

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

ГЛАВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ, НАУКИ И КАДРОВ

Учреждение образования  
«БЕЛОРУССКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ  
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ»

А. М. Артеменко

## **УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

*Курс лекций  
для студентов, обучающихся по специальности  
1-74 06 01 Техническое обеспечение процессов  
сельскохозяйственного производства*

Горки  
БГСХА  
2018

УДК 631.152(075.8)  
ББК 65.050я73  
А86

*Рекомендовано методическими комиссиями  
факультета механизации сельского хозяйства  
26.09.2017 (протокол № 1),  
инженерного факультета 17.10.2017 (протокол № 7)  
и Научно-методическим советом 25.10.2017 (протокол № 2)*

Автор:  
кандидат экономических наук, доцент *А. М. Артеменко*

Рецензенты:  
кандидат экономических наук, доцент *О. А. Пашкевич*;  
кандидат экономических наук *А. В. Грибов*

**Артеменко, А. М.**  
А86 Управление предприятием : курс лекций / А. М. Артеменко. –  
Горки : БГСХА, 2018. – 118 с.  
ISBN 978-985-467-788-0.

Изложены состав и содержание тем, рекомендуемая литература, вопросы и ситуации для самостоятельной работы студентов.

Для студентов, обучающихся по специальности 1-74 06 01 Техническое обеспечение процессов сельскохозяйственного производства.

УДК 631.152(075.8)  
ББК 65.050я73

**ISBN 978-985-467-788-0**

© УО «Белорусская государственная  
сельскохозяйственная академия», 2018

## ВВЕДЕНИЕ

Рост требований к качеству управленческой подготовки студентов инженерных специальностей, из выпускников которых формируется управленческий корпус руководителей всех уровней АПК, обусловлен следующими событиями и тенденциями последних лет:

- необходимостью формирования отношения к сельскому хозяйству как к бизнесу: производить не ради производства, а ради прибыли, произведя, знать, куда продадим, и продажа должна быть эффективной;

- необходимостью устранения элементов неравномерности в развитии хозяйств регионов;

- ужесточением требований по обеспечению производства качественного продукта, доступного по цене: чтобы белорусские продукты достойно смотрелись на российских полках (более 90 % экспорта белорусского продовольствия осуществляется в Российскую Федерацию), мы должны быть сами на 100 % уверены в их качестве;

- возросшей оперативностью в управлении производством в связи с увеличением числа мобильных бригад по ремонту техники в районах, нехваткой механизаторов на многих предприятиях, ограниченностью в топливосмазочных материалах;

- учатившимся несоответствием предусмотренным целям, неэффективным использованием, простаиванием из-за частых поломок, неукomплектованности кадрами механизаторов, недостатка топливосмазочных материалов, запасных частей, купленных с помощью льготных кредитов оборудования и техники, что сказывается на проведении сельскохозяйственных работ;

- признанием более высокой (на 8 % выше, чем сельскохозяйственных предприятий в целом) эффективности фермерских хозяйств;

- изменением глубинных основ белорусской деревни, которая одновременно является и основой белорусской жизни, и тем, что в массе своей неспособна к переменам и задерживает развитие страны.

Целью данного курса лекций является формирование у студентов системы знаний, достаточных для обоснования, разработки, формулирования и дальнейшей реализации управленческих решений по основным вопросам деятельности предприятия.

Каждая лекция состоит из двух смысловых блоков: теоретический материал и вопросы с ситуациями для внеаудиторной работы.

Состав и содержание тем, вопросы и ситуации подобраны исходя из логики деятельности руководителя предприятия (направления деятельности, подразделения) и набора базовых управленческих действий для приобретения и закрепления студентом знаний:

- о фундаментальных понятиях, закономерностях, принципах организации, функционирования и развития объектов управления;
- о ценностях, целях, функциях, методах и приемах управления предприятиями АПК;
- о порядке построения адекватного представления о ситуации, выработке и реализации управленческих решений;
- о принципах и правилах коммуникационного процесса в оперативном управлении;
- об основных принципах, подходах и технологиях управления персоналом предприятия;
- о принципах и методах управления качеством труда и продукции;
- об образцах достижения предприятий в области управления сельскохозяйственным производством и поведения менеджеров.

#### СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Об усилении требований к руководящим кадрам и работникам организаций: Декрет Президента Респ. Беларусь от 15 дек. 2014 г. № 5 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://president.gov.by/ru/official\\_documents\\_ru/view/dekret-5-ot-15-dekabrja-2014-g-10434/](http://president.gov.by/ru/official_documents_ru/view/dekret-5-ot-15-dekabrja-2014-g-10434/). – Дата доступа: 01.02.2018.
2. О государственной аграрной политике: Указ Президента Респ. Беларусь от 17 июля 2014 г. № 347 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://president.gov.by/ru/official\\_documents\\_ru/ukaz-347-ot-17-ijulja-2014-g-9288/](http://president.gov.by/ru/official_documents_ru/ukaz-347-ot-17-ijulja-2014-g-9288/). – Дата доступа: 01.02.2018.
3. О мерах по повышению эффективности работы организаций агропромышленного комплекса: Указ Президента Респ. Беларусь от 17 июля 2014 г. № 348 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://president.gov.by/ru/official\\_documents\\_ru/view/ukaz-348-ot-17-ijulja-2014-g-9289/](http://president.gov.by/ru/official_documents_ru/view/ukaz-348-ot-17-ijulja-2014-g-9289/). – Дата доступа: 01.02.2018.
4. О реорганизации колхозов (сельскохозяйственных производственных кооперативов): Указ Президента Респ. Беларусь от 17 июля 2014 г. № 349 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://president.gov.by/ru/official\\_documents\\_ru/view/ukaz-349-ot-17-ijulja-2014-g-9290/](http://president.gov.by/ru/official_documents_ru/view/ukaz-349-ot-17-ijulja-2014-g-9290/). – Дата доступа: 01.02.2018.
5. О создании и деятельности открытого акционерного общества «Агентство по управлению активами: Указ Президента Респ. Беларусь от 14 июля 2016 г. № 268 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://kodeksy-by.com/norm\\_akt/source-Президент%20%/type-Указ/268-14.07.2016.htm](http://kodeksy-by.com/norm_akt/source-Президент%20%/type-Указ/268-14.07.2016.htm) – Дата доступа: 01.02.2018.
6. О Государственной программе инновационного развития Республики Беларусь на 2016–2020 годы: Указ Президента Респ. Беларусь от 31 янв. 2017 г. №31 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mshp.gov.by/programms/fdbac4b499a1dde8>. – Дата доступа: 29.06.2017.

7. О Государственной программе устойчивого развития села на 2011–2015 годы: Указ Президента Респ. Беларусь от 1 авг. 2011 г. № 342 (в ред. от 31.01.2013) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mshp.minsk.by/>. – Дата доступа: 01.02.2018.

8. Программа кадрового обеспечения АПК Республики Беларусь «Кадры 2011–2015 годы»: постановление М-ва сел. хоз-ва и прод. Респ. Беларусь от 20 нояб. 2010 г. № 53 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mshp.minsk.by/>. – Дата доступа: 01.02.2018.

9. О Государственной программе развития аграрного бизнеса в Республике Беларусь на 2016–2020 годы и внесении изменений в постановление Совета Министров Республики Беларусь от 16 июня 2014 г. № 585: пост. Совета Министров Респ. Беларусь от 11 марта 2016 г., № 196 (изм. и доп. от 30 дек. 2016 г., №1129; от 1 февр. 2017 г., №87, от 3 апр. 2017 г., № 242) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mshp.gov.by/programms/a868489390de4373.html>. – Дата доступа: 01.02.2018.

10. Отчет о результатах реализации Государственной программы развития аграрного бизнеса в Республике Беларусь на 2016–2020 годы за 2016 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mshp.gov.by/programms/c7e20c57bf575761.html>. – Дата доступа: 01.02.2018.

11. Об условиях оплаты труда руководителей: письмо М-ва сел. хоз-ва и прод. Респ. Беларусь от 23 марта 2012 г. № 03-6/11-97/916 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://mshp.minsk.by/documents/if/>. – Дата доступа: 01.02.2018.

12. Об утверждении Методических рекомендаций по определению нормативной численности специалистов сельскохозяйственных организаций: приказ М-ва сел. хоз-ва и прод. Респ. Беларусь от 20 сент. 2004 г. № 412 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mshp.minsk.by/>. – Дата доступа: 01.02.2018.

13. Быков, В. В. Организация и техника ведения переговоров: учеб. пособие / В. В. Быков. – Горки: БГСХА, 2004. – 296 с.

14. Беляцкий, Н. П. Основы лидерства: учебник / Н. П. Беляцкий. – Минск: ИП «Экоперспектива», 2006. – 220 с.

14. Оперативное управление и диспетчеризация в предприятиях АПК Республики Беларусь: рекомендации / сост.: Н. П. Иваницкий, Т. Н. Иваницкая. – Горки: БГСХА, 2010. – 52 с.

15. Костюкевич, Н. Как живет 26-летнему руководителю сельхозпредприятия? / Н. Костюкевич [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://news.tut.by/society/360318.html/>. – Дата доступа: 01.02.2018.

16. Об утверждении квалификационного справочника «Должности служащих, занятых в сельском и рыбном хозяйствах»: постановление М-ва труда Респ. Беларусь от 28 мая 1999 г. № 69 (с изм. и доп. от 17 окт. 2005 г. № 140, от 9 окт. 2006 г. № 120, от 3 янв. 2008 г. № 5, от 25 авг. 2009 г. № 107, от 15 дек. 2009 г. № 149, от 3 сент. 2012 г. № 95) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://expert.by/EC/monitorings/105899.txt/>. – Дата доступа: 01.02.2018.

17. Американский доллар к белорусскому рублю за февраль 2016 – март 2012 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://kurs-valut.biz/br-kursi/br-obmen/usd/byr/>. – Дата доступа: 01.02.2018.

18. О надбавках за реализованную продукцию и (или) направленную в обработку (переработку) сельскохозяйственную продукцию: постановление Совета Министров Респ. Беларусь от 26 янв. 2015 г. № 46 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://mshp.minsk.by/prices/postanovlenie46.pdf>. – Дата доступа: 01.02.2018.

19. О внесении изменений в постановление Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь от 30 марта 2015 г. № 11: постановление М-ва сел.

хоз-ва и прод. Респ. Беларусь от 10 декабря 2015 г. № 40 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://mshp.minsk.by/prices/postanovlenie40.pdf>. – Дата доступа: 01.02.2018.

20. О внесении изменений в постановление Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь от 30 марта 2015 г. №11: постановление М-ва сел. хоз-ва и прод. Респ. Беларусь от 21 сентября 2015 г. № 31 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://mshp.minsk.by/prices/postanovlenie31.pdf>. – Дата доступа: 01.02.2018.

21. Об установлении предельных максимальных цен на сельскохозяйственную продукцию (растениеводства) урожая 2015 года, закупаемую для государственных нужд: постановление М-ва сел. хоз-ва и прод. Респ. Беларусь от 30 марта 2015 г. № 11 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://mshp.minsk.by/prices/postanovlenie11.pdf>. – Дата доступа: 01.02.2018.

22. Armstrong, J. S. Does an academic research paper contain useful knowledge? No (p< .05) / J.S. Armstrong // *Australasian J. of Marketing*. – 2004. – Vol. 12, № 2. – P. 63–67.

23. Тис, Д. Дж. Научные исследования, публикации и образование в области менеджмента / Д. Дж. Тис, М. Огье // *Российск. журн. менеджмента*. – 2004. – №4. – С. 3–18.

24. Кадыров, М. Пашня Беларуси: назрела необходимость оптимизировать землепользование / М. Кадыров // *Наше сельское хозяйство*. – № 9. – 2015. – С. 4–8.

25. Завадский, И. Картофель – наша работа / И. Завадский // *Наше сельское хозяйство*. – № 9. – 2015. – С. 10–17.

26. Артеменко, А. М. Скаутинг результативных инновационных стратегий экспорта сельскохозяйственной продукции/ А.М. Артеменко, С.И. Артеменко// *Актуальные проблемы инновационной развития агропромышленного комплекса Беларуси: материалы V Международной научно-практической конференции* (г. Горки, 22–24 мая 2014 г.) // Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь, Главное управление образования, науки и кадров, Учреждение образования «Белорусская государственная сельскохозяйственная академия»; ред.: И. В. Шафранская [и др.]; рец. А. П. Шпак [и др.]. – Горки: БГСХА, 2014. – 211 с.

27. Артеменко, А. М. Оценка качества маркетингового планирования на предприятиях сельскохозяйственного машиностроения / А. М. Артеменко, С. И. Артеменко/ «Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку»: *Матеріали доповідей V науково-практичної конференції з міжнародною участю* (м. Харків, 1 листопада 2016 р.): Збірник. –Х.: Монограф? 2016. – 358 с.

28. Артеменко, А. М. Критерии организации мирового класса / А. М. Артеменко, С. И. Артеменко // *Сборник статей ежегодной Всероссийской с международным участием научно-практической конференции «Актуальные проблемы экономических, юридических и социально-гуманитарных наук»: материалы научно-практической конференции* 23 марта 2015 г. / под ред. Т. В. Алферовой. – Пермь: АНО ВО «Пермский институт экономики и финансов, 2015. – С. 53–54.

29. Артеменко, А. М. Роль менеджмента в развитии фермерских хозяйств / А. М. Артеменко, С. И. Артеменко // *Инновационный путь развития АПК: сборник научных трудов по материалам XXXIX Международной научно-практической конференции профессорско-преподавательского состава* (24–25 февраля 2016 г.) / ФГБОУ ВО Ярославская ГСХА. – Ярославль: Изд-во ФГБОУ ВО Ярославская ГСХА, 2016 г. – 312 с.

30. Артеменко, А. М. Управление предприятием: методические рекомендации и задания для практических занятий и самостоятельной работы / А. М. Артеменко, Л. В. Рудакова. – Горки: БГСХА, 2017. – 48 с.

31. Кузнецов, С. А. Маленькими шагами в большое будущее/ С. А. Кузнецов, Н. В. Десятова // *Наши Дівные новости: корпоративная газета ОАО «Щучинский масло-сырзавод»*. – № 5. – Март 2017. – С. 2.

32. Об утверждении, введении в действие общегосударственного классификатора Республики Беларусь: пост. Гос. комитета по стандартизации Респ. Беларусь от 5 декабря 2011 г., № 85 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь, 2012 г., №43, 8/24941.

33. Методические рекомендации по сдаче в аренду предприятий как имущественных комплексов сельскохозяйственных организаций: утв. Министром сел. хоз-ва и прод. Респ. Беларусь 1 октября 2016 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mshp.gov.by/arekomendacii/ekonomik/arenda.pdf>. – Дата доступа: 01.02.2018.

34. Артеменко, А. М. Причины низкой производительности экспорта льна в Беларуси. / А. М. Артеменко, С. И. Артеменко / Развитие отраслей АПК на основе повышения эффективности использования ресурсного потенциала. Материалы Международной научно-практической конференции: Сборник научных трудов. – Киров: ФГБОУ ВО Вятская ГСХА, 2017. – 515 с.

35. Методические рекомендации по вопросу замещения активов сельскохозяйственных организаций в процедуре санации в соответствии с Указом Президента Республики Беларусь от 4 июля 2016 г., № 253 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mshp.gov.by/arekomendacii/ekonomik/aktivy.pdf>. – Дата доступа: 01.02.2018.

36. О мерах по финансовому оздоровлению сельскохозяйственных организаций: Указ Президента Респ. Беларусь от 4 июля 2016 г., № 253 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://kodeksy-by.com/norm\\_akt/source-253-04.07.2016.htm](http://kodeksy-by.com/norm_akt/source-253-04.07.2016.htm). – Дата доступа: 01.02.2018.

37. Организационно-технологические требования при производстве молока на молочных комплексах промышленного типа: республиканский регламент / И. В. Брыло [и др.]; Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь. – Минск, 2014. – 105 с.

38. Об утверждении Положения о порядке проведения республиканского соревнования за достижение высоких показателей эффективности работы в области сельского хозяйства: пост. Совета Министров Респ. Беларусь от 3 февраля 2015 г., № 69 (изм. и доп. от 19 февр. 2016 г., № 136; от 6 июня 2016 г., № 438) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mshp.gov.by/>. – Дата доступа: 01.02.2018.

39. Общегосударственный классификатор Республики Беларусь «Профессии рабочих и должности служащих» ОКРБ 006-2009: пост. Мин-ва труда и соц. защиты Респ. Беларусь от 22 окт. 2009 г., № 125. – Режим доступа: <http://pravo.levonevsky.org/bazaby11/republic08/text912.htm>. – Дата доступа: 29.06.2017.

40. Минцберг, Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 512 с.

41. Красовский, Ю. Д. Организационное поведение: учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению «Менеджмент» и специальности «Социология» / Ю. Д. Красовский. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНИТИ-ДАНА, 2015. – 487 с.

42. Armstrong, J. S. Competitor-oriented objectives: the myth of market share / J. S. Armstrong, K. C. Green // International journal of business. – Vol. 12. – Is. 1. – 2007. – P. 115–134.

43. Артеменко, А. М. На каких целях фокусируют внимание менеджеры США и Беларуси? / А. М. Артеменко // Академический вестник. – Тюмень: Тюменская государственная академия мировой экономики, управления и права. – № 4. – 2009. – С. 42–47.

44. Артеменко, А. М. Методика анализа прибыльности предприятий / А. М. Артеменко, С. И. Артеменко // Организационно-правовые аспекты инновационного развития АПК: сб. науч. ст. / Белорусская гос. сельскохозяйственная академия, Западнопоморский технологический университет в Щецине. – Горки-Щецин, 2014. – С. 142–146.

45. Портер, М. Е. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Е. Портер; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
46. Дэй, Д. Стратегический маркетинг / Д. Дэй. – М.: Изд-во ЭКСМО-Пресс, 2002. – 640 с.
47. О чем безрукий инвалид просил Сталина. Военное обозрение от 22 ноября 2012 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://topwar.ru/21238-orlovskiy-kirill-prokofevich.html>. Дата доступа: 01.02.2018.
48. Ковалевский, В. 90 % мечтают работать «на семью». Почему немцы стремятся на семейные предприятия [Электронный ресурс]/ В. Ковалевский. – Режим доступа: <https://news.tut.by/society/542443.html>. – Дата доступа: 05.07.2017.
49. «Летающий мужик». В 90 лет умер легендарный председатель колхоза «Советская Белоруссия». [Электронный ресурс]/ – Режим доступа: <https://news.tut.by/society/553598.html>. – Дата доступа: 01.02.2018.
50. Артеменко А. М. Опыт проведения конкурса на замещение старосты студенческой группы / А. М. Артеменко, О. В. Тимашкова, О. В. Прудникова // Социализация вузовской молодежи: состояние, проблемы и алгоритмы решений: материалы междунауч.-практ. конф. / Белорусская гос. сельскохозяйственная академия. – Горки, 2006. – С. 32–35.
51. Илькевич, И. Н. Белорусская сельхозтехника на экспорт: есть ли перспективы? / И. Н. Илькевич // Наше сельское хозяйство. – № 1. – 2006. – С. 4–11.
52. Заяц, Л. Нужно доверять качеству продуктов из Белоруссии. РИА Новости [Электронный ресурс] / Л. Заяц – Режим доступа: <https://ria.ru/interview/20170306/1489363562.html>. – Дата доступа 29.06.2017.
53. Положение о Государственном комитете по стандартизации Республики Беларусь: постановление Совета Министров Респ. Беларусь от 31 июля 2006 г., № 981 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.pravo.by/document/?guid=3871>. – Дата доступа: 30.06.2017.
54. О выплатах на единицу реализованной и (или) направленной в обработку (переработку) сельскохозяйственной продукции: постановление Совета Министров Респ. Беларусь от 13 янв. 2017 г., № 29 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.government.by/ru/solutions/2764](http://www.government.by/ru/solutions/2764). – Дата доступа: 29.06.2017.
55. О создании и деятельности открытого акционерного общества «Агентство по управлению активами: Указ Президента Респ. Беларусь от 14 июля 2016 г., № 268 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.expert.by/EC/monitorings/239560.txt](http://www.expert.by/EC/monitorings/239560.txt). – Дата доступа: 29.06.2017.
56. Кремнев, Г. Р. Управление производительностью и качеством: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 5 / Г. Р. Кремнев – М.: ИНФРА-М, 2000. – 256 с.
57. Лapidус, В. Управление качеством как высшая форма проявления регулярного менеджмента [Электронный ресурс]. / В. Лapidус. – Режим доступа: [https://iteam.ru/publications/quality/section\\_81/article\\_1976](https://iteam.ru/publications/quality/section_81/article_1976). – Дата доступа: 29.06.2017.
58. Конюк, А. Были обещаны высокие цены [Электронный ресурс] / А. Конюк. – Режим доступа: <https://news.tut.by/economics/561999.html>. – Дата доступа: 26.09.2017.

## Тема 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

### Вопросы:

1. Сущность управления предприятием.
2. Вклад ученых и практиков в современное управление предприятием.
3. Методы и приемы исследования в управлении.

**Цель лекции:** сформировать представление о сущности, назначении, ключевых понятиях науки управления; познакомить с современными подходами и концепциями постановки управления на предприятии.

Управление предприятием – это деятельность по организации, координации, обеспечению и корректировке операций, обслуживающих дерево процессов сельскохозяйственной организации.

Как и всякая иная деятельность, она представляет собой совокупность операций по обслуживанию объекта управления – информационных процессов в комплексе сигнально-регуляторных систем.

Предметом управления выступают структура объекта, закономерности взаимодействия внутри и вне его, закономерности развития, характеристики и свойства объекта.

Управление предприятием как вид управленческой деятельности обладает свойством общности и поэтому имеет одинаково важное значение для любого менеджера вне зависимости от должности в аппарате управления или от выполняемой управленческой функции.

Фундамент этой общности составляют прежде всего принципы, отражающие мировоззренческую основу управленческой деятельности, а также сущность и содержание процессов управления, выполняющих которые менеджеры ставят цели и организуют работу для их достижения.

Наука управления дает менеджерам рекомендации двух видов: описательного и нормативного характера.

