с.
3. *Интерфакс – Сервер раскрытия информации* /Электронный ресурс – Режим доступа / <http://www.e-disclosure.ru> (дата обращения 01.08. 2023).
4. *МСХ Российской Федерации*. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mcs.gov.ru> (дата обращения 01.02. 2024).
5. *Обратная сторона изобилия – РБК*. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rostov.rbc.ru/rostov>(дата обращения 01.05. 2023).
6. *Проблемы и перспективы развития сельских территорий*. Автайкина Е.В., Аничкина О.А., Гайдаренко Л.В., Голубева О.Л., Денисова Н.А., Калитко С.А., Коваленко Е.Г., Костенюкова Г.А., Маслюкова Е.А., Огнева Т.В., Полушкина Т.М., Рябова Т.Ф., Филипченко А.М., Хапаев И.Б., Шевцов В.В., Юткина О.В., Якимова О.Ю. Новосибирск, 2013.
7. *Современные педагогические и информационные технологии в системе образования*. Докучаева И.В., Захарова Н.И., Захарова О.А., Карамзина А.Г., Коляго А.Л., Кормягина Н.Н., Магомедова Р.М., Макарова М.В., Михрютин В.В., Михрютина А.В., Назарова О.В., Сильнова С.В., Солдаткина Т.А., Шевцов В.В. Новосибирск, 2013.
8. *Федеральная служба государственной статистики*. URL: <http://rosstat.gov.ru> (дата обращения 03.05.2022). *Рамблер/ финансы* URL: <http://finance.rambler.ru> (дата обращения 03.02.2024).
9. Шваб, Клаус. *Капитализм всеобщего блага: новая модель мировой экономики* / Клаус Шваб, Питер Ванхэм ; [перевод с английского Е. Калугина]. – Москва : Эксмо, 2022. – 352 с.
10. Шевцов В. В. *Слагаемые устойчивого функционирования сельскохозяйственных предприятий и АПК муниципальных образований: Монография*. Краснодар: КубГАУ, 2003. – 230 с.
11. Шевцов В. В. *Микроэкономическая устойчивость и стратегическое предпринимательство: Монография*. – Краснодар: ГУП КК "Печатный двор Кубани", 2003. –350 с.
12. Шевцов В.В. *Социальный интеллект и устойчивость аграрного производства. Сельский механизатор*. 2022. № 3. С. 37-39.

### References

1. *Agroinvestor* [Electronic resource]. Access mode: <https://www.agroinvestor.ru/agroinvestor/> (accessed 29.04.2023).

2. Adizes I. *Management in a crisis: How to survive and become stronger* / Yitzhak Calderon Adizes; Lane. \u2012 Moscow: Alpina Publisher, 2021. \u2012 158 p.
3. Interfax – Information Disclosure Server / Electronic resource – Access mode / <http://www.e-disclosure.ru> (accessed 01.08.2023).
4. Ministry of Agriculture of the Russian Federation. [Electronic resource]. Available at: <https://mex.gov.ru> (accessed 01.08.2023).
5. The flip side of abundance is RBC. [Electronic resource]. Available at: <https://rostov.rbc.ru/rostov> (accessed 01.05.2023).
6. Problems and prospects for the development of rural areas. Avtaikina E.V., Anichkina O.A., Gaidarenko L.V., Golubeva O.L., Denisova N.A., Kalitko S.A., Kovalenko E.G., Kostenyukova G.A., Maslyukova E.A., Ogneva T.V., Polushkina T.M., Ryabova T.F., Filipchenko A.M., Khapaev I.B., Shevtsov V.V., Yutkina O.V., Yakimova O.Yu. Novosibirsk, 2013.
7. Modern pedagogical and information technologies in the education system. Dokuchaeva I.V., Zakharova N.I., Zakharova O.A., Karamzina A.G., Kolyago A.L., Kormyagina N.N., Magomedova R.M., Makarova M.V., Mikhryutin V.V., Mikhryutina A.V., Nazarova O.V., Silnova S.V., Soldatkina T.A., Shevtsov V.V. Novosibirsk, 2013.
8. Federal State Statistics Service. URL: <http://rosstat.gov.ru> (accessed 03.05.2022). Rambler/finance URL: <http://finance.rambler.ru> (accessed 03.05.2023).
9. Schwab, Klaus. *Capitalism of the Common Good: A New Model of the World Economy* / Klaus Schwab, Peter Vanham; [translated from English by E. Kalugin]. - Moscow: Eksmo, 2022. – 352 p.
10. Shevtsov V. V. *Components of sustainable functioning of agricultural enterprises and agro-industrial complex of municipalities: Monograph*. Krasnodar KubGAU, 2003. – 230 p.
11. Shevtsov V. V. *Microeconomic stability and strategic entrepreneurship: Monograph*. - Krasnodar: GUP KK "Printing Yard of Kuban", 2003. – 350 p.
12. Shevtsov V.V. *Social intelligence and sustainability of agrarian production. Rural machine operator*. 2022. № 3. S. 37-39.