Описательная теория управления предусматривает отображение того, как менеджеры управляют деятельностью организации, как реагируют на сложившуюся ситуацию, что делают. Из описания взаимоотношений вытекает, что если в какой-либо ситуации произойдет событие А, то за ним последует событие Б. Описательная теория зарекомендовала себя при изучении отношений в организации, поскольку иным способом их изучить практически невозможно. Однако описа-

тельная теория не указывает, что нужно сделать для достижения поставленной цели.

Нормативная (предписывающая) теория управления основывается на установлении цели и причинных связей, определяющих пути ее достижения. Отвечает на вопрос: что нужно сделать или как нужно управлять, чтобы добиться поставленных целей.

Понятийный аппарат, искусство оперирования ими образует основу процесса мышления, основу профессионального поведения человека. Чем выше уровень умения оперировать понятиями, категориями, находить между ними связи и взаимосвязи, тем больше шансов на успех в любой сфере деятельности.

Чтобы принимать правильные решения, необходимо использовать правильные (полезные) научные знания. Под термином «полезные знания» понимается доказательство, применение которого может привести к лучшему решению, чем иначе делалось бы в данной ситуации. Чтобы показать, что результаты подхода ученого полезны, ему необходимо представить результаты в форме принципов: «при данных условиях  $x$ ,  $y$ ,  $z$ , вы должны делать  $A$ , не  $B$ » [22].

Ученые изобрели не так много нового для практики бизнеса, но выполняют для его успешного развития другую крайне важную функцию: помогают объяснять и распространять знания о новых системах менеджмента и их концепциях, разработанных практиками бизнеса [23].

Развитие управления – разворачивающийся во времени процесс его перехода из одного состояния в другое, характеризующийся наличием качественных преобразований менеджмента в целом, либо привнесением в управление качественно новых элементов, свойств, характеристик, затрагивающих определяющее построение и функционирование дисциплины.

Совершенствование управления – улучшение по определенному критерию характеристик системы (процессов) управления.

Теория управления – система основных идей о науке, формах научного знания, дающая целостное представление о закономерностях и существенных связях действительности. Кроме идей, теорию составляют зависимости, закономерности, принципы, правила, гипотезы, концепции, модели, методологические приемы. Теория может открывать новые возможности для практики, т. е. опережать или объяснять возникающие реалии, прогнозировать тенденции, идти за практикой.

Концепция управления (парадигма) – система представлений о том, что составляет наука управления и что в конечном счете может повлиять на нее. Концепция должна быть применима к широкому кругу объектов, выступать в качестве метода решения проблем, приводить к достаточно конкретным рекомендациям, служить средством систематизации отдельных положений и частных аспектов управления.

Подход в управлении – это отдельное направление в науке и практике. Большинство авторов отождествляют подход и концепцию в управлении. Каждая из концепций имеет специфическое значение для теории управления и для понимания задач, стоящих перед организацией.

Концепции и подходы не исключают друг друга, каждая из них позволяет анализировать проблемы управления под новым углом зрения и создавать целостное многомерное восприятие управленческих ситуаций.

Классическая парадигма. Результат внешнего управляющего воздействия есть однозначное и линейное, предсказуемое следствие приложенных усилий: управляющее воздействие – желаемый результат. Считают, что результат пропорционален приложенным усилиям; сигнал и ответ на него эквивалентны. Представление о мире, как уравновешенной системе систем создает иллюзию возможности целенаправленного проектирования будущего объектов менеджмента и получения необходимых субъекту менеджмента (физическое или юридическое лицо) результатов в соответствии с предусмотренными проектом параметрами. Цель – сохранение установившегося (установленного) порядка и его восстановление при нарушениях. Результат – порядок на какое-то время сохраняется, развитие обычно затормаживается.

Неклассическая парадигма. В отличие от классической, признает объекты с многоуровневой организацией, наличие относительно автономных и разнообразных ситуаций в движении подсистем, существование управляющего уровня и обратных связей, обеспечивающих целостность объекта. Считает, что объект может быть достаточно устойчивым, постоянным, что обеспечивается обратной связью – информацией об отклонениях и способах их возвращения к норме. Недостатки: не преодолевает «линейность», «следование установленному порядку», «возвращение к норме», «постоянство», «сохранение» – все это понятия из равновесной динамики.

Постнеклассическая парадигма. Можно выразить метафорой: объекты управления находятся в бурном потоке с неожиданными во вре-

мени и месте водоворотами; «каменные глыбы» (закрытые объекты) сносятся этим потоком, но рыбы (открытые объекты) могут не только оставаться неподвижными в нем, но и плыть против течения. Использует понятийный аппарат синергетики: «открытость», «неравновесность», «нелинейность». Идеи: 1) сложноорганизованным объектам нельзя навязывать пути их развития, здесь же невозможно установить жесткий контроль; 2) существуют, как правило, несколько альтернативных путей их развития, а значит, возможность выбора наиболее оптимального из них; 3) управление таким объектом должно лишь способствовать его собственным тенденциям развития; 4) зная тенденции самоорганизации объекта, можно миновать многие зигзаги эволюции, ускорить ее; 5) многое в развитии мира свершается «вдруг», как бы непроизвольно; 6) мир представляет собой иерархию слоев с различной нелинейностью.

Синергетический стиль мышления базируется, главным образом, на двух стержневых принципах: самоорганизации и нелинейности.

Принцип самоорганизации действует в сложных нелинейных системах, находящихся в неравновесном режиме функционирования. Самоорганизация – это процесс самопроизвольно происходящих изменений в структуре объекта от неупорядоченности к хаосу (процессы самоорганизации) и обратно (процессы самодезорганизации).

Следствие принципа самоорганизации: если руководство организации проводит политику весьма далекую от интересов и нужд большинства работников организации (62 % и более), то работники начинают жить по собственным законам, различными способами и путями обеспечивая свои потребности, функционируя тем самым как самоорганизующаяся система.

Как реально можно управлять социальными объектами, развивающимися в режиме самоорганизации? Во-первых, знание законов самоорганизации позволяет вмешиваться в деятельность объектов и определенным образом управлять ими. Во-вторых, процесс управления в режиме самоорганизации сводится к выявлению закономерностей, происходящих в объектах эволюционных изменений, и направлению их по заданным эволюцией траекториям.

Важно решить двойственную задачу: а) создать условия (из спектра возможных), необходимых для реализации собственных тенденций развития объекта; б) обеспечить управляемый объект средствами, необходимыми для достижения своих собственных целей.

Управление самоорганизующимися объектами должно быть субсидиарным (поддерживающим), а не командным, поскольку устойчивость в открытых объектах поддерживается не столько стабильностью элементов этих объектов, сколько за счет «выбывания» менее совершенных объектов и их замены новыми, более приспособленными к изменяющимся условиям.

Принцип нелинейности означает представление о многовариантности развития объектов, идею ритмичного характера функционирования процессов, идею резонанса и возможности быстрого развития систем.

Многовариантность развития объектов означает, что реально существует «поле путей» эволюции этих объектов. Множественность вариантов развития системы предопределена многокачественностью и случайностью. Пути эволюции самоорганизующихся объектов не являются строго предопределенными. Менеджер должен быть в состоянии выявить имеющийся набор вариантов развития.

Развитие социальных объектов есть волновой процесс. Причем «волны» накладываются друг на друга, что означает существование в одном объекте частей разного уровня развития и некоторой периодичности изменения характеристик объекта.

Идея резонанса в управлении означает существование реальной возможности сокращения времени выхода объекта на будущую желательную форму его организации, ускорение развития управляемого объекта.

Теория управления разрабатывается школой управления или отдельными ее представителями. Признаки «школы»: сохраняет преемственность основных своих подходов на протяжении ряда поколений ученых, свойственно собственное понимание предмета и метода науки, вносит оригинальный вклад в мировую науку управления.

Важную роль в концепции управления играют аксиомы (постулаты):

- 1) ни один объект управления не является совершенным (всегда имеются недостатки и проблемы, которые можно разрешить и ликвидировать, повысив тем самым результативность функционирования объекта);

- 2) менеджеры часто не осознают проблемы и недостатки объекта, а значит, не могут ответить на вопрос «Что менять?», им требуется помощь людей со стороны (консультантов);

- 3) большинство менеджеров имеют побуждение разрешать проблемы и устранять недостатки объекта.

Подходы – это специфические способы мышления и анализа проблем организации и управления. Подходы не содержат предписаний для эффективного управления организацией. Между подходами нередко нет четких границ, поскольку они используют примерно одни и те же способы, приемы, принципы. Для качественного управления практически невозможно и нерезультативно применение только одного подхода. Обычно их используют совместно.

Системный подход базируется на достижениях общей теории систем. Применение позволяет увидеть организацию в единстве составляющих ее частей, неразрывно связанных с внешней средой. В основе лежит идея декомпозиции и интеграции системы, ее подсистем и элементов при анализе взаимосвязей организации с внешней средой и принятии управленческих решений, обеспечивающих комплексный подход к ее функционированию и получению желаемого результата с учетом совокупного воздействия внешних и внутренних факторов.

Ситуационный подход состоит в том, что в каждом случае принятия решения, менеджмент должен концентрироваться на ситуационных различиях между организациями и внутри организаций, определяя и выделяя значимые для данной ситуации конкретные факторы, определяющие эффективность деятельности организации. Ключевым элементом ситуационного подхода и алгоритма действий менеджера является правильная интерпретация конкретной ситуации, определение соответствующих ситуационных факторов и их влияния на успех или неудачу организации. Подход представляет собой наиболее удовлетворительную систему, разработанную до настоящего времени, для эффективного управления организацией. Недостаток – невозможно определить все переменные, влияющие на деятельность организации.

Методы и приемы исследования, применяемые в управлении можно разделить на пять групп:

1) сбора данных (самообследование, беседа, наблюдение, анкетирование, изучение документов, функционально-стоимостный анализ);

2) анализа (системный анализ, декомпозиция, последовательная подстановка, сравнение, динамический, структуризации целей, нормативный, параметрический, функционально-стоимостное моделирование, балансовый);

3) формирования (системный синтез, аналогия, экспертно-аналитический, параметрический, блочный, моделирование);

4) обоснования (аналогия, сравнение, нормативный, экспертно-аналитический, моделирование, функционально-стоимостной анализ);

5) внедрения (обучение, переподготовка, повышение квалификации, стимулирование нововведений).

### **Вопросы и ситуации для самостоятельной работы.**

1. Согласно теории психолога Фредерика Герцберга, помимо факторов, которые стимулируют и вдохновляют работников, есть еще группа «гигиенических» факторов, наличие которых на мотивацию никак не влияет, а вот их отсутствие влияет на нее отрицательно. Такими факторами могут быть воспринимаемые как должное удобное рабочее кресло, чистота в санузле, хорошие межличностные отношения в коллективе, наличие отпуска и зарплата. Грубость руководителя или грязь в офисе могут послужить сильными демотиваторами. Будет ли работа приносить удовлетворение, зависит не от наличия туалетной бумаги или вежливости руководителя, а от бонусов за результат, признания заслуг, возможностей карьерного роста, повышения зарплаты.

Руководствуясь теорией Ф. Герцберга, обдумайте наборы факторов для ситуаций привлечения инвесторов, получения согласия вышестоящего руководителя на ваше повышение в должности или клиента на скорейшую оплату за поставленный продукт.

2. Роберт Оуэн (1771–1858) – валлиец, собственник и управлявший хлопковыми мануфактурами в Англии и Шотландии, обычно считается пионером кооперативного движения. Он был глубоко возмущен эксплуатацией рабочих в первые десятилетия промышленной революции. В частности, осуждал широко распространенную в Англии практику оплаты труда рабочих мануфактуры не обычными деньгами, а талонами, которые им можно было отоварить только в магазинах той же компании. В результате они были вынуждены уплачивать завышенную цену за некачественные товары.

Оуэн предпринял практические шаги для решения проблемы. На своих мануфактурах в Нью-Ланарке (Шотландия) он открыл магазины, торговавшие товарами высокого качества по ценам чуть выше себестоимости, обеспечивая таким образом своим рабочим выигрыш от экономии на оптовых закупках. Это стало зародышем будущего кооперативного движения, которое основано на концепции бизнеса, принадлежащего клиентам и нацеленного в первую очередь на их благо, а не на извлечение прибыли продавцом. Магазины, действующие по заложенному Оуэном принципу, до сих пор распространены на территории Великобритании и в других странах Европы.

Насколько распространена в вашей организации практика приобретения продуктов питания и товаров повседневного спроса в опреде-

ленных магазинах? Какие преимущества и недостатки такой системы вы можете отметить? Что можно улучшить?

## **Тема 2. СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ (ПРЕДПРИЯТИЕ) КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ**

### **Вопросы:**

1. Организация (предприятие) как объект управления.
2. Особенности управления сельскохозяйственной организацией.
3. Состав и структура организационно-правовых форм предприятий в сельском хозяйстве.
4. Характеристика предприятия с позиции менеджера.

**Цель лекции:** заложить основу знаний о сельскохозяйственном предприятии, чтобы разобраться в проблемах его функционирования и выбрать механизм управления.

Объектом управления выступает организация (от греч. *ὄργανον* – инструмент), под которой понимается группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей.

Организация состоит из групп (коллективов), – двух и более лиц, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо оказывает влияние на конкретных людей и одновременно находится под влиянием конкретных людей. В организации тесно переплетены два вида групп: формальные и неформальные.

Организации с момента образования строятся как многомерные структуры, состоящие из элементов разной природы, системы неравенства, сотрудничества и борьбы интересов. Эта разнородность создает постоянные противоречия, являющиеся источником многих проблем и положительных эффектов (например, синергия). Под ней понимают прирост дополнительной энергии, превышающей сумму индивидуальных усилий их участников.

Предприятие (как объект права) – это имущественный комплекс, используемый для осуществления предпринимательской деятельности (рис. 2.1–2.3). Главной задачей предприятия является хозяйственная деятельность, направленная на получение прибыли для удовлетворения социальных и экономических интересов членов трудового коллектива и интересов собственника имущества предприятия.

Под сельскохозяйственными организациями понимаются юридические лица, включая их обособленные подразделения, основной вид деятельности которых относится к группам 011–016 общегосудар-

ственного классификатора Республики Беларусь ОКРБ 005-2011 «Виды экономической деятельности» [32].



Рис. 2.1. Признаки организации как юридического лица

Организация одновременно и субъект хозяйственных связей, и партнер в системе взаимодействующих организаций.

В качестве критериев классификации организаций выступают: формализация (формальные (деловые (предприятия, учреждения, надорганизации)), союзные (общественные), неформальные), формы собственности, отношение к прибыли, организационно-правовые формы, размеры, отнесение к секторам экономики.



Рис. 2.2. Состав предприятия как имущественного комплекса



Рис. 2.3. Общие черты организаций

Форма собственности – важнейший признак организационно-правовых форм предприятий. Предприятие может быть основано на различных формах собственности:

- частная собственность;
- государственная (республиканская и коммунальная) собственность;
- общая (долевая) собственность двух или нескольких лиц.

Деловые организации зачастую объединяются в предпринимательские сети и союзы (альянсы, партнерства, кластеры, сообщества, виртуальные корпорации).

На 1 января 2017 г. в агропромышленном комплексе осуществляли производство сельскохозяйственной продукции 1 509 организаций (102,7 % к 1 января 2016 г.), в том числе 524 унитарных предприятия (115,9 %), 58 сельскохозяйственных производственных кооперативов (колхозов) (25,8 %), 710 акционерных обществ (116 %), 207 обществ с ограниченной ответственностью (123,2 %) и 10 обществ с дополнительной ответственностью (83,3 %) организаций.

На 1 января 2017 г. в республике зарегистрировано 3 066 фермерских хозяйств (101,6 % к 1 января 2016 г.). Общая площадь сельскохозяйственных земель в фермерском секторе на 1 января 2017 г. составила 174,7 тыс. гектаров (106,7 % к 1 января 2016 г.), или в среднем около 65 га на одно хозяйство.

Сельскохозяйственные потребительские кооперативы способствуют развитию прямых связей между малыми формами хозяйствования и поставщиками ресурсов, потребителями (покупателями) сельскохозяйственной продукции и продовольствия. На 1 января 2017 г. в республике осуществляли деятельность 8 сельскохозяйственных потребительских кооперативов.

На данный момент Беларусь не имеет сельскохозяйственных предприятий на территории других государств. В 1993 году БШК «Белшина» зарегистрировало во Вьетнаме первое и единственное в истории Беларуси плантационное предприятие по производству и экспорту каучука «Белатекс». Постановлением правительства в его уставной фонд было внесено 1 745,2 тыс. долларов США. Планировалось, что вьетнамские плантации гевеи станут источником натурального ресурса для выпуска шин в Бобруйске. Но проблемой для «Белатекса» стали местные крестьяне, которые на протяжении всего существования хозяйства пытались захватить его земли. В 1999 году «Белнефтехим» принял решение прекратить безуспешные попытки начать выращивать гевею.

Он обменял свою долю с имуществом на обязательство вьетнамского партнера поставить «Белшине» 1,5 тыс. тонн каучука.

Для управления сельскохозяйственным предприятием следует знать ряд особенностей и закономерностей.

1. При открытости рынка товаров нашему сельскому хозяйству будет очень сложно конкурировать на мировом рынке продовольствия по причине относительно низкого коэффициента биологической продуктивности почвы (почвенно-климатический потенциал). Если в Беларуси и России данный коэффициент составляет 100, то в США он равен 187, в Западной Европе – около 150, в Индии – 363, в Индонезии – 523. При тех же материальных затратах фермер США на единицу труда произведет на 87 % больше продукта, чем наши сельскохозяйственные предприятия [24].

Усугубляет ситуацию постоянный дефицит ресурсов (техника, удобрения, топливо, средства защиты), снижение уровня технологической дисциплины (неоптимальные сроки, низкое качество выполнения технологических операций), убывающее плодородие почв, ухудшение их фитосанитарного состояния, изменяющийся климат (увеличение частоты засухи и других экстремальных факторов), нарушенная система севооборотов и неоптимальная структура посевных площадей.

Например, чем беднее почва, тем менее стабильный на ней урожай, а его повышение обходится дороже. Так, примерно 1 балл плодородия в интервале 20–25 баллов обеспечивает 40 кг зерна, или 8–10 ц/га, а в интервале 40–45 баллов – 60 кг зерна, или примерно 24 ц/га (табл. 2.1).

**Т а б л и ц а 2.1. Распределение почв Беларуси по баллу плодородия пахотных земель**

Область	Число районов	Балл пашни									
		20–25		26–30		31–35		36–40		более 40	
		к-во	%	к-во	%	к-во	%	к-во	%	к-во	%
Брестская	16	–	–	8	50,0	8	50,0	–	–	–	–
Витебская	21	10	47,6	10	47,6	1	4,8	–	–	–	–
Гомельская	21	13	61,9	7	33,3	1	4,8	–	–	–	–
Гродненская	17	–	–	4	23,5	7	41,2	6	35,3	–	–
Минская	22	–	–	7	31,8	11	50,0	2	9,1	2	9,1
Могилевская	21	–	–	11	52,4	10	47,6	–	–	–	–
Беларусь	118	23	20,0	47	41,0	38	32,0	8	6,4	2	1,5

Примечание. Источник: [24, с. 6].

Сельскохозяйственные угодья в Беларуси составляют 8 897,5 тыс. гектаров, в том числе пахотные земли – 5 510,5 тыс. гектаров. В целом по республике всего 64,2 % достаточно благоприятных для земледелия пахотных земель (9 % самых благоприятных почв, 21,2 % – благоприятных, 34,1 % – хороших), 25,4 % удовлетворительных и 10,4 % неудовлетворительных (табл. 2.2).

**Т а б л и ц а 2.2. Распределение площади пахотных земель Беларуси по уровню плодородия рабочих участков (по данным кадастровой оценки)**

Группа по уровню плодородия (в баллах)	Площадь по республике	
	тыс. га	%
До 20	347,3	7,6
20,1–25,0	744,8	16,3
25,1–30,0	1655,6	23,1
30,1–35,0	1664,7	23,3
35,1–40,0	726,6	15,9
40,1–45,0	374,7	8,2
Более 45,0	255,9	5,6
Итого...	4569,6	100

Примечание. Источник: [24, с. 7].

Земли лучших районов страны (Несвижский – 43,4 балла, Клецкий и Кореличский – 41,9, Гродненский – 37,8) более чем в два раза превосходят самые бедные почвы республики (Городокский район – 17,7, Россонский – 19,8, Ушачский – 21,8). По мнению М. Кадырова, в современных условиях нельзя устранить несоответствие почв для возделываемых на них растений даже чрезмерным использованием средств интенсификации.

2. Учитывать биологические особенности культур при выработке стратегии посева, возделывания, обработки и переработки.

Например, чем дольше созревший картофель находится в земле при высокой температуре воздуха, тем больше в дальнейшем будет проблем при хранении и посадке. Набрав определенную сумму температур, картофель начинает просыпаться, отрастать, интенсивно дышать и терять сухие вещества. Это сказывается на всхожести – у таких клубней нет энергии для прорастания. Поэтому после отмирания ботвы картофель нужно убрать с поля в течение месяца. Наступление спелости можно проверить, потерев два клубня друг о друга. Если кожура не повреждается, урожаем можно собирать [25].

3. Правила экономического развития предписывают оказывать поддержку производителям растущих отраслей за счет рыночного спроса для скорейшего занятия в них монопольного положения.

Например, в результате такой поддержки производство миндаля (очень функционального продукта) в Калифорнии утроилось (с 319,1 тыс. тонн в 2000 году до 953,2 тыс. тонн в 2012 году). При этом площадь плодоносящих плантаций миндаля возросла на 53 %, а урожайность – на 95,2 %. Общий прирост объема производства миндаля достигнут за счет увеличения площади плодоносящих плантаций на 26,6 %, за счет увеличения урожайности на 73,4 %. Занимаемая доля рынка калифорнийскими производителями превышает 82 % (мировой оптовый рынок миндаля оценивается примерно в 5 млрд долл. США). Избегать деструктивного воздействия закона убывающей отдачи (требуется время, чтобы молодые деревья вышли на продуктивность взрослых деревьев, доступны в постоянно уменьшающемся количестве и ухудшающемся качестве опылители – пчелы) и обеспечивать непрерывный рост производства фермерам Калифорнии помогают следующие факторы:

- благоприятный климат в районах возделывания и запрет правительства на выращивание миндаля в районах с менее подходящими для него условиями;

- правильно подобранная структура плодоносящих плантаций миндаля по сортам (всего 25 сортов), что обеспечивает ежегодный рост урожайности, а значит, приток инвестиций;

- географическая близость к секторам 5–6 технологических укладов, что обеспечивает, с одной стороны, высокую покупательную способность на миндаль непосредственно в местах производства, с другой – обслуживание отрасли новейшими достижениями генетики, селекции, защиты растений, современным машиностроением, IT-индустрией;

- наличие эффективно действующей профессиональной организации производителей миндаля;

- отнесение правительством производства миндаля к одному из направлений сельскохозяйственной специализации штата [26].

Любая организация вне зависимости от ее назначения может быть описана с помощью параметров, число и состав которых зависят от целей этого описания. Почти во всех студенческих работах описание организации дается с позиции структурного подхода: немножко из истории организации, устава, сведения о ресурсах, продукции, эконо-

мические и финансовые показатели. Это типичная характеристика организации как закрытой системы, причем весьма примитивный вариант (ведь кроме юридической цели – получение прибыли, никаких целей не приводится; но ведь бесцельных организаций не бывает).

Цель описания организации с позиции менеджера – дать представление о чертах и организации управления организацией, используемых ею методов управления системе взаимоотношений внутри организации и с деловой средой (здесь использовано совместно процессное и ресурсное описание). Предлагаем следующую структуру описания организации (предприятия):

- общее представление об организации (информация о назначении, правовой основе, месте нахождения, ресурсах, истории создания и развития, имидже в деловых кругах и у потребителей);

- назначение организации – определяет место и роль в экономическом пространстве: виды производимой продукции, услуг, приоритетные направления деятельности;

- структура организации, разделение труда и распределение ролей, господствующая организационная культура;

- местонахождение (география размещения подразделений предопределяет характер территориальных связей с другими организациями);

- отраслевая принадлежность (по месту в технологическом цикле);

- правовая основа и форма собственности (предопределяет некоторые элементы системы управления в организации);

- историческая справка (восстанавливает эволюцию и этапы развития, уточняет стадию ее жизненного цикла, заглядывает в прошлые успехи и провалы, выявляет динамику, оценивает предпринятые шаги для достижения того состояния, в котором организация сейчас находится). Это позволяет восстановить необходимые традиции, заострить внимание на общих ценностях, избежать повторения ошибок (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Жизненный цикл организации (по И. Адизесу)

### **Вопросы и ситуации для самопроверки.**

1. ОАО «Минский тракторный завод» входит в восьмерку крупнейших мировых производителей колесных тракторов, на долю которых приходится 96 % мирового объема экспорта тракторов. В период 2012–2015 гг. объемы продаж белорусских тракторов на экспорт сократились в 1,9 раза (с 56 736 до 30 251 штук), при этом экспортная выручка уменьшилась в 2,3 раза (с 1 041 073,6 тыс до 438 172,9 тыс долларов США). В 2014 г. в европейские страны было поставлено свыше 3 125 тракторов (по данным Национального статистического комитета в 2014 году в страны ЕС было поставлено 3 134 трактора на сумму 64,1 млн долларов США), а в планах на 2015 г. – увеличить продажи более чем на 44 %. Несмотря на то, что в связи со сложившейся экономической ситуацией в 2014 г. на французском рынке отмечен спад (емкость сократилась на 28 %), заводские маркетологи отмечали наличие перспектив для МТЗ. В 2015 году в страны Европы поставлено около 3 000 единиц техники на 57,4 млн долларов США (по данным Национального статистического комитета в 2015 году в страны ЕС было поставлено 2 723 трактора на сумму 45,9 млн долларов США) [27].

Сравните плановые и фактические показатели ОАО «Минский тракторный завод». Сделайте выводы о качестве планирования на предприятии.

2. Сопоставьте приведенные ниже 12 признаков организаций мирового класса (их деятельность обеспечивает приток денег с мировых рынков и дальнейшее распределение между остальными организациями отрасли) с характеристиками организации, в которой работаете или проходили практику, а также с показателями определения победителя республиканского соревнования за достижение высоких показателей эффективности работы в области сельского хозяйства. Какие признаки ваша организация игнорирует и что вы предлагаете изменить?

Признаки организаций мирового класса:

- они из стран, сопоставимых по населению с Беларусью (исключение – организации из Германии), входящих по версиям многочисленных рейтингов в первую десятку стран по уровню развития;
- национальные организации среднего бизнеса, контролирующие значимую долю мирового рынка в своем сегменте;
- продукция этих организаций выполняет важные функции для человека сейчас и останется в ближайшие десять лет «в тренде»;

– основной объем выручки – экспорт (покупательная способность собственных экономик мала для удовлетворения их целей) продуктов с высокой добавленной стоимостью;

– несмотря на рост объемов продаж организаций за последние 10 лет, доля в экспорте своей страны уменьшается, поскольку темпы роста отраслей сферы услуг (основа их экономик) превышают темпы роста отраслей промышленности;

– формируют «становой хребет» национальных и региональных экономик, тем самым обеспечивают занятость значительной доли работоспособного населения и дают работу другим национальным компаниям, формируя кластеры;

– в значимой мере определяют национальную безопасность и поэтому испытывают, с одной стороны, огромное давление своих правительств, которое заставляет их отчаянно бороться за сохранения высокооплачиваемых рабочих мест в собственной стране, с другой, – имеют значимую поддержку правительств на внешних рынках и надежную защиту на внутренних;

– цель, формулировка которой содержит последовательность удовлетворения интересов цепочки заинтересованных сторон сразу на нескольких уровнях потребностей, что образует научно обоснованный механизм генерирования непрерывного потока спроса на их продукты. Уникальный для каждой компании симбиоз целей различных заинтересованных групп позволяет ей длительное время оставаться № 1 в мире в своем сегменте и эффективным собственником для своей страны;

– стратегия успеха – эмуляция с последующей экспансией производства в соседние страны близкого уровня развития и использования покупательной способности других стран как «топлива для роста» бизнеса;

– критерий оценки успеха – позиция признанного лидера на национальном и мировом рынках (по объему продаж в денежном и физическом выражении, доле прибыли мирового рынка, инновационности);

– система создания и распространения инноваций (продуктовых, технологических, маркетинговых и организационных), чрезвычайно трудно воспроизводимая конкурентами из других стран;

– изначально правильная (несмотря на отнесение к отраслям индустриальной эпохи) или своевременно измененная конфигурация бизнеса (в пользу видов деятельности с возрастающей отдачей) для вхождения в постиндустриальную эпоху [28].

Для определения победителей республиканского соревнования за достижение высоких показателей эффективности работы в области сельского хозяйства за отчетный год для областей, районов и сельскохозяйственных организаций применяются следующие показатели:

- прибыль от реализации продукции, товаров, работ, услуг в расчете на один балло-гектар сельскохозяйственных земель сельскохозяйственного назначения;
- рентабельность продаж;
- выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг в расчете на одного среднесписочного работника;
- соотношение темпа роста выручки от реализации продукции, товаров, работ, услуг на одного среднесписочного работника к темпу роста номинальной начисленной среднемесячной заработной платы работников;
- рост (снижение) просроченных финансовых обязательств [38].

### **Тема 3. УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ РАЗЛИЧНЫХ ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫХ ФОРМ**

#### **Вопросы:**

1. Особенности управления сельскохозяйственными предприятиями с различной организационно-правовой формой.
2. Управление в структурных подразделениях предприятия.
3. Оптимизация структур управления.
4. Особенности управления неплатежеспособными предприятиями.

**Цель лекции:** разъяснить принципы построения структур управления предприятий по конкретным условиям, научиться подсчитывать количество связей, определять норму управляемости руководителей.

Гражданским кодексом Республики Беларусь предусмотрено создание различных организационно-правовых форм предприятий коммерческого типа, различия между которыми заключаются в порядке формирования органов управления, принятии управленческих решений, мерах ответственности, во владении, пользовании и распоряжении собственностью.

По типу управления предприятие может быть унитарное и корпоративное (хозяйственные общества и товарищества). Целью создания корпоративных предприятий является концентрация капитала в одном месте. Поскольку в сельском хозяйстве существует предел концентрации средств производства на единицу земельной площади, то подоб-

ные формирования принципиально не характерны для мирового сельского хозяйства. Однако в сельском хозяйстве Республики Беларусь корпоративные формирования представлены широко (колхозы).

Компетенция органов управления предприятием должна быть четко регламентирована в его уставе. Если управление корпоративным предприятием будет одноуровневым (исполнительные органы), то определяется компетенция общего собрания, в том числе и исключительная, а все остальные вопросы будут находиться в компетенции исполнительных органов. При двухуровневой системе органов управления (наблюдательный совет и исполнительные органы) сначала определяется компетенция общего собрания, затем наблюдательного совета, и лишь тогда исполнительных органов.

Если исполнительными органами будут правление и председатель правления, то должно быть четко определено, что относится к компетенции коллегиального исполнительного органа, а что к компетенции единоличного управляющего (председателя кооператива).

Унитарные предприятия, в отличие от корпораций, управляются только одним органом – директором (управляющим), который и является исполнительным органом. Полномочия, которыми наделяется директор (управляющий) унитарного предприятия, определяются собственником в каждом конкретном случае в рамках действующего правового поля.

Вот как могут быть распределены полномочия по управлению частным сельскохозяйственным унитарным предприятием между собственником и директором (предприятие принадлежит крупному промышленному предприятию).

В разделе «Управление предприятием» устава предприятия выделено три момента, на которые следует обращать внимание. Во-первых, общая роль учредителя, например, учредитель предприятия вправе решать любые вопросы, относящиеся к деятельности предприятия или связанные с ним. Во-вторых – исключительная компетенция учредителя предприятия:

- утверждение устава предприятия, внесение в него изменений и дополнений;
- изменение размера уставного фонда;
- определение целей и предмета деятельности предприятия;
- определение направления деятельности предприятия, утверждение ежегодных и перспективных планов его развития;

- установление сроков, размеров, порядка и условий осуществления предприятием отчислений из прибыли в пользу учредителя;
  - назначение и увольнение директора предприятия;
  - выдача согласия на создание в качестве юридического лица дочернего унитарного предприятия путем передачи ему в установленном порядке части имущества предприятия в хозяйственное ведение;
  - выдача согласия на создание филиалов, представительств и других обособленных подразделений, участие в качестве учредителей (участников) коммерческих и некоммерческих организаций и определение формы, размера и порядка внесения предприятием вклада в их уставные фонды;
  - осуществление контроля за целевым использованием и сохранностью принадлежащего предприятию имущества;
  - принятие решения о реорганизации или ликвидации предприятия.
- И, в-третьих, обязанности учредителя:
- соблюдать требования законодательства Республики Беларусь и настоящего устава;
  - оказывать предприятию содействие в достижении поставленных перед ним целей;
  - предоставлять предприятию информацию, необходимую для разработки отдельных вопросов, относящихся к деятельности предприятия;
  - надлежащим образом исполнять принятые на себя по отношению предприятия обязательства;
  - не вмешиваться в оперативно-хозяйственную деятельность предприятия и воздерживаться от любых действий, которые могут затруднить или сделать невозможным достижение целей деятельности предприятия;
  - выполнять иные обязанности, возложенные на учредителя настоящим уставом и действующим законодательством.

Далее, определена роль директора. Например, непосредственное управление предприятием осуществляется директором, который назначается учредителем и ему подотчетен. Директор является единственным органом управления предприятием. Основные полномочия директора:

- действует без доверенности от имени предприятия;
- осуществляет текущее руководство деятельностью предприятия;

- несет ответственность за результаты работы предприятия, соблюдение требований настоящего устава, выполнение обязательств перед государством, трудовым коллективом и учредителем;

- обеспечивает разработку и выполнение текущих и перспективных планов развития предприятия;

- вырабатывает экономическую, инвестиционную и кадровую политику предприятия;

- от имени нанимателя подписывает коллективный договор (если таковой будет заключаться) заключает и расторгает трудовые договоры (контракты) с работниками предприятия, при этом найм и увольнение главного бухгалтера предприятия производится по согласованию с учредителем;

- утверждает штатное расписание, правила внутреннего трудового распорядка, положения о филиалах, представительствах и иных обособленных подразделений предприятия;

- издает приказы и отдает распоряжения, обязательные для всех работников предприятия;

- применяет меры поощрения и налагает дисциплинарные взыскания;

- заключает от имени предприятия без согласия учредителя сделки на сумму до 10 000 базовых величин, действующих на дату заключения сделки, в остальных случаях – с согласия учредителя.

В сельскохозяйственном производстве одной из форм частного унитарного предприятия выступает крестьянское (фермерское) хозяйство. В силу того, что в лице фермера совмещены собственник, управляющий и непосредственный исполнитель, управление фермерским хозяйством имеет свои особенности. Они заключаются в том, что у фермера, как правило, небольшое количество работников. Отсутствуют многоуровневые управленческие структуры, полномочия распределяются по согласию работников. Все вопросы управления сконцентрированы у главы хозяйства. Например, в фермерском хозяйстве Н. А. Марочкина (г. Чериков) глава хозяйства издает приказы и распоряжения, принимает на работу и увольняет, принимает решения о материальном поощрении и взысканиях. Информационное обеспечение управленческого процесса идет как за счет устных источников информации, так и при оказании консультационных услуг (стратегическое управление, маркетинг, финансовый менеджмент, технологии).

Первые фермерские хозяйства на территории республики появляются с 1989 года. В 1991 году они вводятся в законодательное про-

странство. Согласно Закону Республики Беларусь «О крестьянском (фермерском) хозяйстве», крестьянское (фермерское) хозяйство – это «коммерческая организация, созданная одним гражданином (членами одной семьи), внесшим (внесшими) имущественные вклады, для осуществления предпринимательской деятельности по производству сельскохозяйственной продукции, а также по ее переработке, хранению, транспортировке и реализации». Принятие закона стимулирует в 1992 году более чем трехкратный рост фермерских хозяйств (с 757 до 2 372). Их число продолжает расти до 1995 года, который станет пиком в истории фермерского движения страны (3 030 хозяйств).

У фермеров Беларуси есть две взаимозависимые проблемы управленческого характера: 1) дефицит по-настоящему амбициозных высокотехнологичных проектов, которые могли бы претендовать на глобальное или хотя бы региональное лидерство (исключение из правил – многочисленные фермерские хозяйства семьи Михаила и Ивана Гриба из д. Ольшаны Столинского района); 2) непонимание того, что бизнес – командная игра. Даже при наличии идеи успешного продукта, не сформировав команду, фермерские хозяйства теряют способность к быстрому развитию, застревают на уровне малых семейных ферм или вообще сходят с дистанции.

Есть три фактора, тормозящих рост фермерских хозяйств:

- неспособность выстроить механизм взаимодействия с клиентами, который обеспечивал бы стабильный и высокий результат;
- неспособность стать выдающимися в своей области;
- снижение прибыли в результате того, что продажи по какой-то причине перестают обеспечивать должную отдачу.

Вот пример «малого управленческого мышления» главы фермерского хозяйства, столкнувшегося с проблемами сразу по двум факторам: «... главным образом мы ориентированы на Россию. С овощами, картошкой, мясом, маслом. Надеялись, что после того, как Российская Федерация ввела запрет на поставку продуктов из ЕС, цены на наши товары подпрыгнут, брать будут лучше. Этого не случилось. Даже наоборот. Сейчас оплата хромает и по молоку, и по мясу. Пытаемся работать с Россией напрямую. И тут есть вопросы. Надо держать целый штат маркетологов. Подбирать людей, учить...».

Черты главы фермерского хозяйства, которое имеет высокие шансы стать лидером в своем сегменте рынка:

- наличие таланта преумножать все, с чем он работает;

– подлинная забота о других людях, что позволяет достичь уровня интеграции коллектива, когда все – одна команда;

– страстное стремление стать выдающимся в своей сфере (одержимость делом и приверженность инновациям);

– научный подход к делу.

Учитывая, что структура любой организации имеет пределы роста, а также определяет ее стратегию, фермерское хозяйство, организованное как маленькое, с высокой вероятностью таковым и останется. Крупное и растущее фермерское хозяйство должно изначально проектироваться иначе.

Предлагаем 4 способа ускорения роста фермерских хозяйств (по степени распространенности в республике):

1. Встраивание в цепочку создания ценности высокотехнологичных зарубежных фирм.

2. Органический рост основного бизнеса с диверсификацией в бизнесы других секторов экономики (туризм, развлечения, питание).

3. Органический рост основного бизнеса за счет непрерывной селекции и маркетинга с возможной диверсификацией в розничную торговлю или другие виды несельскохозяйственного бизнеса для компенсации сезонности поступления дохода от основного бизнеса.

4. Создание и/или возделывание продукта с огромным рыночным потенциалом, пригодного к распространению по всему миру.

Персонал фермерских организаций мирового класса напоминает «трилистник», который по мнению Чарльза Хэнди, является идеальным будущим организации:

– стержневой лист (специалисты профильных направлений, постоянный персонал);

– контракторы (персонал инфраструктуры с отбором на конкурсной основе, оплатой услуг по рыночным ценам, контролем конечных результатов, а не методов исполнения);

– гибкая рабочая сила (дополнительный рабочий персонал невысокой квалификации, принятый на договорной основе на неполный рабочий день, с интересом – подработать, приобрести какой-нибудь опыт).

Не имея в фермерском хозяйстве или альянсе фермерских хозяйств «стержневого листа», например, выдающегося агронома-селекционера, который со своей командой за пять лет кропотливой работы способен снизить количество калорий в картофеле, невозможно позиционировать новый продукт на рынке (в данном случае – картофель с пони-

женным содержанием калорий) и назначать премиальные цены. В связи с этим у глав фермерских хозяйств появляется новая управленческая функция – поиск, отбор, развитие и управление деятельностью ценных специалистов. В случае альянса фермерских хозяйств, дети фермеров, не склонные к работе на земле, получают возможность создавать дополнительную добавленную стоимость продукции своих родителей, выполняя функции международных маркетологов, менеджеров по продажам, сотрудников исследовательских лабораторий [29].

Акционерные общества относятся к корпоративным организациям, и выступают в двух видах: открытые акционерные общества (ОАО) и закрытые акционерные общества (ЗАО). Отличием управления в АО от производственного кооператива является процедура принятия решений: в АО – одна акция – один голос; в производственном кооперативе – один член – один голос.

Гражданским кодексом установлено, что применительно к акционерному обществу (далее – Общество) с предполагаемым числом акционеров более 50, исполнительный орган которого сочетает коллегиальное (правление, дирекция) и единоличное (директор, генеральный директор) руководство осуществляет общее собрание акционеров, наблюдательный совет (вариант – совет директоров), дирекция (вариант – правление), директор (генеральный директор).

Контроль за деятельностью Общества осуществляет ревизионная комиссия (ревизор). Для проверки и подтверждения правильности годовой финансовой отчетности Общество ежегодно привлекает аудитора, не связанного имущественными интересами с Обществом или его участниками, а в случаях, предусмотренных законодательством, – ведомственную контрольно-ревизионную службу (в последнем случае акт ревизии Общество представляет в налоговые органы вместо документа, подтверждающего факт аудиторской проверки).

Высшим органом общества с ограниченной ответственностью (далее – ООО) является общее собрание его участников. В ООО создается исполнительный орган (коллегиальный и (или) единоличный), осуществляющий текущее руководство его деятельностью и подотчетный общему собранию его участников. Единоличный орган управления ООО может быть избран также и не из числа его участников. Компетенция органов управления ООО, а также порядок принятия ими решений и выступления от имени общества определяются в соответствии с законодательством об ООО и уставом общества.

Высшим органом управления кооперативом является общее собрание его членов. Исполнительными органами кооператива являются правление и (или) его председатель. Они осуществляют текущее руководство деятельностью кооператива и подотчетны наблюдательному совету и общему собранию членов кооператива. Наблюдательный совет является одним из возможных органов управления, подотчетных общему собранию членов производственного кооператива.

Указ Президента Республики Беларусь № 253 [36] «О мерах по финансовому оздоровлению сельскохозяйственных организаций» направлен на решение проблемы неплатежеспособных предприятий. В соответствии с ним под юридическими лицами – инвесторами – понимаются юридические лица, приобретшие (приобретающие) с 1 июля 2016 г. по 31 декабря 2017 г. включительно в установленном законодательством порядке права и обязанности сельскохозяйственных организаций в результате их реорганизации (в форме слияния, присоединения, преобразования), покупки, безвозмездной передачи предприятий как имущественных комплексов сельскохозяйственных организаций, в том числе юридические лица, приобретшие (приобретающие) права и обязанности сельскохозяйственных организаций, созданных в процессе преобразования колхозов (сельскохозяйственных производственных кооперативов) в соответствии с Указом Президента Республики Беларусь от 17 июля 2014 г. № 349 «О реорганизации колхозов (сельскохозяйственных производственных кооперативов)», а также юридические лица, которым предоставлены в аренду, переданы в доверительное управление предприятия как имущественные комплексы сельскохозяйственных организаций.

В соответствии с п. 5 [36] полномочия исполнительного органа (руководителя) сельскохозяйственной организации, включенной в перечень сельскохозяйственных организаций, подлежащих досудебному оздоровлению, могут передаваться по договору другой коммерческой организации (управляющей организации) либо индивидуальному предпринимателю (управляющему). Доход управляющей организации (управляющего) по такому договору устанавливается в процентах от выручки от реализации продукции, товаров (работ, услуг) этой сельскохозяйственной организации, но не может превышать 5 % от нее. При этом среднемесячный доход управляющей организации (управляющего) не может превышать восьмикратного размера среднемесячной заработной платы среднесписочного работника сельскохозяйственной организации в соответствующем месяце; по итогам работы за

год управляющей организации (управляющему) устанавливается бонус в доле прибыли от реализации продукции, товаров (работ, услуг), равный уровню рентабельности продаж. Выплачиваемая сумма бонуса не может превышать восьмикратного размера заработной платы среднесписочного работника сельскохозяйственной организации за этот год. Руководитель организации, добившийся в процессе реализации бизнес-плана эффективной работы (отсутствие убытков, просроченных обязательств и восстановление платежеспособности), может рассчитывать на безвозмездную передачу в его собственность 25 % акций плюс одна акция от общего количества акций, эмитированных сельскохозяйственной организацией (25,01 % в уставном фонде сельскохозяйственной организации).

Организации, находящиеся на досудебном оздоровлении, могут быть переданы в аренду. Аренда сельскохозяйственных организаций осуществляется в соответствии с Методическими рекомендациями по сдаче в аренду предприятий как имущественных комплексов сельскохозяйственных организаций [33]. Данный документ разработан с целью улучшения финансового состояния сельскохозяйственных организаций. Для этого арендатору предоставлены следующие права: владения и пользования предприятием; самостоятельного распоряжения произведенной продукцией и полученными доходами; возмещение стоимости произведенных неотделимых улучшений имущества предприятия; продажи, сдачи в субаренду, передачу во временное пользование (с письменного согласия арендодателя). Арендатор обязуется использовать предприятие в соответствии с его функциональным назначением, продолжить трудовые отношения с работниками на условиях, предусмотренных трудовыми договорами, принять обязательства предприятия по долгам, отражать арендуемое имущество на отдельном балансе, выплачивать арендную плату в размере 5 % от балансовой стоимости (не менее 500 базовых величин).

Управление в структурных подразделениях предприятия прежде всего зависит от модели внутрихозяйственного управления. Различают 3 типа моделей.

Первая предусматривает централизацию основных функций внутрихозяйственного управления у администрации предприятия (руководителя хозяйства и коллегиальных органов). Ее особенность в формировании общих фондов предприятия, низкой хозяйственной самостоятельности трудовых коллективов.

Вторая предусматривает более широкие полномочия первичных трудовых коллективов в решении текущих вопросов деятельности своего подразделения (самостоятельно реализуют продукцию, распоряжаются полученным доходом). Каждое подразделение в бухгалтерии (финансово-расчетном центре) хозяйства имеет лицевой счет, с которого по нормативам отчисляются средства на содержание администрации и другие нужды хозяйства. Администрация решает вопросы взаимодействия с внешней средой, разработки стратегии и тактики поведения предприятия.

Третья основана на предоставлении коллективам подразделений полной самостоятельности в работе: реализации продукции, взаиморасчетов с другими подразделениями, уплате налогов, распределении прибыли (дохода). Ее особенности состоят в наличии счетов в банках, формировании собственных фондов. Администрация выполняет в основном обслуживающие функции, делегированные ей коллективами подразделений.

Для каждого предприятия необходим индивидуальный подход при выборе модели.

В процессе управления возникают информационные связи между службами, подразделениями и внутри их, должностями. Единицей связи считается одна информационная связь между двумя работниками на постоянной, систематической основе.

Выделяют линейные (прямые), функциональные и согласовательные связи.

Линейные возникают между руководителем-единоначальником и подчиненными: с непосредственно подчиненными сотрудниками – прямая непосредственная одноступенчатая связь; с остальными – линейная 2-, 3-ступенчатая и т. д. Линейные связи указываются сплошными вертикальными линиями.

Расчет линейных связей производится следующим образом:

а) линейных непосредственных  $C = a_1 + 2a_2 + 3a_3 + \dots$  и т. д.;

б) линейных с учетом ступенчатости  $C = a_1 + 3a_2 + 6a_3 + \dots$  и т. д., где  $C$  – количество связей;  $a_1, a_2$  и т. д. – численность подчиненных руководителю предприятия через 1, 2, 3 ступени.

Пример: Директору прямо подчинено 20 сотрудников (одноступенчатая связь); через руководителей служб и отделений (2-я ступень) – 48; через бригадиров и других руководителей (3-я ступень) – 8. Отсюда  $a_1 = 20, a_2 = 48, a_3 = 8$ . Тогда линейных непосредственных связей =

$= 20 + 2 \times 48 + 3 \times 8 = 140$ , а линейных с учетом ступенчатости  $= 20 + 3 \times 48 + 6 \times 8 = 212$ .

Согласовательные связи считаем по службам и подразделениям и службам, руководители которых имеют 2-х и более подчиненных управленческих работников (отображаются горизонтальными линиями).

В нашем примере число согласовательных связей (табл. 3.1).

Т а б л и ц а 3.1. Расчет числа согласовательных связей

Должность, имеющая 2-х и более подчиненных	Число подчиненных	Число согласовательных связей
Директор	20	$20 \times 19 = 380$
Главный зоотехник	2	$2 \times 1 = 2$
Главный бухгалтер	6	$6 \times 5 = 30$
Заведующий фермой	2	$2 \times 1 = 2$
И т. д.		
Итого: согласовательных связей		582
из них непосредственных		$582/2 = 291$

Количество линейных связей зависит от рассредоточения работников аппарата управления по ступеням соподчиненности: чем больше в верхней ступени и чем меньше в нижней, тем меньше линейных связей.

Количество согласовательных связей зависит от количества руководителей, имеющих в непосредственном подчинении двух и более работников аппарата управления. Отсюда, системы с большой численностью работников нерациональны из-за возрастающего почти в квадрате числа согласовательных связей.

Также нерационально сосредоточение аппарата на нижних ступенях соподчиненности из-за быстрого возрастания (в 6–9 раз) линейных связей. Важно находить оптимальную структуру по суммарному наименьшему числу прямых и согласовательных связей.

Для определения числа функциональных связей нужно знать, какой именно работник с каким имеет эти связи. Следует помнить, что для стремления к соблюдению принципа единоначалия, число функциональных связей должно ограничиваться.

Т а б л и ц а 3.2. Расчет числа функциональных связей

Должности, между которыми есть функциональная связь		Количество функционально подчиненных (непосредственные функциональные связи), человек	Уровень, на котором находятся подчиненные функционально	Число функциональных связей с учетом ступенчатости
Главный агроном	Бригадиры растениеводства – 3	3	3	$3 \times 3 = 9$
Главный зоотехник	Заведующие фермой – 4	4	3	$4 \times 3 = 12$
И т. д.	И т. д.			
Итого связей		44		132

Всего по нашему примеру линейных, согласовательных и функциональных связей 475 (непосредственных) и 926 (с учетом ступенчатости).

Т а б л и ц а 3.3. Норматив прямых и согласовательных связей

Численность управленческих работников (А), человек	Минимально возможное количество прямых и согласовательных связей	
	непосредственных	с учетом ступенчатости
6–13	$3 \times A - 9$	$5 \times A - 17$
14–25	$3 \times A - 8$	$6 \times A - 21$
26–45	$3,5 \times A - 21$	$6,5 \times A - 45,5$
46–65	$3,75 \times A - 32,5$	$7 \times A - 69$
66–95	$4 \times A - 49$	$7,5 \times A - 102$

Минимальное количество связей по примеру: непосредственных  $4 \times 77 - 49 = 259$ , с учетом ступенчатости  $7,5 \times 77 - 102 = 476$ .

Коэффициент числа связей = минимальное количество связей / фактическое количество связей.

В примере непосредственных  $259 / 475 = 0,55$  и с учетом ступенчатости  $476 / 926 = 0,51$ .

Соотношение должно стремиться к единице. Однако следует помнить, что приближение коэффициента к единице – не самоцель. В фокусе внимания менеджера должна находиться действенность управления. Серьезные изменения структуры управления позволяют повысить коэффициент до 0,75–0,80.

Вот один из примеров сокращения расходов на административное обслуживание:

*Увеличение объемов производства продукции влечет за собой и увеличение штата администрации. Здание административного корпуса нашего предприятия было построено и введено в эксплуатацию в 1969 году с учетом размещения в нем штата, обеспечивающего обработку документации по переработке 100 т молока в сутки. В настоящее время предприятие нацелено до 2020 года увеличить объемы переработки до 600 т в сутки. В связи с ограниченной площадью земельного участка предприятия и невозможностью расширения административного корпуса, было принято решение о приобретении «временного здания» – бытового павильона для размещения в нем рабочих мест сотрудников бухгалтерии и организации выписки документов для автотранспорта. Бытовой павильон не требует устройства капитального фундамента, так как его несущая рама обеспечивает пространственную жесткость и может перевозиться с места на место с помощью крана и грузовой площадки. Павильон изготовлен из современных функциональных материалов, снабжен новой мебелью, выполненной по индивидуальному заказу, в нем обеспечено автоматическое поддержание температуры в любое время года для создания благоприятных условий труда сотрудникам [32].*

В Перечне сельскохозяйственных организаций, в отношении которых необходимо проведение процедур экономической несостоятельности (банкротства) предприятия (далее – Перечень) оказались по разным причинам. Например, ОАО «Агрокомбинат «Приднепровский»» Могилевского района (в Перечне под номером 35) – по сугубо управленческому. В то время, когда экономический блок Могилевского облисполкома сообщал об устойчивой неплатежеспособности комбината, руководство последнего активно торговало в Российской Федерации яйцом по цене на 20 % ниже рыночной при отсутствии готовой продукции на складе (потери за год около 2 млн долларов США), на протяжении двух лет покупало молотый известняк по цене в два раза дороже других птицефабрик, ежедневно возило до 80 тонн сырья для производства комбикормов и изготовления его на давальческих условиях на стороне при наличии собственного нового цеха по производству комбикормов, построенного за счет кредитных ресурсов. В дополнение ко всем просчетам – назначение антикризисного управляющего, не имеющего опыта ведения дел на объекте с численностью персонала около тысячи человек, и наличие изъянов в законодательстве, что привлекает третьих лиц реальной возможностью за бесценок приобрести имущественный комплекс стоимостью в несколько миллионов

долларов. Или коммунальное районное сельскохозяйственное унитарное предприятие «Экспериментальная база «Боруны»» Ошмянского района (в Перечне под номером 1). Система методов управления нового молодого руководителя этого предприятия [15; 32] имела ряд изъянов, что не позволило перейти на более высокую ступень управления и в среднесрочной перспективе неотвратно должно было привести к финансовой несостоятельности.

### **Вопросы и ситуации для самопроверки**

1. Прочтите фрагмент обзора нового Закона о банкротстве и мнение о них М. Кирилюка, заместителя директора, партнера юридической компании ООО «МК-консалтинг». Как вы можете использовать данный материал в своей работе?

*Сейчас иск о субсидиарной ответственности уже не право, а обязанность антикризисного управляющего, большинство из которых удовлетворяется. Причем ответственность несут все учредители, к примеру, общества с ограниченной ответственностью.*

*И размеры этой ответственности – это размер непогашенной задолженности. При этом, по статистике Экономического суда Минска, 85 % исков о привлечении к субсидиарной ответственности удовлетворяются, около 10 % заканчиваются примирением или уменьшением суммы, отказ от привлечения к субсидиарной ответственности – это только 5 % случаев, т. е. норма, существовавшая на случай злостного банкротства, теперь применяется широким фронтом.*

*В итоге сам принцип, сама идея института банкротства и института ограниченной ответственности, появившаяся в середине 19 века, перестают функционировать. Смысл понятия «юридическое лицо» теряется. Любое частное предприятие сейчас – это ИП, который всем имуществом отвечает по долгам предприятия. Самый безопасный бизнес в Беларуси сегодня – достаточно мелкий, не масштабируемый, низкомаржинальный и достаточно сложный в управлении, с минимумом собственности.*

2. Ознакомьтесь с фрагментом интервью с М. Русым, вице-премьером Республики Беларусь, о причинах создания в стране агрохолдингов, 8 июля 2017 г. БЕЛТА.

Какие еще организационные формирования позволяют достигнуть «справедливого распределения прибыли»? Какие объяснения вы могли бы предложить в дополнение к аргументам вице-премьера?

*Любая многофункциональная и многоотраслевая структура наиболее стабильна как в производственной работе, так и в экономической. Суть любого агрохолдинга или агрокомбината – произвел, переработал и реализовал. Если бы предприятия, которые входят в холдинг, работали по отдельности, то прибыль между ними распределялась бы неравномерно и производители всегда оставались бы в накладе. Для того чтобы была «деревня будущего», должны быть рабочие места. И только в таких структурах мы можем создать крупные молочно-товарные, свиноводческие комплексы. Поэтому у нас создаются агрокомбинаты и агрохолдинги.*

#### Тема 4. МЕНЕДЖЕРЫ НА ПРЕДПРИЯТИИ

##### **Вопросы:**

1. Характер труда руководителей.
2. Ролевая модель.
3. Управленческий цикл.
4. Должность. Структура должностей предприятия.
5. Управленческие полномочия и ответственность.

**Цель лекции:** научиться различать виды и определять границы управленческих полномочий и ответственности руководителей и специалистов инженерной службы и взаимодействующих с ними лиц.

Характер труда руководителей вытекает из сущности управления как деятельности, направленной на постановку целей и объединение усилий множества людей для их своевременного и эффективного достижения.

Выполняя задачи, руководители постоянно сталкиваются с проблемами, представляющими собой отклонение фактического состояния организации от заданного или желательного, и возможностями, которые появляются постоянно и их надо увидеть, распознать и использовать во благо организации.

Руководители в организации выполняют многообразные роли. Их классификацию и описание дал известный канадский специалист по менеджменту Г. Минцберг [40]. Он выделил десять ролей менеджера, связанных с межличностными коммуникациями, информацией и принятием решений (табл. 4.1).

Таблица 4.1. Роли менеджера

Роль	Описание	Характер деятельности по материалам обследования работы руководителей
<b>Межличностные роли</b>		
Главный руководитель	Символический глава выполняет обычные обязанности правового или социального характера	Церемониалы, действия, обязываемые положением, ходатайства
Лидер	Ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных, за набор, подготовку работников	Фактически все управленческие действия с участием подчиненных
Связующее звено	Обеспечивает работу саморазвивающейся сети контактов и источников информации, которые представляют информацию и оказывают услуги	Переписка, участие во внешних совещаниях, другая работа с внешними организациями и лицами
<b>Информационные роли</b>		
Приемщик информации	Получает специализированную информацию для использования в интересах дела; выступает как центр сосредоточения информации, поступающей в организацию	Обработка всей почты и контакты, связанные с получением информации
Распространитель информации	Передает информацию, полученную из внешних источников или от других людей, членам организации	Рассылка почты по организациям, вербальные контакты для передачи информации подчиненным
Представитель	Передает информацию для внешних контактов относительно планов, политики действий, результатов работы, действует как эксперт	Участие в заседаниях, обращение через почту, устные выступления
<b>Роли, связанные с принятием решений</b>		
Предприниматель	Изыскивает возможности внутри самой организации и за ее пределами, разрабатывает и запускает проекты изменений, контролирует разработку проектов	Участие в заседаниях с обсуждением стратегии, анализ ситуаций, включающий инициирование или разработку проектов усовершенствования деятельности
Устраняющий помехи	Отвечает за корректировочные действия, когда организация оказывается перед необходимостью важных и неожиданных помех	Обсуждение стратегических и текущих вопросов, включая проблемы и кризисы
Распределитель ресурсов	Ответственный за распределение ресурсов организации, что фактически сводится к одобрению или принятию всех значимых решений в организации	Составление графиков, запросы полномочий, действия по составлению и выполнению бюджетов, программирование работы подчиненных
Ведущий переговоры	Ответственный за представительство организации на всех важных переговорах	Ведение переговоров

Деятельность руководителя циклична по своей природе. Управленческим циклом называется процесс от постановки проблемы, до ее снятия с контроля.

Для того чтобы достичь профессионализма, руководитель должен отслеживать все свои управленческие циклы, оценивая их как успешные, не очень успешные и неуспешные (табл. 4.2).

Таблица 4.2. Условная пространственно-временная матрица управленческих циклов руководителя [41]

Решения проблем в управленческой деятельности руководителя	1-й месяц				2-й месяц				3-й месяц				4-й месяц			
	Недели				Недели				Недели				Недели			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Квартальные	→															
Месячные	→															
Растянутые сроки	→															
Короткие сроки	→															
Срочные	→															
Очень срочные	→															
Сверхсрочные	→															
«Горящие»	→															
«Вчерашние»	●															

Примечание:

- – направления стадий управленческого цикла;
- – прерванный управленческий цикл;
- – «сбытый управленческий цикл».

Если руководитель перегружен работой, то он не успевает справиться с координацией всех управленческих циклов одновременно.

Должность – штатная единица организации, характеризующаяся совокупностью прав, обязанностей и ответственности работника, его трудовыми функциями, границами компетенции, правовым положением.

Персональное юридическое закрепление должности делает ее носителя должностным лицом. Должностное лицо имеет право совершать в пределах компетенции властные действия, влекущие правовые последствия.

Каждая должность является носителем определенных полномочий, т. е. совокупности официально предоставленных прав и обязанностей самостоятельно принимать решения, отдавать распоряжения и осуществлять те или иные действия в интересах организации.

Различают распорядительные, рекомендательные, контрольно-отчетные, координационные и согласительные полномочия.

1. Распорядительные – обладатели имеют право принимать решения, обязательные для исполнения теми, кого они касаются.

1.1. Линейные распорядительные – предполагают наличие прямой должностной связи между руководителем и исполнителем, в рамках которой первые предписывают вторым что, когда и где те должны делать или не делать, чтобы обеспечить достижение поставленной цели.

1.2. Функциональные распорядительные – осуществляются в рамках функциональных связей и сводятся к принятию соответствующими руководителями обязательных для исполнения решений, регулирующих деятельность работников, непосредственно подчиняющихся линейным руководителям. Эти решения обычно предписывают методы работы (как действовать). Для соблюдения принципа единоначалия объем функциональных полномочий строго регламентируют. Должности: специалисты, руководители служб.

2. Рекомендательные – их обладатели при необходимости могут давать советы нуждающимся в них руководителям и исполнителям, как лучше всего решить тот или иной узкий вопрос. По сравнению с функциональными распорядительными не являются обязательными для исполнения и не носят инициативного характера.

3. Контрольно-отчетные – носитель в официально установленных рамках осуществляет проверку деятельности руководителей и исполнителей, требует от них предоставления обязательной информации, осуществляет ее анализ и направляет результаты вместе с собственными выводами в соответствующие инстанции.

4. Координационные – реализуются в процессе выработки и принятия совместных решений. Обладатели имеют право от имени высшего руководства согласовывать деятельность отдельных объектов структуры управления и направлять в русло, соответствующее целям организации.

5. Согласительные – обладатели в обязательном порядке высказывают в пределах компетенции свое отношение к решениям, принимаемым в рамках распорядительных полномочий. Оформляются грифом согласования, визой, второй подписью.

5.1. Согласительные предохранительные – юрисконсульт, который проверяет соответствие решений руководителей действующим правовым нормам, указывает на содержащиеся в них ошибки и нарушения и предлагает их исправить. В противном случае в своей визе он указыва-

ет наличие недостатков в проекте решения. Однако руководители могут игнорировать предостерегающие согласительные полномочия.

5.2. Согласительные блокирующие (параллельные) – их обладателем является главный бухгалтер. Без его согласия, оформляемого личной подписью, финансовые решения вообще не могут состояться.

Объем полномочий определяется:

объемом ресурсов (количеством подчиненных, которым менеджер отдает указания);

объемом финансовых средств, которыми менеджер распоряжается без согласования с вышестоящими менеджерами;

стоимостью имущества организации, которое менеджер может отчуждать.

Управленческие полномочия неотделимы от ответственности, т. е. необходимости отдавать отчет за принятые решения, действия по их выполнению и их последствия. Различают общую ответственность должностного лица, объектом которой является создание условий, необходимых для осуществления той или иной деятельности, и функциональную, которая связана с выполнением конкретной работы и является уделом исполнителя.

На предприятиях любых организационно-правовых форм разрабатываются и утверждаются штатная численность и штатное расписание. Наименование должностей служащих и профессий рабочих в них должно соответствовать республиканским Квалификационным справочникам должностей служащих (КСД) и Единому тарифно-квалификационному справочнику работ и профессий рабочих (ЕТКС) (ст. 19 и ст. 61 Трудового кодекса Республики Беларусь).

Перечень должностей служащих и профессий рабочих, имеющих место в КСД и ЕТКС, содержится в Общегосударственном классификаторе Республики Беларусь «Профессии рабочих и должности служащих» ОКРБ 006-2009 (далее – ОКПД) [39]. ОКПД содержит наименования основных (базовых) должностей служащих с соответствующими уточнениями, если это необходимо. Наименования производных должностей служащих в ОКПД не включены. Они устанавливаются штатными расписаниями предприятий. Должностные обязанности производных должностей определяются на основании должностных обязанностей соответствующих базовых должностей и конкретизируются в должностных инструкциях.

Уточнение наименований должностей служащих и отнесение их к соответствующим категориям исходя из сложности работ, составляю-

щих содержание труда служащих, а также наименований профессии рабочих и отнесение их к соответствующим разрядам позволяет предприятиям правильно определить размеры окладов (ставок).

Наниматель вправе на основе имеющихся в ОКПД профессий присвоить рабочему производную профессию, если того требует организационная структура. Функции руководства рабочими возлагаются на бригадиров, звеньевых и находят отражение в рабочих инструкциях. Применение производной профессии «старший» уместно лишь в тех случаях, когда рабочему вменяются в обязанности некоторые организационные функции и функции руководства, не предусмотренные в тарифно-квалификационной характеристике, не предполагаются технологическим процессом, а создание бригад и звеньев является нерациональным. По производной профессии «старший» тарифные коэффициенты могут быть повышены до 10 % по сравнению с тарифным коэффициентом по основной профессии.

#### **Вопросы и ситуации для самопроверки.**

1. Прочитайте фрагмент биографии К. П. Орловского. Известны ли вам случаи подобного поведения нынешних руководителей сельскохозяйственных предприятий?

*Со слов очевидцев: «Закрома во дворах колхозников ломались от добра. Отстроил деревню, вымостил дорогу до райцентра и деревенскую улицу, построил клуб, школу-десятилетку. Не хватило денег – снял с книжки все свои сбережения – 200 тысяч – и вложил в школу. Платил стипендии студентам, готовя резерв кадров» [47].*

2. Согласно п. 13. Рекомендаций [37] предлагается распределить обязанности и ответственность в период заготовки и использования кормов следующим образом:

агрономическая служба – отработка структуры трав по срокам созревания, ботанический состав травостоев, определение фазы уборочной спелости многолетних трав и кукурузы, уход за посевами, семенной материал;

инженерная служба – подготовка кормоуборочной техники и той, что применяется при трамбовке зеленой массы; своевременность уборки; обеспечение ГСМ, техническими средствами для выемки кормов из хранилищ (фреза и отсекабель);

зоотехническая служба – соблюдение регламентов при закладке (измельчение, трамбовка, герметизация), хранении и использовании кормов в период скармливания;

ветеринарная служба – контроль качества кормов при закладке, хранении и использовании.

Насколько рационально распределены обязанности? В каких организационно-распорядительных документах их можно отразить? Что можно улучшить?

## **Тема 5. ЦЕЛИ И ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

### **Вопросы:**

1. Цель и ее роль в управлении.
2. Целеполагание в деятельности предприятия.
3. Методика определения целей.
4. Методика оценки деятельности предприятия.

**Цель лекции:** дать представление о целевом характере управленческой деятельности и необходимости построения систем оценки деятельности предприятий на основе заявленных целей.

Под целью понимается опредмеченная потребность или конечное желательное состояние объекта управления, на достижение которого ориентирована управленческая деятельность.

В системе управления предприятием цели выполняют функции:

– отражают философию предприятия, концепцию ее деятельности и развития, характер и особенности организационной структуры;

– уменьшают неопределенность текущей деятельности как предприятия, так и работника, становятся для них ориентиром в окружающем мире, помогают приспособиться к нему, сконцентрироваться на достижении результатов, ограничить себя, регулировать свои поступки и поведение, что позволяет действовать быстрее и с минимальными затратами;

– составляют основу критериев для выделения проблем, принятия решений, контроля и оценки результатов деятельности, направленной на их реализацию, поощрения наиболее отличившихся сотрудников;

– сплачивают вокруг себя энтузиастов, побуждают их брать на себя добровольно обязанности и прилагать дополнительные усилия для их выполнения. Причем сложные и трудные цели ведут к более высокой результативности по сравнению с мелкими или отсутствием целей, их постановкой в общем виде;

– официально провозглашенные, служат оправданием в глазах общественности необходимости и законности существования предприятия.

Т а б л и ц а 5.1. Способы классификации целей

Классификационный признак	Разновидности
По временному горизонту реализации	Стратегические и тактические
По подсистемам предприятия	Технологические, экономические, производственные, административные, маркетинговые, научно-технические, социальные
По приоритетности (своевременности постановки)	Необходимые, желательные, возможные
По форме выражения	Характеризуемые количественно и описываемые качественно
По степени охвата деятельности	Глобальные (общие) и частные (локальные)
По аргументированности постановки	Обоснованные и надуманные
По взаимному соотношению	Безразличные по отношению друг к другу, дополняющие, конкурирующие

Процесс установления целей в зависимости от предприятия может происходить как централизованно, так и децентрализованно. В первом случае обеспечивается единая ориентация всех целей в рамках предприятия, но для низовых уровней управления они окажутся навязанными, что вызовет их сопротивление. Во втором случае эти проблемы снимаются, но возникают сложности с координацией целей, направлением их в одно русло.

Постоянные изменения во внешней и внутренней среде предприятия приводят к тому, что цели приходится пересматривать (корректировать). Одни предприятия это делают по мере накопления изменений, другие – в зависимости от конкретной ситуации, третьи – систематически на основе отслеживания тенденций, не дожидаясь серьезных потрясений.

Методическая обоснованность целепостановки во всех случаях обеспечивается правилами определения целей. Правила эти включают:

1. Описание ситуации, требующей вмешательства (действия) субъекта управления по существенным переменным внутренней и внешней среды.

2. Выявление приоритетов, т. е. первоочередных в сложившейся ситуации направлений деятельности.

3. Выбор в качестве общей цели одного приоритетного направления деятельности.

4. Формулирование цели в терминах желательных конечных результатов.

5. Разложение цели на составляющие исходя из соотношения: цель – средства – результат.

6. Построение графической модели (например, «дерева целей»).

7. Проверка по уровням и вершинам последнего полноты состава подцелей, так как пропуск хотя бы одной означает, что подцель вышестоящей вершины лишается одного из средств своей реализации.

8. Проверка правильности соподчиненности целей и недопущение постановки в один ряд цели и подцели как соответственно функции и аргумента.

9. Исключение альтернативных (противоречивых) целей, ибо их присутствие превратит «дерево целей» в «дерево решений», делать не что надо, а что умеем.

10. Уточнение конфигурации «дерева» с учетом связей между разными ветвями: если среди целей, исходящих из одной вершины, оказывается цель, зависимая от цели, исходящей из одной вершины, подцель этой зависимой цели должна быть «опущена» до соответствующего уровня.

11. Проверка правильности формулировок целей: выяснение того, нет ли целей с разными формулировками, но одинаковыми по сути, дублируемых.

12. Постановка целей как целевых задач перед субъектами управления подсистемами.

13. Переформулирование подцелей, если в первоначальной формулировке они адекватно не воспринимаются или нарушается условие 11.

14. Выделение для каждого управляющего звена из множества целей главной цели, за которую оно будет ответственно перед вышестоящими органами.

15. Установление для каждой цели (подцели) критериев ее достижения и системы показателей для оценки.

Учитывая важность речевой коммуникации в системе управления, приведенные правила целесообразно дополнить требованиями к вербальной формулировке целей.

Хорошая формулировка цели отвечает следующим признакам:

1. Начинается с глагола в неопределенной форме в повелительном наклонении: «Подготовить (сделать, выполнить и т. д.) ...».
2. Конкретизирует требуемый конечный результат.
3. Конкретизирует заданный срок достижения цели.
4. Конкретизирует максимальную величину допустимых затрат.

5. Дает количественную характеристику требуемого результата работы, необходимую для подтверждения факта достижения цели.

6. Отвечает целевому назначению и функциональным обязанностям работника и его непосредственных руководителей.

7. Понятна всем, кто будет работать для ее достижения.

8. Оговаривает, когда и как должна быть сделана, а также почему.

9. Реальна и достижима, но нелегка.

10. Реализуема в пределах наличного или гарантированного объема ресурсов.

11. Исключает или минимизирует возможность двойной ответственности за результаты совместных работ.

12. Соответствует основным принципам и методам работы подразделения и предприятия в целом.

13. Совпадает с интересами исполнителя и не вызывает серьезных конфликтов в организации.

14. Зафиксирована письменно, копии хранятся для справок и контроля у руководителя и исполнителя.

По данным Национального статистического комитета за январь–август 2016 года 348 предприятий сельского хозяйства было убыточными (24,4 % от их общего числа). Сумма чистого убытка составила 175,5 млн рублей, увеличившись на 30,5 % к аналогичному периоду прошлого года. При этом и многие прибыльные предприятия работали на грани эффективности: 60 % рентабельных сельхозпредприятий работало с рентабельностью от 0 % до 5 %. Всего 2 % могут похвастаться рентабельностью выше 20 %.

На каких целях следует фокусировать внимание? С одной стороны, специалисты по бизнесу призывают менеджеров организаций сфокусировать внимание на возможности заработать прибыль [42]. С другой – до организаций доводятся задания по выполнению основных целевых показателей прогноза социально-экономического развития Республики Беларусь. Заложенные в них показатели ориентируют менеджеров, прежде всего, на рост производства продукции и объемы продаж.

В одном из исследований [43] мы решили проверить, насколько совпадут частоты распределения выбора решения в условиях, когда организациям устанавливается предельный индекс повышения цен в месяц (0,5 %) и при его превышении нужно обратиться в регистрирующий орган для регистрации цены. Метод исследования – самоуправляемый анкетный опрос. Респондентами выступили служащие органи-

заций АПК: экономисты – 60 человек, заместители руководителей организаций – 10, бухгалтеры – 13. Подготовили три варианта ситуации, которые выдавались последовательно каждому респонденту. Для всех ситуаций общий текст такой: «Вы – менеджер по маркетингу предприятия. Находитесь в ситуации выбора: установить цену на новый продукт, который ваше предприятие выводит на рынок через неделю в размере 0,8 рубля за единицу (низкая цена) или 1,2 рубля (высокая цена). Вы изучили ситуацию на рынке, провели расчеты ожидаемой прибыли на пятилетний период». Далее представили следующую информацию (табл. 5.2).

Таблица 5.2. Ожидаемая прибыль в зависимости от установленной цены

Варианты	Цена за единицу, рублей	Ожидаемая прибыль нашего предприятия за 5 лет, тыс. рублей	Ожидаемая прибыль другого предприятия, действующего на том же рынке за 5 лет, тыс. рублей
А	0,8	400	–
	1,2	800	–
Б	0,8	400	200
	1,2	800	1600
В	0,8	400	400
	1,2	800	1000

Результаты исследования приведены в табл. 5.3.

Таблица 5.3. Частоты распределения ответов респондентов Беларуси и США

Страна	А		Б		В	
	0,8 рубля за единицу	1,2 рубля за единицу	0,8 рубля за единицу	1,2 рубля за единицу	0,8 рубля за единицу	1,2 рубля за единицу
США	14,0	86,0	60,0	40,0	34,0	66,0
Беларусь	65,0	35,0	56,6	43,4	62,6	37,4

В независимости от того, есть ли информация об ожидаемых результатах деятельности конкурента или нет, более 60 % белорусских респондентов установило более низкую цену. Незначительная разница в распределении частот ответов по вариантам статистически не значима и обусловлена случайностью. У нас нет убедительных доказательств, что получение информации об ожидаемых результатах работы конкурентов заставляет респондентов изменять ранее сделанный выбор. Таким образом, наличие предельного индекса цен для предприя-

тий Беларуси отрицательно сказывается на возможности получения ими прибыли.

Мы решили проверить, будут ли воспринимать другую организацию в общей товаропроводящей сети как дружественную, с которой ведутся совместные дела, или как конкурента, занимающего часть товаропроводящей сети и мешающего продавать наш товар. Эта часть исследования призвана объяснить относительно редкое совместное использование белорусскими организациями товаропроводящей сети в условиях неполной ее загрузки.

Текст анкеты: «Ваш завод выводит на рынок через общую товаропроводящую сеть с другим молочным заводом». Ниже таблицы с информацией о ценах и ожидаемой прибыли оставили место для ответа на вопрос: «Обоснуйте свой выбор». В качестве респондентов выступили бухгалтеры организаций АПК (53 человека), студенты 5 курса факультета бизнеса и права (заочная форма обучения) – 166 человек, студенты 4 и 5 курсов экономического факультета – 117 человек.

Результаты исследования показали, что в ситуации «А» 56,5 % выбрали менее выгодное решение, тогда как в ситуации «Б» менее выгодное решение выбрали уже 67,7 %. С помощью метода контент-анализ обработали обоснования выбора респондентов (табл. 5.4).

Данные табл. 5.4 свидетельствуют, что в ситуации «А» 79,9 % респондентов, выбравших высокую цену, упомянули понятие «прибыль», тогда как среди выбравших низкую цену лишь 4,4 %. Среди выбравших менее выгодное решение в ситуации «А» на расширении клиентской базы сосредоточилось 77,9 % респондентов. Таким образом, если расширение клиентской базы считать возможностью получения прибыли, но при этом не отслеживать размер получаемой прибыли, то вероятность заработать прибыль мала. Прямой вред другому предприятию в ситуации «Б» готовы были причинить 48,2 %. Относительно малая доля респондентов (в ситуации «А» – 1,5 %, «Б» – 8 %) рассматривали другое молочное предприятие как партнера. Это подтверждает первоначальную гипотезу о редком совместном использовании товаропроводящих сетей белорусскими экспортерами, поскольку партнерское предприятие расценивается как конкурент.

Т а б л и ц а 5.4. Частота объяснений выбора варианта цены, %

Формулировки объяснений выбора	Ситуация «А», рубля за единицу		Ситуация «Б», рубля за единицу	
	0,8	1,2	0,8	1,2
1. Увеличим число потребителей через конкурентоспособность по цене	33,0	–	–	–
2. Завоевать рынок для нового продукта	17,5	–	–	–
3. Возможно, неверно определен уровень спроса	16,4	–	–	–
4. Увеличим число потребителей, станем известными на рынке, затем поднимем цену	15,4	–	–	–
5. Увеличим объем продаж и вытесним конкурента	12,0	–	–	–
6. Меньше прибыль, но ниже и риск	4,4	–	11,2	–
7. Новая технология производства позволяет установить низкую цену	1,3	–	–	–
8. Выше прибыль	–	64,0	–	72,0
9. Высокий уровень спроса на новый продукт	–	13,3	–	–
10. Цена возрастает менее чем в 2 раза, а прибыль в 2 раза больше	–	10,6	–	–
11. Не получим высокую прибыль – снизим цены	–	5,3	–	–
12. Новый продукт имеет более высокое качество	–	5,3	–	–
13. Договорюсь с другим заводом о высоких ценах	–	1,5	–	–
14. Наша прибыль выше, чем другого предприятия	–	–	48,2	–
15. Более высокий спрос обеспечит больший оборот	–	–	16,4	–
16. Наш продукт иного качества, чем другого предприятия	–	–	8,6	14,0
17. Увеличим число потребителей, вытесним конкурента, затем поднимем цену	–	–	8,6	–
18. Изучаем спрос на новый продукт	–	–	5,1	–
19. Не могу объяснить	–	–	1,9	6,0
20. У нашего и у другого завода прибыль будет выше	–	–	–	8,0

Если целепостановка – это прямая связь между субъектом и объектом, то обратная связь между ними есть оценка реализации целей (целеосуществление).

Ключевым вопросом в оценке эффективности деятельности предприятия является анализ денежных потоков. Рассмотрим пример анализа оценки эффективности предприятий отрасли [44].

Белорусские сахарные комбинаты заготавливают сахарную свеклу и выпускают свекловичный сахар с сентября до середины января, затем перерабатывают тростниковый сахар-сырец, и за полтора–два месяца до начала приемки нового урожая останавливают предприятия на капитальный ремонт. На продукт отрасли (сахар и его производные) существуют спецификации. Предприятия отрасли могут легко поставить продукт согласно спецификациям. Все поставщики выставляют мало отличающиеся прейскурантные цены. У потребителя нет колебаний или предубеждений против какого-либо поставщика, но некоторые поставщики обеспечивают лучшее обслуживание, чем остальные. В такой отрасли выбор потребителем поставщика зависит от двух критериев: 1) самое лучшее обслуживание; 2) самая низкая контрактная цена. В такой ситуации размер прибыли предприятия отрасли определяется себестоимостью единицы продукции, структурой клиентской базы, качеством обслуживания клиентов.

Предприятия отрасли, которые оказываются неспособны к быстрому снижению затрат и одновременному улучшению функциональности своих продуктов, вынуждены уходить из бизнеса, не выдержав конкуренции, или довольствоваться незначительным объемом прибыли и отставать в развитии.

Согласно работе М. Портера [45], созданная для потребителя стоимость есть та сумма, которую они готовы заплатить за предлагаемый компанией продукт. Стоимость складывается из выполняемых компанией видов деятельности по созданию стоимости и прибыли или наценки. Наценка, из которой проистекает прибыль, – есть разница между общей стоимостью (ценой продукта для потребителя) и суммированными издержками на выполнение операций по созданию стоимости. Показатель, характеризующий текущую прибыль, – коэффициент прибыльности – является процентной долей дохода от реализации, которая вернулась в компанию в виде прибыли. По мнению Дж. Дэй [46], так как на прибыльность влияют действия, предпринятые в предыдущие промежутки времени, маловероятно, что получаемые показатели рентабельности будут точным отражением текущих преимуществ компании. Кроме того, компания может принять решение не получать прибыль в настоящее время, так как делает ставку на увеличение рыночной доли за счет снижения цены.

Вначале мы определили соотношение долей предприятий в выручке отрасли и прибыли отрасли за период, которое характеризует способность отдельного предприятия притягивать соответствующий объем прибыли из отрасли по сравнению с его массой (табл. 5.5 и 5.6).

Т а б л и ц а 5.5. Доля выручки компаний отрасли в общей выручке по отрасли

Предприятия	Годы							+/- 2012 г. к 2006 г.
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	
ОАО «Жабинковский сахарный завод»	25,0	21,2	26,5	23,2	24,3	23,5	26,0	1,0
ОАО «Скидельский сахарный комбинат»	20,9	19,4	18,5	19,8	21,5	20,3	22,0	1,1
ОАО «Слущкий сахарорафинадный завод»	25,7	30,5	29,7	27,7	26,4	26,7	25,0	- 0,7
ОАО «Городейский сахарный комбинат»	28,4	28,9	25,3	29,3	27,8	29,5	27,0	- 1,4

Т а б л и ц а 5.6. Доля прибыли от реализации продукции компаний отрасли в общем объеме прибыли от реализации по отрасли

Предприятия	Годы							+/- 2012 г. к 2006 г.
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	
ОАО «Жабинковский сахарный завод»	33,1	12,7	21,1	22,6	18,3	18,2	18,2	-14,9
ОАО «Скидельский сахарный комбинат»	3,1	0	12,5	8,6	16,4	21,8	18,0	14,9
ОАО «Слущкий сахарорафинадный завод»	45,4	80,0	64,0	38,6	35,4	28,9	33,3	-12,1
ОАО «Городейский сахарный комбинат»	18,4	7,3	2,4	30,2	29,9	31,1	30,5	12,1

За период 2006–2012 годы произошло значительное перераспределение долей прибыли от реализации продукции в пользу двух комбинатов (ОАО «Скидельский сахарный комбинат» и ОАО «Городейский сахарный комбинат»), тогда как значимых изменений в перераспределении долей в выручке комбинатов отрасли не произошло. ОАО «Слущкий сахарорафинадный завод» получает непропорциональную прибыль по сравнению с объемом выручки от реализации продукции.

Причины концентрации прибыли у двух предприятий отрасли кроются в разнице коэффициента прибыльности (табл. 5.7).

Таблица 5.7. Коэффициент прибыльности компаний отрасли

Предприятия	Годы							+/- 2012 г. к 2006 г.
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	
ОАО «Жабинковский сахарный завод»	8,9	1,3	5,0	13,8	10,9	15,0	12,0	3,1
ОАО «Скидельский сахарный комбинат»	1,0	-8,5	4,2	6,2	11,0	20,9	14,1	13,1
ОАО «Слущкий сахаро-рафинадный завод»	12,0	5,8	13,5	19,8	19,4	21,1	23,0	11,0
ОАО «Городейский сахарный комбинат»	4,3	0,05	0,05	14,7	15,5	20,6	19,3	15,0

Разница между коэффициентами прибыльности комбинатов обусловлена несколькими факторами. Во-первых, степень дифференциации продукции: изменение формы традиционного продукта – сахар-песка, массы фасовки, добавление ингредиентов. Во-вторых, структурой реализации: поставки на внешний рынок, как правило, убыточны.

Причиной снижения коэффициента прибыльности сахарных комбинатов является отсутствие сколь значительного роста емкости рынка, избыток производственных мощностей. Индикатор сложившейся ситуации – предоставление комбинатами торговых скидок от установленной оптовой цены в 15–19 %, тогда как в Европе скидки на такие чувствительные группы товаров, как сахар составляют не более 7–9 %.

Далее определим генеральные стандартные отклонения коэффициента прибыли для каждого года в период 2006–2012 годов (табл. 5.8).

Таблица 5.8. Вариация коэффициента прибыльности в сахарной отрасли

Показатели	Годы							+/- 2012 г. к 2006 г.,
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	
Коэффициент прибыльности по отрасли	6,5	0,3	5,7	13,6	14,2	19,1	17,1	10,6
Генеральное стандартное отклонение, процентных пункта	4,2	5,2	4,9	4,8	3,5	2,5	4,3	–

Данные табл. 5.8 свидетельствуют о неустойчивости в отрасли в 2006–2008 годах, вызванную различными моделями бизнеса предприятий, стратегией, качеством ее исполнения. Наблюдается существенное сокращение показателя вариации среднего уровня рентабельности в 2010–2011 годах на фоне роста коэффициента прибыльности по отрасли. В 2011 году среднее значение показателя повышается (с 14,2 % в

2010 году до 19,1 % в 2011 году), а генеральное стандартное отклонение снижается. Такая ситуация свидетельствует, что реальная эффективность предприятий ухудшается наряду со снижением действительности данного показателя как индикатора прибыльности.

Данный вывод проверяли путем определения тенденции оттока или притока прибыли в отрасль (табл. 5.9).

Т а б л и ц а 5.9. Расчет миграции прибыли из сахарной отрасли

Показатели	Годы							+/- 2012 г. к 2006 г.
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	
Доля выручки от реализации продукции сахарной отрасли в выручке от реализации продукции производителей пищевых продуктов, %	6,7	4,8	3,9	5,1	5,9	5,6	6,8	0,1
Доля прибыли от реализации продукции сахарной отрасли в прибыли от реализации продукции производителей пищевых продуктов, %	7,6	0,4	5,9	15,4	11,7	9,3	9,9	2,3
Соотношение долей, раз	1,1	0,1	1,5	3,0	2,0	1,7	1,5	—

Данные табл. 5.9 свидетельствуют об уменьшении соотношения доли прибыли от реализации продукции производителей сахара в общей выручке производителей продуктов питания к доле выручки от реализации с 2010 года. Таким образом подтверждается уменьшение привлекательности отрасли производителей сахара в результате оттока прибыли из нее.

### **Вопросы и ситуации для самопроверки.**

1. Прочтите высказывание немецкого руководителя. Разделяете ли вы его точку зрения? Если да, то почему?

*Семейные предприятия больше фокусируются на долгосрочных целях. И собственник может пожертвовать собственными доходами ради будущего компании. Наемные менеджеры больше ориентируются на цифры: то, сколько они получают, зависит непосредственно от результатов работы. Думаю, в этом и есть главное отличие семейной компании от корпорации (Экхард Брайтенкам, директор компании Hettich Marketing und Vertriebs GmbH, Германия) [48].*

2. Прочтите приведенное ниже письмо, написанное в далеком 1944 году К. П. Орловским. Долгое время оно было недоступно для озна-

комления (гриф «Совершенно секретно» снят в 2012 году). Прежде чем давать свою оценку личности автора, дочитайте письмо до конца и примите во внимание следующие обстоятельства. С одной стороны, – это письмо – граница, разделившая жизнь этого человека на два периода. В одной жизни он – чекист, профессиональный диверсант-ликвидатор, один из руководителей ГУЛАГа, в другой – легендарный руководитель сельскохозяйственного предприятия БССР, выполнивший свои обязательства (колхоз «Рассвет» – первый колхоз в СССР, получивший после ВОВ миллионную прибыль), герой Социалистического труда, прототип Председателя в одноименном фильме. С другой стороны, – образец качественно сформулированной системы целей сельскохозяйственного предприятия и принятых на себя обязательств, выполнение которых подтверждено документально [47].

*Москва, Кремль,  
товарищу Сталину.  
От Героя Советского Союза  
подполковника госбезопасности  
Орловского Кирилла Прокофьевича.*

#### *Заявление*

*Дорогой товарищ Сталин!*

*Разрешите на несколько минут задержать Ваше внимание, высказать Вам свои мысли, чувства и стремления.*

*Родился я в 1895 году в дер. Мышковичи Кировского района Могилевской области в семье крестьянина-середняка. До 1915 года работал и учился на своем сельском хозяйстве, в деревне Мышковичи. В 1915–1918 гг. служил в царской армии в качестве командира саперного взвода. С 1918 по 1925 год работал в тылу немецких оккупантов, белополяков и белолитовцев в качестве командира партизанских отрядов и диверсионных групп. Одновременно 4 месяца воевал на Западном фронте против белополяков, 2 месяца – против войск генерала Юденича и 8 месяцев учился в Москве на пехотных курсах командного состава. С 1925 по 1930 год учился в Москве в Комвузе народов Запада. С 1930 по 1936 г. работал в спецгруппе НКВД СССР по подбору и подготовке диверсионно-партизанских кадров на случай войны. В 1936 г. работал на строительстве канала Москва-Волга в качестве начальника стройучастка.*

*Весь 1937 год был в командировке в Испании, где воевал в тылу фашистских войск в качестве командира диверсионно-партизанской группы. В 1939–1940 годах работал и учился в Чкаловском сельхозинституте. В 1941 году находился в спецкомандировке в Западном Китае, откуда по личной просьбе был отозван и направлен в глубокий тыл немецких захватчиков в качестве командира разведывательно-диверсионной группы.*

*Таким образом, с 1918 по 1943 год мне посчастливилось 8 лет работать в тылу врагов СССР в качестве командира партизанских отрядов и диверсионных групп, нелегально переходить линию фронта и государственную границу свыше 70 раз, выполнять правительственные задания, убивать сотни отъявленных врагов СССР как в военное, так и в мирное время, за что Правительство наградило меня двумя орденами Ленина, медалью «Золотая Звезда» и орденом Трудового Красного Знамени. Член ВКП(б) с 1918 года. Партийных взысканий не имею.*

*Ночью 17 февраля 1943 года агентурная разведка принесла мне сведения, что 17/II-43 г. по одной из дорог Барановичской области на подводах будут проезжать Вильгельм Кубе (генеральный комиссар Белоруссии), Фридрих Фенс (комиссар трех областей Белоруссии), обергруппенфюрер Захариус, 10 офицеров и 40–50 их охранников. В это время при мне было только 12 бойцов, вооруженных одним ручным пулеметом, семью автоматами и тремя винтовками. Днем на открытой местности, на дороге, напасть на противника было довольно рискованно, но и пропустить крупную фашистскую гадину было не в моей натуре, а потому еще до рассвета я подвел своих бойцов в белых маскировочных халатах к самой дороге, положил цепью и замаскировал их в снеговых ямах в 20 метрах от той дороги, по которой должен был проезжать противник. 12 часов в снеговых ямах мне с товарищами пришлось лежать и терпеливо выжидать.*

*В 6 часов вечера из-за бугра показался транспорт противника, и когда подводы поравнялись с нашей цепью, по моему сигналу был открыт наш автоматный-пулеметный огонь. В результате были убиты Фридрих Фенс, 8 офицеров, Захариус и более 30 охранников. Мои товарищи спокойно забрали все фашистское оружие, документы, сняли с них лучшую одежду и организованно ушли в лес, на свою базу. С нашей стороны жертв не было. В этом бою я был тяжело ранен и контужен, в результате чего у меня были ампутированы правая рука по плечо, на левой – 4 пальца и поврежден слуховой нерв на 50–60 %.*

*Там же, в лесах Барановичской области, я физически окреп и в августе 1943 года радиогаммой был вызван в Москву.*

*Благодаря Народному комиссару госбезопасности тов. Меркулову и начальнику 4-го Управления тов. Судоплатову материально я живу очень хорошо. Морально – плохо.*

*Партия Ленина-Сталина воспитала меня упорно трудиться на пользу любимой Родины; мои физические недостатки (потеря рук и глухота) не позволяют мне работать на прежней работе, но встает вопрос: все ли я отдал для Родины и партии?*

*К моральному удовлетворению я глубоко убежден в том, что у меня имеется достаточно физических сил, опыта и знаний, чтобы еще принести пользу в мирном труде.*

*Одновременно с разведывательно-диверсионной и партизанской работой я уделял возможное время работе над сельскохозяйственной литературой. С 1930 по 1936 год по роду своей основной работы каждый день бывал в колхозах Белоруссии, основательно присмотрелся к этому делу и любил его. Свое пребывание в Чкаловском сельхозинституте, а также Московскую сельхозвыставку я использовал до дна в получении такого количества знаний, которое может обеспечить организацию образцового колхоза.*

*Если бы Правительство СССР отпустило кредит в размере 2175 тысяч рублей в отоваренном выражении и 125 тысяч рублей в денежном выражении, то я бы на моей родине, в деревне Мышковичи Кировского р-на Могилевской области, в колхозе «Красный партизан» до 1950 года добился бы следующих показателей:*

*1. От ста фуражных коров (в 1950 г.) смогу достигнуть удоя молока не меньше 8 тысяч кг на каждую фуражную корову, одновременно смогу с каждым годом повышать живой вес молочно-племенной фермы, улучшать экстерьер, а также повышать % жирности молока.*

*2. Сеять не меньше 70 га льна и в 1950 г. получить не меньше 20 центнеров льна-волокна с гектара.*

*3. Сеять 160 га зерновых культур (рожь, овес, ячмень) и в 1950 г. получить не меньше 60 центнеров с каждого гектара при условии, если даже в июне–июле этого года не будет ни одного дождя. Если же будут проходить дожди, то урожай будет не 60, а 70–80 центнеров с га.*

4. Колхозными силами в 1950 г. будет посажен на 100 га плодовый сад по всем агротехническим правилам, которые выработала агротехническая наука.

5. К 1948 г. на территории колхоза будут организованы 3 снегозадержательные полосы, на которых будет посажено не менее 30 000 декоративных деревьев.

6. К 1950 г. будет не менее 100 семей пчелоферма.

7. До 1950 г. будут построены:

1) сарай для М-П фермы № 1 – 810 м<sup>2</sup>;

2) сарай для М-П фермы № 2 – 810 м<sup>2</sup>;

3) сарай для скотомолодняка № 1 – 620 м<sup>2</sup>;

4) сарай для скотомолодняка № 2 – 620 м<sup>2</sup>;

5) сарай-конюшня для 40 лошадей – 800 м<sup>2</sup>;

6) зернохранилище на 950 т;

7) навес для хранения сельскохозяйственных машин, инвентаря и минудобрения – 950 м<sup>2</sup>;

8) электростанция, при ней же мельница и лесопилка – 300 м<sup>2</sup>;

9) механическая и столярная мастерские – 320 м<sup>2</sup>;

10) гараж на 7 автомашин;

11) бензохранилище на 100 тонн горючего и смазочного;

12) хлебопекарня – 75 м<sup>2</sup>;

13) баня – 98 м<sup>2</sup>;

14) клуб с радиоустановкой на 400 человеко-мест;

15) дом для детсада – 180 м<sup>2</sup>;

16) рига для хранения снопов и соломы, мякины – 750 м<sup>2</sup>;

17) рига № 2 – 750 м<sup>2</sup>;

18) хранилище для корнеплодов – 180 м<sup>2</sup>;

19) хранилище для корнеплодов № 2 – 180 м<sup>2</sup>;

20) силосные ямы с кирпичной облицовкой стенок и dna вместимостью 450 кубометров силоса;

21) хранилище для зимовки пчел – 130 м<sup>2</sup>;

22) силами колхозников и за счет колхозников будет построен поселок на 200 квартир, каждая будет состоять из 2 комнат, кухни, уборной и небольшого сарая для скота и птицы колхозника.

23) артезианских колодцев – 6.

Должен сказать, что валовой доход колхоза «Красный партизан» в 1940 г. составлял 167 тысяч рублей. По моему расчету, этот же колхоз в 1950 г. может добиться валового дохода не менее 3 млн рублей. Одновременно с организационно-хозяйственной работой у меня

*найдутся время и досуг для такого поднятия идейно-политического уровня своих членов колхоза, который позволит создать крепкие партийную и комсомольскую организации в колхозе из наиболее политически грамотных, культурных и преданных партии людей. Прежде чем написать Вам это заявление и взять на себя эти обязательства, я, много раз всесторонне обдумав, тщательно взвесив каждый шаг, каждую деталь этой работы, пришел к глубокому убеждению, что вышеупомянутую работу я выполню на славу нашей любимой Родины и что это хозяйство будет показательным хозяйством для колхозников Белоруссии. Потому прошу Вашего указания о посылке меня на эту работу и предоставлении просимого мною кредита.*

*Если по данному заявлению возникнут вопросы, прошу вызвать меня для объяснения.*

*Приложение:*

*Описание колхоза «Красный партизан» Кировского района Могилевской области.*

*Топографическая карта с обозначением местонахождения колхоза.*

*Смета отоваренного кредита.*

*Герой Советского Союза подполковник государственной безопасности Орловский. 6 июля 1944 г., г. Москва, Фрунзенская набережная, дом № 10а, кв. 46, тел. Г-6-60-46.*

3. Прочтите приведенный ниже текст о плачевном состоянии одного из районов республики. Поразмышляйте о причинах сложившегося положения дел.

*В конце октября 2011 года утвержден новый председатель районного исполнительного комитета «N». Его предшественник довел район до состояния, когда по словам одного из руководителей «вертикали», его «нужно было возрождать». Опытный руководитель, выпускник известного учебного заведения со знанием дела принялся за работу. Начал с того, что вник в ситуацию, ознакомился с положением дел города и села. Провел что-то вроде ревизии обстановки в районе по всем направлениям: состояние экономики, социальное обеспечение, положение с жилищным фондом. Предстояла задача вывести район на надлежащий уровень развития социально-экономического положения в целом.*

*Некоторые итоги выполнения программы социально-экономического развития района в период 2011–2015 годы:*

*номинальная начисленная заработная плата должна была вырасти в сравнении с 2010 годом в 2,75 раза (по факту сократилась с 485 до 350 долларов в эквиваленте);*

*в экономике было занято 14,6 тыс. человек (май 2016 – 12,5 тыс. человек);*

*жилья должно быть введено 74 тыс. м<sup>2</sup> (факт – 42 тыс. м<sup>2</sup>);*

*молока должны были произвести 44,5 тыс. тонн (факт – 12,7 тыс. тонн);*

*производство мяса запланировано 3,84 тыс. тонн (факт – 1,5 тыс. тонн);*

*район в рейтинге социально-экономического развития облизполкома по итогам работы за 2016 год опустился с 6-го на 20-е место (предпоследнее в области).*

## **Тема 6. МЕТОДЫ ДОСТИЖЕНИЯ ПОРЯДКА И ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Вопросы:**

1. Классификация методов управления.
2. Организационно-распорядительные, экономические и социальные методы достижения порядка и дисциплины.

**Цель лекции:** познакомить с методами управления, применяемыми для достижения порядка и дисциплины на предприятии.

Руководитель в процессе работы имеет дело с тремя относительно самостоятельными объектами: индивид, группа и организация. Каждый из этих объектов создает специфические проблемы, а значит, требует к себе соответствующих методов; часть из которых применима к каждому из трех объектов, применение других ограничено каким-либо одним. Методы управления можно разделить на три группы.

1. Воздействие на поведение индивида (по отношению к отдельно-му работнику организации):

прямое (приказ, задание);

через мотивы и потребности (стимулирование);

через систему ценностей и норм (развитие организационной культуры);

через окружающую социальную среду (изменение условий труда, статуса в административной и неформальной организациях).

Т а б л и ц а 6.1. **Организационный механизм руководителя**

Группа методов	Признаки	Инструментарий
1	2	3
Организа- ционно- распоряди- тельные	<p>Прямое и быстрое воздействие на управ- ляемый объект                      Однозначное, как правило, выполнение                      поставленной задачи                      Обязательное выполнение предписаний                      Подчиненный имеет право обжаловать                      предписание у вышестоящего органа                      Невыполнение предписаний рассматри-                      вается как нарушение дисциплины и                      влечет соответствующие меры взыскания</p>	<p>Организационное воздей-                      ствие (регламентирование,                      нормирование, инструкти-                      рование)                      Распорядительное воздей-                      ствие (формы – приказы,                      распоряжения, указания,                      постановления, решения,                      планерки, совещания)</p>
Эконо- мические	<p>Воздействие на экономические интересы                      объекта, что побуждает его действовать в                      нужном направлении без видимого вме-                      шательства органа управления                      Объект управления имеет возможность                      выбора средств и методов выполнения                      поставленной задачи                      Постепенное, длительное воздействие на                      процесс производства                      Нарушение объектом управления усло-                      вий и показателей не сопровождается                      взысканием, а лишь отрицательно сказыва-                      ется на его экономическом положении</p>	<p>Плановое ведение хозяй-                      ства                      Экономический анализ                      Стимулирование труда                      Рабочая сила                      Рыночное ценообразование                      Ценные бумаги                      Кредитование и лизинг                      Налоговая система                      Страхование                      Формы собственности</p>
Социаль- ные	<p>Направлены на группы людей и их взаи-                      модействие в процессе труда</p>	<p>Социальное планирование                      Социологические методы                      исследований                      Анализ и учет личностных                      качеств                      Мораль                      Партнерство                      Соревнование                      Общение                      Переговоры                      Конфликт</p>
Психоло- гические	<p>В чистом виде используются редко, чаще                      для правильного выбора методов управ-                      ления конкретной ситуацией</p>	<p>Психологическое планиро-                      вание                      Владение достижениями в                      психологии и методами                      исследований                      Типы личности                      Темперамент                      Черты характера                      Направленность личности                      Интеллектуальные способ-                      ности                      Психологические образы                      Способы психологического                      воздействия                      Эмоции                      Настроение                      Стрессы                      Обстоятельства жизни</p>

2. Применительно к группе (звено, бригада):  
целенаправленное формирование состава группы (по квалификационным, психологическим признакам, размещению рабочих мест);  
сплочение группы (посредством совершенствования стиля руководства, использование социально-психологических и иных факторов).
3. На уровне организации:  
согласование формальной и неформальной структур;  
привлечение исполнителей к выработке решений;  
командообразование на разных уровнях.

Т а б л и ц а 6.2. Типы характера действий руководителя по организации управления

Тип	Характеристика
1	По образованию, созданию, формированию целого как совокупности взаимосвязанных и взаимодействующих частей, объединение которых обусловлено целями строения управляющей системы
2	По формированию частей целого (подсистем управляющей системы)
3	По обеспечению внутренней упорядоченности, согласованности, взаимодействия частей управляющей системы
4	По приведению управляющей системы и ее частей в соответствие с целями, стратегией и характером объекта управления
5	По адаптации системы управления к внешней среде

Под экономическими методами понимается система мероприятий, влияющих на исполнителей косвенно и направляющая их деятельность в нужном направлении под воздействием экономических стимулов и рычагов.

С помощью экономических методов органы управления создают объекту экономические условия для решения его экономических проблем и реализации интересов.

Признаки экономических методов: 1) характерно экономическое стимулирование исполнителей, что побуждает управляемый объект действовать в нужном для субъекта управления направлении без его особого вмешательства; 2) объект управления имеет возможность выбирать средства и методы в выполнении поставленной задачи; 3) постепенное освоение и длительное воздействие на объекты управления; 4) нарушение объектом управления условий и показателей не сопровождается дисциплинарным взысканием, а лишь отрицательно сказывается на его экономических интересах.

К группе экономических методов относят: плановое ведение хозяйства, экономический анализ, оплата труда, рабочая сила, рыночное

ценообразование, ценные бумаги, кредитование и лизинг, налоговая система, страхование, формы собственности.

Для создания организационного порядка и дисциплины можно использовать следующие из них:

- оплату труда (до работников доводится, что и как нужно делать или не делать, и правильное поведение подкрепляется материально);

- рабочую силу (подбирают или оставляют в организации тех работников, которые не умеют работать плохо; когда на рынке рабочей силы избыток работников данной профессии, руководитель может выбрать лучших или уволить худших);

- кредитование (инструмент торга с работниками);

- рыночное ценообразование (уровень заработной платы в организации устанавливается в соответствии со спросом на продукцию этой организации, а косвенно – на стоимость знаний и умений работников).

Организационно-распорядительные методы имеют самостоятельное значение, поскольку необходимы во всяком управлении объектом, построенном на принципах подчиненности одного звена другому. Кроме того, являются связующим звеном для осуществления иных методов.

Признаки организационно-распорядительных методов:

- прямое и быстрое воздействие на управляемый объект;

- однозначное, как правило, решение исполнителями сложившейся ситуации;

- обязательное выполнение указаний;

- защита прав подчиненных, осуществляемое вышестоящим органом в порядке подчиненности или судом;

- невыполнение предписаний рассматривается как нарушение трудовой дисциплины и влечет соответствующие меры взыскания.

В данной группе методов выделяют методы организационного и распорядительного воздействия.

Организационное воздействие отражает статику управления и включает:

- организационное регламентирование, которое основано на законодательстве и нормативных актах организации, что позволяет определить границы управления на каждом уровне и звене;

- организационное нормирование – нормативы, определяющие технические, технологические, организационные границы решений;

- организационное инструктирование – определяют порядок выполнения работ, действий исполнителей.

Методы распорядительного воздействия позволяют регулировать и устранять возникающие помехи и отклонения. Формами распорядительного воздействия выступают приказы, распоряжения, постановления, решения, указания, проведение планерок, совещаний.

Все системы контроля, несмотря на их многообразие, основаны на идее обратной связи и на единых элементах функции контроля (этапы процесса контроля, технология контроля, задачи).

Процесс контроля включает три этапа:

- 1) установить показатели деятельности объекта, которые должны оцениваться, и диапазон допустимых отклонений;
- 2) измерить фактически достигнутые результаты и определить отклонения от установленных величин;
- 3) провести корректировки, если результаты существенно отличны от установленных.

Технология контроля включает пять шагов (рис. 6.1):



Рис. 6.1. Технология контроля

Вы можете выбрать одну или несколько задач контроля:

- обнаружить и устранить неопределенность;
- предупредить возникновение кризисных ситуаций;
- поддержать успех.

Виды контроля определяются обратной связью: а) предварительный (до фактического начала работ – анализ деловых качеств, необходимых для работы; качества материальных ресурсов; разработка бюджета финансовых ресурсов); б) текущий (осуществляется в ходе проведения работ и проводится как измерение результатов после завершения этапов работ); в) заключительный (обратная связь после всей работы – для планирования работ в будущем и мотивации).

Г. Минцберг выделяет пять основных способов координации (рис. 6.2).

Взаимное согласование способствует координации труда благодаря простому процессу неформальных коммуникаций. При этом контроль над процессом труда ведется самими работниками. Применяется в простейших организациях (ремонтная мастерская, СТО) при выполнении сложных работ, когда никто не знает, как и что делать (знания приходят по мере развертывания трудового процесса).

Прямой контроль способствует координации потому, что ответственность за работу других людей, определение заданий для них и наблюдение за их действиями возлагается на одного человека.



Рис. 6.2. Основные способы координации (по Г. Минцбергу [40])

Процесс труда можно стандартизировать, когда координация достигается на стадии разработки, еще до начала процесса труда. При этом стандартизация рабочих процессов предполагает точное определение (спецификацию) содержания труда, стандартизацией выпуска определяются результаты труда (параметры изделия, норма выработки), а стандартизация навыков и знаний предполагает точное определение необходимого для участия в процессе труда уровня подготовки работников.

Руководитель предприятия должен располагать по возможности полной социальной структурой коллектива.

Трудовой коллектив для решения проблемы дисциплины можно разделить по критериям «прогрессивности» и мотивации:

По признаку «прогрессивности» коллектив можно разделить на три части:

- передовая (творческие личности с ярко выраженной самомотивацией к деятельности);
- средняя (трудолюбивые и исполнительные работники, ориентированные на материальное вознаграждение);
- отсталая (нарушители трудовой дисциплины, бездельники, «несознательные» и не определившиеся в жизни сотрудники, способные работать только под административным принуждением).

По признаку мотивации в коллективе можно выделить преимущественно ориентированных на:

- самомотивацию, готовых выполнять интересные, с их точки зрения, и сложные задания;
- моральное поощрение, готовых выполнять сложные задания, лишь бы их выделили из общей массы и публично или наедине (кому как нравится) похвалили (например, вручили грамоту);
- материальное поощрение;
- принуждение.

Для повышения дисциплины рекомендуется:

1. Следить за половозрастной структурой коллектива. Желательно соблюдение паритета в соотношении мужчин и женщин, если это позволяет производство. Помните, что «в прорыве» лучше опираться на молодежь до 30 лет, в стадии стабильной и надежной работы – на 40-летних, там, где требуется значительный опыт и квалификация – делать акцент на 50-летних.

2. Генеральную линию держать на повышение уровня образования и культуры, так как недоброкачественная работа, брак, конфликты –

результат работы чаще всего малообразованных людей. Они не то, чтобы плохие или делают специально, просто у них не хватает квалификации найти выход из положения.

3. Содействовать укреплению семейных отношений. Семейный человек более надежен. Он больше заинтересован в постоянном хорошо оплачиваемом месте, что оказывает положительное влияние на снижение текучести кадров на предприятии.

### **Вопросы и ситуации для самопроверки**

1. Около трех лет назад рабочие завода Michelin в городе Ле-Пуи-ан-Веле вместо формального «вы» стали обращаться к своим начальникам на «ты». Производитель шин, более 100 лет бывший одним из столпов традиционной французской корпоративной культуры, начал большой эксперимент. Компания наделила рабочих своего завода высокими полномочиями и ответственностью, а менеджерам предложила стать скорее наставниками, чем руководителями. Если раньше хорошим начальником считался тот, кто за свою карьеру успел поработать во всех подразделениях компании, досконально знает все производственные процессы и может подсказать рабочим правильное решение, то теперь хороший начальник тот, кто прислушивается к рабочим и дает им возможность принять решение самостоятельно. Рабочие говорят: «Не беспокойтесь, мы все организуем сами, а вы только проверите» – и хороший руководитель должен ответить: «Нет проблем, я вам доверяю».

Известны ли вам организации, в которых руководители обращаются к своим сотрудникам на «ты»? Насколько такое обращение для вас привычно? Насколько вероятно в нашей деловой культуре наделение сотрудников такими полномочиями, как в приведенном примере?

2. Ознакомьтесь с примером публичного высказывания претензий. Какова ваша реакция к сказанному? Как бы вы построили свое выступление?

Примите во внимание следующие моменты биографии:

Бедуля В. Л. руководил колхозом «Советская Белоруссия» 50 лет. В годы СССР это было образцово-показательное сельское хозяйство, колхоз много раз становился победителем во всесоюзных соревнованиях, в 1971 году был награжден орденом Трудового Красного Знамени. Бедуля В. Л. неоднократно избирался депутатом (в 1989–1991 гг. – народным депутатом СССР, в 1967–1971 и 1985–1990 гг. – депутатом Верховного Совета Белорусской ССР, в 1995–1996 гг. – депутатом Верховного Совета Республики Беларусь, в 1997 г. – членом Совета

Республики Национального собрания). Награжден двумя золотыми звездами Героя Социалистического Труда, орденами Ленина, Октябрьской Революции, Трудового Красного Знамени, Дружбы народов, «Знаком Почета», орденом Отечества III степени, имеет звание заслуженного работника культуры Беларуси. В городе Каменец возле районного Дома культуры прижизненно был установлен бюст Владимира Бедули.

*У меня сегодня очень нелегкая задача, потому что я отношусь к Владимиру Леонтьевичу с огромным уважением, однако так продолжаться не может. Ваше хозяйство стоит на месте, а вы должны идти вперед. Изношенность основных фондов составляет 60–70 %. Вся техника устарела морально и физически, а купить новую вы не можете, потому что у хозяйства более 3 млрд рублей дебиторской задолженности. Ваши доярки доят на фермах по старинке, с ведрами, а должны работать на современных доильных комплексах, оборудованных компьютерами. Средняя зарплата по вашему хозяйству составляет 290 тыс. рублей, и только отдельные механизаторы получают по 800–900, а остальные им завидуют. Во всех базовых предприятиях Брестчины зарплата выше, чем у вас. Мы не имеем права закрывать глаза на то, что происходит в орденоносном хозяйстве. Владимир Леонтьевич отработал свое. Он отдал вам все: ум, опыт, силы и волю. «Советской Белоруссии» нужна новая кровь (Котковец Н., первый заместитель министра сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь, отчетное собрание руководства колхоза «Советская Белоруссия», 22.03.2006) [49].*

## **Тема 7. ПРИНЯТИЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

### **Вопросы:**

1. Проблемная ситуация и ее анализ.
2. Управленческое решение.
3. Технология выработки управленческих решений.
4. Технология реализации решения.

**Цель лекции:** дать представление о порядке анализа ситуации, выработке решения и его реализации на предприятии.

Задача принятия решения – это осознанная лицом, принимающим решение, проблемная ситуация, в которой возможны различные варианты действий и необходимо выбрать один из них.

Под проблемной ситуацией понимается несоответствие фактического состояния управляемого объекта желаемому или заданному.

К ее возникновению могут привести три причины:

- отклонение фактических параметров от целевых;
- возможность такого отклонения в будущем в случае непринятия каких-либо мер;
- изменение целей управления.

Когда мы говорим о возможностях, выявленных в результате анализа сложившейся или прогнозируемой ситуации, то имеем в виду появление шансов, на базе которых можно достичь лучших результатов по сравнению с текущими или запланированными. Ими никогда не следует пренебрегать, а их обнаружение должно всячески поощряться в организации.

Для наглядности причин можно воспользоваться следующими методами:

- построить диаграмму причинно-следственной связи данной проблемы;
- графически изобразить профиль причин;
- поле матрицы (Бостонской консультативной группы);
- построить контрольную карту (графический образ изменения ситуации с выделением критических уровней).

Под управленческим решением понимается формально зафиксированный проект какого-либо изменения в организации, в осуществлении которого помимо субъекта решения участвуют и другие члены организации.

Управленческое решение выполняет следующие функции:

- направляющая, в рамках которой решения принимаются исходя из долговременной стратегии развития организации, конкретизируются в многообразных задачах, являются основой для реализации общих функций управления;
- координирующая находит выражение в необходимости согласования действий исполнителей для реализации решений в утвержденных сроки и соответствующего качества;
- мотивирующая реализуется через систему организационных мер, экономических стимулов, социальных оценок.

Решения должны отвечать определенным требованиям:

- обоснованность;
- четкость формулировок;
- реальная осуществимость;

- своевременность;
- экономичность (размер затрат на достижение целей);
- эффективность (степень достижения поставленных целей в сопоставлении с затратами ресурсов).

Качество решения определяется его рациональностью, т. е. степенью соответствия требованиям организационной ситуации и целям управления.

Принятие решения – сложный многоступенчатый процесс, включающий установление необходимости воздействия на объект управления, выработку и оценку различных способов действия (рис. 7.1).

Ключ к расширению управляемости лежит в различных вариантах совместных решений, актуальных для их участников, а также оценки последствий решения.

Для групповых решений их субъекты подбираются лицом, принимающим решения (ЛПР), и сводятся им в разовый коллектив, предлагающий свое решение поставленной перед ними задачи.



Рис. 7.1. Этапы принятия управленческого решения

Для реализации решения необходима совокупность полномочий, власти и влияния. В ходе реализации решение претерпевает несколько переводов с языка решения на язык приказа (распоряжения, задания, наряда). Меняется форма и содержание решения. Результат осуществления решения в той или иной степени отклоняется от первоначального содержания решения. Необходимы план (программа) реализации решения во времени и пространстве (табл. 7.1 и 7.2).

Таблица 7.1. **Форма для записи мероприятий**

№ п/п	Мероприятие	Срок		Ожидаемый результат	Стоимость	Исполнитель	Примечания
		Начало	Конец				

Таблица 7.2. **Форма для записи планов-графиков**

Сроки (начало, контрольные, окончание)	Что сделать	Как делать	Исполнители, привлекаемые структуры	Запланированный результат: деньги, событие, документ	Реально полученный результат	Стимулирование, ответственность

В обществе существует определенное неравенство в отношении способностей руководить людьми, а значит, дефицит потенциальных руководителей. Трудовой коллектив – не исключение. В связи с этим возникает проблема: могут ли те, кто разбирается в управлении хуже, правильно выбрать того, кто разбирается лучше? Если не могут, то чего стоит их мнение и зачем вообще им давать право выбирать? Выборы лучшего кандидата были введены с целью соблюдения принципа демократии, повышения активности сотрудников. Демократия ограничена тем, что в выборах (конкурсе) могут участвовать работники, не имеющие дисциплинарных проступков (опоздания, прогулы) и имеющие высокий производственный результат. Организаторы выборов имеет право «вето», если программа соискателя (конкурсанта) не отвечает критериям.

Рейтинговый способ голосования в отличие от традиционного, когда отмечается один кандидат, а отношение к другим никак не выражается, позволяет оценить кандидата по заданной шкале. При этом, против каждого кандидата нужно заполнить две позиции: знак «+» или «-» и цифру от 0 до 9.

Факторы, повышающие шансы на победу [50]:

1. Оперирование ценностями высшего порядка, которые этически нейтральны (благополучие коллектива, уважение со стороны вышестоящих органов, безопасность, сплоченность, сильный коллектив, милосердие, гуманность, искренность), и ценностями-выборами, разделяемыми данным коллективом (работать не просто, чтобы успеть сделать в срок, а выложиться в полную силу, чтобы сделать превосходно).

2. Требовательность к себе и окружающим пронизывает всю программу кандидата.

3. Четкое объяснение того, что может дать реализация программы кандидата, и доказательство возможности ее реализации.

4. Умение «держать удар» при ответе на вопросы. Здесь важно придерживаться выбранной «генеральной линии» и не поставить под сомнение свою же программу.

5. Включение в реализацию программы конкретных лиц, которым бы эта работа нравилась.

6. Гласность в принятии решений. Коллективу нравится, когда проблемы будут обсуждаться за «круглым столом».

Факторы, снижающие шансы на победу:

1. Терпимость к проявлениям неорганизованности в коллективе. Например, просьба к преподавателям не ставить пропуски или договариваться о лояльной отработке пропущенных занятий, расценивается как мягкость характера и неспособность добиться дисциплины.

2. Аморальным считается, когда выдающиеся способности одного человека не приносят никакой пользы другим людям. И чем больше степень выставления их напоказ, тем больше и степень аморальности.

3. Отсутствие наглядного материала (плакаты, программки с основными позициями кандидаты, антиреклама программ соперников).

#### **Вопросы и ситуации для самопроверки.**

1. Прочтите приведенный ниже текст. Сформулируйте критерии принятия решения о выборе трактора сельскохозяйственным производителем. Примите во внимание условия предприятия (размеры земельных угодий, контурность полей, обеспеченность кадрами) и факторы привлекательности сделки.

*Сегодня все современные успешные агропредприятия делают ставку на высокопроизводительную и надежную сельхозтехнику при высочайшем уровне организации внутрихозяйственной логистики ее применения. Аграрии нацелены на уменьшение количества сельхозмашин при увеличении их мощности и надежности. Пример такого подхода продемонстрировал в своем выступлении главный агроном ООО «РАВ Агро Орёл» Кристиан Ковальчик. На 35 000 га сельхозугодий эта агрофирма имеет следующий тракторный парк:*

*5 тракторов с шарнирно-сочлененной рамой «John Deere» (400–450 л. с.);*

*16 тракторов «John Deere» 8-й серии (300 л. с.);*

*4 трактора «Беларусь» МТЗ 82 (82 л. с.).*

*Главными критериями при выборе техники являются только экономические показатели (цена эксплуатации). Требования со стороны аграриев к производителям сельхозтехники:*

1. Интенсивное и расширенное обучение обслуживающих механиков фирм-продавцов, водителей и инженеров/механиков на сельскохозяйственных предприятиях.

2. Оптимизация складов запчастей у производителей и продавцов техники путем улучшения мониторинга.

3. Расширение ночной и уборочной срочной службы помощи.

4. Предоставление техники для замены [51].

2. Прочтите фрагмент выступления Главы государства на совещании по вопросам повышения эффективности социально-экономического комплекса 16 февраля 2016 года. Обратите внимание на формулирование основных условий для принятия и реализации решений, последствия для лиц, по сути, отказывающихся принимать решения.

*Ряд должностных лиц оказались неподготовленными для руководства в современных условиях. Поэтому нет и должного эффекта. Некая, якобы, боязнь принятия самостоятельных решений стала общей порочной практикой. Хотя я в это не верю. Никто никому не мешает принимать решения. Опять болтовня! Кто мешает руководителю принять решение производить в большем объеме качественную продукцию? Кто? Никто! Кто этому руководителю предприятия мешает продать эту качественную продукцию по максимально выгодной и высокой цене? Никто! Но когда этот руководитель спихнул продукцию на рынки и не получил деньги, конечно, с него придут и спросят! Это мое жесткое требование. А как бы вы хотели? Вот и вся боязнь. А если кто-то боится – это жулик, типичный жулик, который не принимает решения, потому что, видимо, не видит выгоды для себя. Или малахольный, малодушный человек и ему не место в руководящем корпусе. Поэтому давайте закончим эти разговоры о боязни принимать решения. Принимайте! Даже если вы ошибетесь, не на собственный карман, вы всегда будете прощены. За ошибки не наказывают.*

## **Тема 8. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОММУНИКАЦИИ В ОПЕРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ**

### **Вопросы:**

1. Коммуникационный процесс.
2. Виды коммуникаций в управлении.
3. Коммуникационные технологии.

**Цель лекции:** дать представление об элементах коммуникационного процесса, видах коммуникаций в управлении, основных коммуникационных технологиях.

Под коммуникациями понимают обмен идеями, мнениями, информацией в устном или письменном виде, посредством символов или действий.

Важность коммуникаций определяется следующим:

– воздействуют на распределение власти в организации. Носители полномочий стремятся ее удержать, управляя передаваемой информацией, стимулируя некоторые виды информации или дискуссии и подавляя другие;

– облегчают понимание связей между причинами и следствиями;

– облегчают прогнозирование и контроль над развитием событий;

– способствуют достижению взаимного понимания индивидов;

– предоставляют индивидам информацию для анализа ситуации и преследуемых целей, подвергая сомнению средства и задачи организации, предлагая методы переоценки поставленных целей.

Целью коммуникационного процесса является обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена. Вместе с тем факт обмена информацией не гарантирует эффективности общения участвующих в нем людей.

Коммуникации включают четыре базовых элемента:

1) отправитель – это лицо, которое вырабатывает идеи или собирает данные, кодирует и передает их;

2) сообщение – данные, закодированные с помощью символов;

3) канал – средство передачи данных;

4) получатель – лицо, которое декодирует и интерпретирует предназначенное для него сообщение.

Главная задача отправителя и получателя – составить сообщение и использовать канал для его передачи таким образом, чтобы обе стороны поняли и разделили исходную идею. Это трудно, так как каждый этап взаимосвязанного процесса является одновременно точкой, в которой смысл может быть искажен или полностью утрачен (рис. 8.1).



Рис. 8.1. Этапы коммуникационного процесса

На этапе зарождение идеи отправитель решает, какую значимую идею (сообщение) следует сделать предметом обмена. Не затратив достаточно времени на обдумывание идеи, не приняв в расчет множество факторов, отправитель рискует прервать попытку обмена информацией на первом же этапе. Например, руководитель, желающий обменяться информацией об оценке результатов работы, должен четко понимать, что идея состоит в том, чтобы сообщить подчиненным конкретные сведения об их сильных и слабых сторонах и о том, как можно улучшить результаты работы. Идея не может заключаться в общих похвалах или критике поведения подчиненных.

Прежде чем передать идею, отправитель должен с помощью символов (слов, интонации, жестов) закодировать ее. Способ кодирования в основном зависит от цели отправителя. Должен ли он раскрыть определенную информацию? Призвано ли сообщение передать сведения, вдохновить работников?

Канал выбирается совместимый с типом символов, использованных для кодирования. Если канал непригоден для физического воплощения символов, передача невозможна (например, передача чертежей по телефону); если канал не слишком соответствует идее, передача сообщения будет менее успешной. Целесообразно использовать два и более канала (например, при совершении сделки – устная договоренность по телефону и письменный договор с передачей по факсу).

На этапе декодирования происходит перевод символов отправителя в мысли получателя. Если реакции на идею не требуется, процесс обмена информацией на этом завершен.

Однако большинство коммуникаций нуждается в обратной связи, которая способствует повышению эффективности информационного обмена (кивок головой, быстрый ответ по электронной почте и т. д.). До тех пор, пока получатель не осознал и не подтвердил получение сообщения в той форме, которую подразумевал отправитель, об эффективной коммуникации речь не идет.

Рассмотрим некоторые виды коммуникаций.

1. Коммуникации между предприятием и внешней средой. Коммуникации с внешним окружением весьма разнообразны. С потребителями общаются с помощью рекламы и других программ продвижения товаров на рынок. В сфере отношений с общественностью первостепенное внимание уделяется созданию определенного образа, имиджа предприятия на местном, национальном, международном уровнях. Организации приходится подчиняться государственному регулирова-

нию и заполнять в этой связи отчетность. Часто обсуждения, собрания, телефонные переговоры, служебные записки, отчеты, циркулирующие внутри организации, являются реакцией на возможности или проблемы, создаваемые внешним окружением.

Пример неправильной коммуникации организации с внешней средой: на выставке «Agritechnica-2015» в ответ на претензии отечественный производитель демонстрирует дипломы, грамоты и сертификаты, а в качестве аргумента добавляет: «Зато дешево».

2. Межуровневые (вертикальные) коммуникации. Могут осуществляться по нисходящей (сверху вниз) и восходящей (снизу-вверх). Первый способ позволяет сообщить нижестоящим уровням о задачах, изменившихся приоритетах, заданиях, рекомендуемых процедурах. Второй – проинформировать вышестоящие уровни о том, что делается на нижестоящих (с помощью отчетов, предложений, объяснительных и докладных записок).

3. Коммуникации между подразделениями (горизонтальные) предназначены для согласования задач и действий подразделений и отдельных сотрудников, формирования между ними равноправных отношений.

4. Неформальные коммуникации (канал распространения слухов). Руководители пользуются им для ускоренной передачи информации, запланированной утечки и распространения определенной информации.

Чтобы наладить и развить коммуникации между руководителями, владельцами бизнеса, сотрудниками необходимо развивать способности к саморефлексии и взаиморефлексии, умения ладить с людьми, владеть техниками активного слушания, ответов на сложные вопросы.

Например, простейшая техника ответа на сложный вопрос предусматривает, что ответ должен состоять из двух частей. В первой части ответа вновь проговаривается уже прозвучавший стереотип (не банально повторяем, конечно, а рационализируем, уничтожаем вызовом, изменяем точку зрения, сравниваем с эталоном). Во второй части ответа логически излагаем то, что действительно нужно сказать. В ряде случаев достаточно повторить преобразованный стереотип, и вторая часть ответа не нужна.

Стереотип рационализируют в ситуации, когда отношение получателя к сообщению отрицательное, имеется стойкое предубеждение против имеющихся доводов. Переубеждать в таком случае получателя информации бессмысленно. Лучше с ним не спорить, а согласиться

(проговорить отрицательный стереотип вслух, согласиться с возражениями). Возможно изменение точки зрения на заявленный стереотип (под другим углом не кажется уж таким отрицательным). Уничтожать стереотип встречный вызовом целесообразно в экстремальных ситуациях (например, при общении с коллективом, которому продолжительное время не выплачивают зарплату). Использование эталонов (высоких, низких) позволяет изменить мнение собеседников относительно самого сообщения (когда сам объект сообщения изменяться нами не может).

Для второй части ответа на сложные вопросы руководителю необходимо освоить технологию аргументации (рис. 8.2).

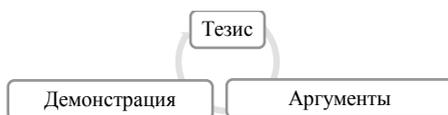


Рис. 8.2. Элементы доказательства как логической операции

Аргументы – это суждения, истинность которых или уже установлена, или, по крайней мере, предполагается несомненной. В систему аргументов входят утверждения о фактах, определение понятий, аксиомы.

Демонстрация – способ доказательства, представляющий собой последовательность или связь аргументов. Она протекает в форме умозаключений. Это чаще всего цепочка рассуждений, обосновывающих или опровергающих тезис.

В ходе доказательства следуют определенным правилам:

- убедиться в том, что все слова и выражения тезиса вполне и отчетливо понятны получателю;
- тезис должен оставаться неизменным на протяжении всего доказательства;
- аргументы должны быть ясными, точно определенными;
- аргументы не должны противоречить друг другу;
- аргументы должны быть полными;
- аргументы должны быть достаточными для тезиса;
- аргументы должны быть истинными (доказанными);
- тезис и аргументы должны быть обоснованы фактами;
- тезис должен логически следовать из аргументов.

Аргументы в системе доказательств выполняют роль фундамента. Достаточно поставить под сомнение хотя бы один из аргументов, положенных в основу доказательства, чтобы поставить под угрозу весь его ход вообще.

Нарушение требования истинности аргумента ведет к ошибкам:

- 1) ложный аргумент (использование в качестве аргумента несуществующего факта, ссылки на событие, которого не было);
- 2) предвосхищение основания (используются недоказанные положения, ссылки на расхожее мнение).

### **Вопросы и ситуации для самопроверки**

1. Прочтите фрагмент интервью Л. Зайца, министра сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь, данное им РИА Новости 6 марта 2017. Обратите внимание на структуру ответов на сложные вопросы. Дайте оценку качеству аргументации. Как бы вы на его месте аргументировали свою позицию?

*РИА Новости: В последнее время российские контролирующие органы часто предъявляют претензии к качеству белорусского продовольствия.*

*Л. Заяц: У нас на достаточно высоком уровне сегодня налажен контроль – контроль по сырью, контроль по выпуску готовой продукции, по отгрузке. У нас не вызывает никакого сомнения внутри Беларуси, что где-то принижен или на недостаточном уровне находится ветеринарный контроль. У нас есть аккредитованные лаборатории, в том числе и в областях, имеются опытные специалисты. Не вызывает никакого сомнения, что продукция качественная.*

*Ведь потребляет продукцию не только Российская Федерация, а и много других стран. Но из других стран никаких рекламаций не поступает, хотя наше мясо, наше молоко, готовая продукция поставляется в десятки стран, в том числе Евросоюза. Почему-то все время идут рекламации со стороны Российской Федерации...*

*При этом наша ветеринарная деятельность, наш ветеринарный контроль и методы контроля – они гармонизированы с законодательством Российской Федерации, с законодательством Евразийского экономического союза, признаны китайскими специалистами, европейскими специалистами, и ни у кого не вызывает недоумения в том плане, что где-то пониженный или недостаточный ветеринарный контроль в Республике Беларусь.*

РИА Новости: *Одна из претензий – это использование сухого молока в своем готовом продукте. Россельхознадзор использует свою методику или в Минске с ней знакомы?*

Л. Заяц: *Речь идет о методике проверки цельного молока для выявления наличия в нем сухого молока. Это односторонние, будем так говорить, действия Россельхознадзора, который на своем уровне апробирует методику на территории Российской Федерации и с помощью этой проверки пытается уличить в нечистоплотности белорусских производителей молока.*

*Эта методика нигде не принята – ни в Евразийском союзе, ни в мире. Для того чтобы ее апробировать и применять официально, необходимо пройти некий путь. Мы не можем руководствоваться лабораторными исследованиями, которыми оперирует Россельхознадзор, потому что в данном случае методика проверки является недействительной. Она просто надумана.*

РИА Новости: *В чем же дело? Это лобби? Политика?*

Л. Заяц: *Я не готов сказать, что это, но, по крайней мере, это не идет на пользу нашим странам – России и Беларуси. Мы договаривались не об этом, и не для этого создавали Союзное государство. Как прописано в документах Союзного государства, перемещение рабочей силы, товаров должно быть беспрепятственным. Надо доверять компетентным службам друг друга. Если мы поставляем свой продукт на российский рынок, то необходимо доверять соответствующим службам Республики Беларусь, как мы доверяем сегодня службам ветеринарного контроля Российской Федерации. Если будет такое доверие, то у нас не будет и таких проволочек в поставках продукции [52].*

2. В шведской компании Ericsson в сложные для компании времена решили, что особую роль в мотивации должна играть некая корпоративная идея, которая объединяет всех сотрудников и «задает тон» общей работы. Главным в корпоративной культуре компании был выбран принцип «Communication is a key» («Главное – это коммуникация»). Когда в 2003 году компанию возглавил Карл-Хенрик Сванберг, то он потратил целую неделю только на то, чтобы лично встретиться и пообщаться с сотнями сотрудников Ericsson и представителями фирм-заказчиков: *«Чтобы понимать, как твоя стратегия соотносится с ожиданиями, важно уметь слушать. Когда есть возможность поговорить с большим количеством людей, из личного восприятия и настроения каждого можно вычлениить некие общие взгляды и идеи,*

*которые помогут тебе определить верное направление движения».* Результаты такого общения показали, что многие сотрудники хотели бы более четко представлять себе цели компании и соответственно смысл своих действий.

Кто из известных вам руководителей придерживается схожих принципов в коммуникациях? Какие возможности не используются?

## **Тема 9. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

### **Вопросы:**

1. Система управления персоналом предприятия.
2. Кадровая политика.
3. Подбор и отбор персонала.
4. Управленческие аспекты заключения трудового договора (контракта).
5. Расстановка и адаптация персонала.
6. Принципы формирования и работы с резервом кадров на выдвижение.
7. Увольнение персонала.

**Цели лекции:** сформировать представление о системе управления персоналом на предприятии.

Управление персоналом представляет собой необходимый компонент управления любой организацией, наряду с управлением природными и материальными ресурсами.

Основу концепции управления персоналом в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии со стратегическими задачами организации.

Кадровая политика – это система принципов, правил, норм, методов и мер, которые использует руководство для эффективной реализации потенциала персонала в целях достижения стратегических целей предприятия.

Эффективная кадровая политика способствует развитию важнейшего и определяющего ресурса организации трудового коллектива, сохранению преемственности традиций и менталитета организации.

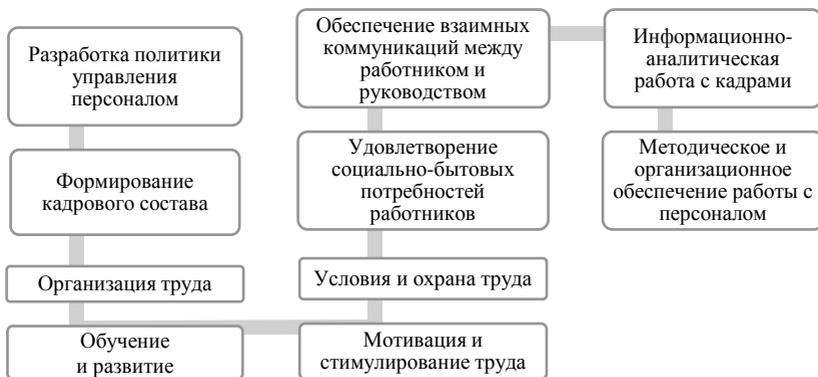


Рис. 9.1. Система управления персоналом

Кадровая политика разрабатывается собственником, высшим менеджментом и кадровой службой предприятия. Общее руководство кадровой политикой осуществляет руководитель предприятия. Реализуется кадровая политика соответствующими линейными, функциональными руководителями и кадровой службой предприятия.

Процесс разработки кадровой политики организации состоит из четырех этапов:

1. Определение целей, задач, принципов и приоритетов кадровой политики организации.
2. Стратегический анализ кадрового состава организации.
3. Оформление кадровой политики организации.
4. Реализация кадровой политики.

Кадровая политика формируется с учетом главных стратегических направлений развития организации и соответствует критериям реалистичности, гибкости, приспособляемости к меняющимся условиям социально-экономической жизни, ориентированности на создание высокопрофессионального персонала.

Главной целью кадровой политики является оптимизация управления персоналом для эффективной деятельности и развития персонала.

Для ее достижения нужно решить следующие задачи:

- сформировать систему современных требований к кадрам;

- максимально достоверно спрогнозировать потребность в кадрах различных уровней, профессии, квалификации и обеспечить своевременное заполнение вакансий;
- определить приоритеты развития кадрового состава;
- совершенствовать формы и методы подбора, отбора и оценки кадров;
- обеспечить эффективность мотивации, развития, профессионально-должностного продвижения и стимулирования работников;
- совершенствовать работу с резервом руководящих кадров;
- обеспечить функционирование системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров;
- создать эффективную кадровую службу, способную реализовывать кадровую политику.

Принципы кадровой политики предприятия должны быть достаточными и непротиворечивыми (рис. 9.2).



Рис. 9.2. Принципы кадровой политики предприятия

На формирование приоритетов кадровой политики влияют внутренние и внешние факторы.

К числу внутренних факторов относятся:

- цели организации, особенности ее деятельности, специализации, технологии, производственной и организационной структуры;
- количественная и качественная характеристика рабочих мест;
- условия, система и мотивация труда;
- изменение ценностных ориентаций работников;
- стиль управления;
- финансовые возможности организации.

К числу внешних факторов относятся:

- возможные изменения спроса на товары или услуги организации, усиление роли конкурентов;
- конъюнктура рынка труда, спрос на рабочую силу со стороны конкурентов;

- требования Трудового Кодекса, законодательства о занятости и социальной защиты населения;
- задания программ социально-экономического развития республики;
- задания региональных программ социально-экономического развития и программ занятости населения;
- уровень стабильности экономических, политических факторов и законов, формирующих условия деятельности организации.

В качестве приоритетов можно выделить:

- повышение статуса и роли кадровой службы в управлении персоналом;
- системное формирование современных требований к персоналу на основе оптимизации профессионально-квалификационной, должностной и численной структуры;
- повышение качества работы персонала;
- качественное улучшение работы по подбору, отбору, оценке и профессионально-должностному продвижению кадров;
- повышение качества подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров;
- систематизация работы с резервом руководящих кадров;
- внедрение в практику управления кадрами современных информационных технологий.

На втором этапе по заданию руководителя предприятия службы (кадровая, экономическая, юридическая, финансовая и другие) проводят стратегический анализ кадрового состава организации.

На третьем этапе идет процесс обсуждения, доработки и документального оформления основ кадровой политики руководством предприятия. При необходимости оно может запросить мнение ученых, экспертов, авторитетных специалистов, руководителей вышестоящих органов, провести диагностику мнения трудового коллектива. Поступившие предложения, поправки, замечания учитываются при доработке окончательного проекта кадровой политики. После этого руководитель организации утверждает документ, содержащий основные направления кадровой политики.

Кадровая политика предприятия может быть представлена в различных организационных документах:

- программах развития предприятия;
- периодических программных заявлениях руководства;
- уставах, кодексах, инструкциях, стандартах предприятия;

– коллективном договоре.

Документы, в которых сформулирована кадровая политика предприятия, могут иметь названия: «Принципы кадровой политики», «Основные направления кадровой политики», «Кадровая политика».

Реализация кадровой политики осуществляется руководителями предприятия и структурных подразделений через систему организационных, экономических, административно-правовых, социально-психологических мероприятий, планов, программу «Кадры», норм, методов, правил, персонал-технологий.

Организационно-информационное обеспечение кадровой политики предприятия включает систему:

- прогнозирования потребности в персонале;
- современных, научно-обоснованных персонал-технологий по основным кадровым действиям;
- подготовленных работников кадровой и других служб, линейных и функциональных руководителей;
- структурированной информации о кадровом составе организации мониторинговой системы учета и анализа кадрового потенциала и его реализации.

Материально-техническое обеспечение политики предприятия включает:

- материально-техническую базу кадровой службы;
- выделение средств на повышение квалификации руководителей и специалистов по проблемам совершенствования управления персоналом;
- определение источников и порядка финансирования мероприятий по работе с кадрами.

Идеологическое кредо предприятия, находящего в сложном финансовом положении – выживание с наименьшими потерями кадрового потенциала и обеспечение максимально возможной социальной защиты персонала.

Кадровое обеспечение, как одно из центральных направлений в реализации кадровой политики региона, отрасли, отдельного предприятия является структурным элементом долгосрочной программы «Кадры». Как любая комплексная программа она должна иметь в своем составе четыре части (табл. 9.1).

Т а б л и ц а 9.1. Структура комплексной программы «Кадры»

Разделы программы	Действия
Аналитическая	Изучение ситуации, выявление проблем, ресурсов, перспектив
Целевая	Формулирование главной цели, ее расчленение на подцели, разработка «дерева целей», установление приоритетных задач и направлений
Реализационно-практическая	Разработка комплекса мер для достижения сформулированной цели
Организационная	Координация всех участников разработки программы и взаимосвязка ее разделов

В качестве методического инструментария анализа кадровой ситуации может быть использован кадровый аудит, под которым понимают комплекс организационно-аналитических процедур по оценке соответствия кадровой политики предприятия и механизма ее реализации миссии, приоритетным целям и задачам.

Общими объектами анализа кадровой ситуации на предприятии являются:

- общая численность работающих, в том числе по категориям и профессионально-должностным группам;
- образовательный уровень работников;
- половозрастная структура работающих;
- профессиональное обучение по категориям работающих и формам обучения;
- текучесть кадров, в том числе по категориям и профессионально-должностным группам;
- вакансии;
- затраты на рабочую силу;
- резерв кадров на выдвижение;
- кадровые перемещения;
- удовлетворенность трудом.

Кадровый аудит завершается составлением отчета, в котором анализируются причины социально-кадровой нестабильности:

выявляются структурные подразделения, которые испытывают трудности с подбором и подготовкой резерва кадров на выдвижение;

отмечаются подразделения, где имеют место тенденции «старения» кадрового состава и отсутствует планомерность замещения руководящих должностей молодыми по возрасту;

оценивается готовность сотрудников к выполнению работы на руководящих должностях;

анализируются используемые методы и источники подбора кадров, работа с кадровым резервом, мотивация персонала, аттестация кадров; выявляются неиспользуемые резервы, внешние и внутренние причины потерь ресурсов.

Анализ движения кадров на предприятии – одно из важнейших направлений анализа эффективности их использования. Под движением работников понимается изменение показателей списочного состава работников вследствие приема на работу и выбытия.

К показателям внешнего движения кадров относятся оборот по приему, оборот по увольнению и коэффициент текучести кадров.

Показатели оборота используются для характеристики общих размеров движения кадров. При этом рассчитываются общие и частные (по приему и увольнению) коэффициенты оборота кадров.

1. Коэффициент оборота кадров ( $K_o$ ) рассчитывается как отношение суммы принятых ( $Ч_п$ ) и уволенных ( $Ч_у$ ) в течение анализируемого периода работников (в нашем случае – служащих) к среднесписочному ( $Ч_c$ ) числу работников (служащих) в процентах:

$$K_o = (Ч_п + Ч_у) / Ч_c \times 100. \quad (9.1)$$

2. Коэффициент оборота кадров по приему ( $K_{оп}$ ) рассчитывается как отношение числа принятых на работу служащих за анализируемый период к средней численности служащих, работающих за этот период:

$$K_{оп} = Ч_п / Ч_c \times 100. \quad (9.2)$$

3. Коэффициент текучести кадров используется для оценки размеров текучести в целом по служащим и по отдельным подразделениям. Он исчисляется за год как отношение числа работников, уволенных за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины, а также по собственному желанию, к среднесписочной численности работников.

Например, в течение года с предприятия уволено 30 человек, а принято 38; среднесписочная численность работающих составила 240 человек. Перечисленные выше показатели движения кадров:

1.  $K_o = (30 + 38) / 240 \times 100 = 28$  % (коэффициент оборота кадров).
2.  $K_{оп} = 38 / 240 \times 100 = 16$  % (коэффициент оборота кадров по приему).
3.  $K_{оу} = 30 / 240 \times 100 = 13$  % (коэффициент текучести кадров).

Для характеристики устойчивости кадров применяют показатели постоянства (отношение числа состоящих в списочном составе пред-

приятия в течение всего календарного года к среднесписочной численности работников) и стабильности кадров (отношение численности работников со стажем работы на предприятии пять лет и более к общей численности данной категории работников).

Факторы текучести кадров, с точки зрения возможного целенаправленного на них воздействия, можно сгруппировать на управляемые, частично управляемые, неуправляемые. Управляемые – это в основном материальные факторы производства и быта рабочих (характер, условия и организация труда, обеспеченность различными материальными благами).

Частично управляемыми считаются субъективные факторы производства (например, удовлетворенность работников). К неуправляемым факторам относят процессы, обусловленные природно-климатическими и демографическими особенностями.

Мотивы увольнения устанавливаются со слов увольняемого и являются отражением в сознании работников причин увольнения. Очень важно выявить истинный мотив увольнения, поскольку работник может его либо скрыть, либо неправильно формулировать.

Управление текучестью кадров на уровне предприятия заключается в разработке соответствующих мероприятий, направленных на сведение к минимуму существующих противоречий между потребностями и интересами работников и возможностями работодателя в удовлетворении этих потребностей.

Списочная численность – количество работников предприятия на определенную дату, принятых на постоянную, сезонную или временную работу сроком на 1 день и более со дня зачисления.

Плановая явочная численность – количество работников, которые должны явиться на работу для выполнения плановых заданий.

Фактическая явочная численность – количество работников списочного состава, явившихся на работу.

При планировании соотношения этих показателей учитывается с помощью коэффициента приведения явочной численности в списочную. Он показывает, во сколько раз среднесписочная численность персонала превышает (или должна превышать) явочную для выполнения плановых заданий с учетом невыходов на работу.

Коэффициент приведения явочной численности в списочную ( $K_{пр}$ ) рассчитывается на основе баланса рабочего времени по формуле:

$$K_{пр} = \Phi_{н} / \Phi_{я}, \quad (9.3)$$

где  $\Phi_n$  и  $\Phi_э$  – номинальный и эффективный фонды рабочего времени одного работника соответственно, ч/чел.

Номинальный фонд рабочего времени – это потенциальный для использования плановый фонд рабочего времени, который определяется путем исключения из календарного фонда времени нерабочих дней по законодательству (выходных, праздничных и дней очередного отпуска).

В производственной деятельности предприятия, кроме нерабочих дней, обусловленных законодательством, имеют место невыходы работников на работу как по уважительным (учебные отпуска, болезни, отпуска в связи с родами, выполнение государственных обязанностей и т. п.), так и по неуважительным (неявки с разрешения администрации, прогулы, целодневные простои и т. п.) причинам. В связи с этим для самострахования производственных рисков, обусловленных невыходами работников на работу, в планировании численности персонала используется эффективный (полезный) фонд рабочего времени. Он рассчитывается путем исключения из номинального фонда рабочего времени планируемых невыходов по различным причинам.

С учетом данного коэффициента среднесписочная численность персонала ( $Ч_{сс}$ ) определяется по формуле:

$$Ч_{сс} = Ч_я \times K_{пр}, \quad (9.4)$$

где  $Ч_я$  – явочная численность персонала, чел.

Аттестация кадров – специальная комплексная оценка их сильных и слабых сторон, степени их соответствия требованиям должности, деятельности и ее результативности.

Цель аттестации – улучшить подбор и расстановку кадров; стимулировать сотрудников к повышению квалификации; улучшить качество и эффективность работы; обеспечить более тесную связь заработной платы с результатами труда; воспитание кадров.

Основные задачи аттестации:

- объективная оценка результатов деятельности работников и установление соответствия их занимаемым должностям;
- выявление кандидатур в резерв на выдвижение;
- определение необходимости повышения квалификации, профессиональной подготовки или переподготовки работников.

Предметом оценки при аттестации выступают:

- результаты труда за определенный период времени;
- деятельность, ее стороны, отношение к обязанностям;
- черты личности, связанные с выполнением рабочих функций;
- потенциальная способность к соответствующей работе.

Подготовка к проведению аттестации осуществляется кадровой службой нанимателя при участии руководителей подразделений, представителей работников и (или) общественных организаций и включает:

- подготовку приказа нанимателя о проведении аттестации;
- составление списка работников, подлежащих аттестации, и работников, временно освобожденных от нее;
- установление количества аттестационных комиссий и их состава;
- подготовку графиков проведения аттестации;
- подготовку характеристик на аттестуемых работников;
- подготовку бланков аттестационных листов, протоколов заседания аттестационных комиссий;
- проведение разъяснительной работы о целях и порядке проведения аттестации.

На каждого работника, подлежащего аттестации, составляется служебная аттестационная характеристика, которая подписывается непосредственным руководителем аттестуемого работника (например, главным инженером) и вместе с должностной инструкцией представляется в комиссию не позднее чем за две недели до начала аттестации. Характеристика должна содержать полную и объективную оценку профессионально-деловых и личностных качеств аттестуемого работника, выполнения должностных обязанностей, результатов его практической деятельности.

Периодичность аттестации – один раз в три года. Решения аттестационной комиссии носят рекомендательный характер. Окончательное решение о судьбе сотрудника принимает руководитель предприятия.

Ответы на все вопросы, касающиеся аттестации персонала на конкретном предприятии, можно получить из локального нормативного акта – положение об аттестации персонала предприятия.

Кадры – ценный актив предприятия. Успех организации зависит от умения выбирать себе в сотрудники подходящих людей. Выбор недостаточно хороших сотрудников – это всегда неудача, это излишние затраты времени и сил руководителя по управлению коллективом.

Главный инженер обязан участвовать в составлении профессиональной модели рабочего места, научиться подбирать из нескольких кандидатур наиболее подходящую для замещения вакантной должно-

сти, отработать коммуникативные навыки при проведении интервью с кандидатами на вакантную должность (табл. 9.2).

Т а б л и ц а 9.2. Регламент приема персонала

Мероприятия	Срок	Должностные лица	Документы
Объявление о наличии вакантных мест (газеты, сайт предприятия)	За 1–2 месяц(а) до освобождения рабочего места или введения новой должности	Директор, инспектор отдела кадров, секретарь	Рекламное объявление, штатное расписание
Предоставление документов на кадровую комиссию	За 3 дня до заседания	Инспектор отдела кадров	Личное заявление, листок по учету кадров, документ об образовании, рекомендательное письмо
Проведение кадровой комиссии на замещение вакантных должностей	В день проведения конкурса	Кадровая комиссия, директор, инспектор отдела кадров	Протокол заседания кадровой комиссии, личные дела сотрудников
Оценка работников, прошедших кадровую комиссию	В течение недели со дня проведения кадровой комиссии	Инспектор отдела кадров, директор, врач, юристконсульт	Оценка работника: медицинская справка, тесты на профессиональную пригодность
Оформление документов, необходимых для приема на работу	В день приема на работу	Директор, инспектор отдела кадров, юристконсульт	Приказ о приеме на работу (с испытательным сроком), трудовая книжка, контракт, анкета формы Ф-2, должностная инструкция
Получение рабочего места и изучение внутренних документов предприятия	В течение недели после приема на работу	Руководитель подразделения, инспектор отдела кадров, бухгалтер, юристконсульт	Договор о материальной ответственности, документы для служебного пользования, акт приема-передачи рабочего места
Анализ испытательного срока работника	После проведения испытательного срока (от двух недель до шести месяцев)	Директор, руководитель подразделения, инспектор отдела кадров, юристконсульт	Приказ об увольнении (как вариант)

При заключении трудового контракта необходимо согласовывать его позиции таким образом, чтобы обеим сторонам было в наибольшей степени выгодно: работник должен добровольно «выкладываться» на

работе, а наниматель при этом не переплачивать ему по сравнению со среднеотраслевой зарплатой.

В обязательном порядке проводится согласование следующих позиций:

- обязательства работника;
- обязательства нанимателя;
- условия оплаты труда, льготы и компенсации;
- отпуск;
- режим работы;
- меры воздействия по отношению к работнику и нанимателю при невыполнении им договоренностей;
- порядок расторжения контракта и выходное пособие работнику (или компенсация нанимателю).

При этом нанимателю следует (хорошо это или плохо, зависит от моральных принципов):

- иметь в виду, что если при описании работы пользоваться «обтекаемыми» фразами типа: «отвечает за готовность техники к работе», «помогает начальнику отряда с документами», то можно нагружать работника по всем операциям, а он не сможет заявить: «Это не входит в мои обязанности»;

- определить, в чем конкретно заключается ухудшение положения работника по сравнению с коллективным договором предприятия и законодательством о труде, и обязательно установить размер компенсации. Размер должен быть минимальный по обоим мерам. Если работник будет настаивать на повышении, следует использовать аргумент, что предприятие не имеет прибыли;

- учитывая, что контракт позволяет добиться существенных условий для работника с учетом его ценности для предприятия, защитить дополнительные вложения предприятием в работника. Например, внести запись: «С согласия работника организовать обучение. В случае увольнения работника по соглашению сторон, а также по инициативе нанимателя за виновные действия в период обучения, а также в течение двух лет после окончания обучения работник обязан возместить нанимателю денежную сумму, затраченную на обучение, в размере стоимости обучения, действующей на момент увольнения работника»;

- указать размер должностного оклада на день заключения контракта, который в дальнейшем может изменяться (условия изменения);

- обратить внимание на союзы при перечислении условий, сторон. Например, «впоследствии размер должностного оклада может изме-

няться в соответствии с законодательством и по соглашению сторон», а именно союз «и», предполагает, что для изменения размера должностного оклада необходимо наличие обоих условий, т. е. и соглашения сторон, и законодательно закрепленной возможности.

Деловая карьера должна являться объектом управления. Необходимость вызвана тем, что большинство работников относится к своей карьере пассивно, предпочитая, чтобы этими вопросами занимались их руководители. Поэтому на предприятии обязательным является планирование деловой карьеры, то есть определение путей, ведущих к достижению ее целей.

Кадровая служба предприятия составляет схему возможных перемещений с учетом ожидаемых вакансий и стимулирует планирование личной карьеры. При этом используются варианты:

- 1) повышение или понижение в должности с расширением или сокращением круга обязанностей и прав;
- 2) повышение уровня квалификации, сопровождающееся поручением более сложных задач, ростом заработной платы, но сохранением должности;
- 3) смена круга задач и обязанностей без повышения в должности и роста заработной платы (ротация).

Программа развития карьеры призвана обеспечивать повышение уровня заинтересованности работников, выявлять лиц с высоким потенциалом продвижения. В ней отражают следующие моменты:

- способы выявления сотрудников с высоким потенциалом роста и продвижения, который характеризуется не степенью подготовленности работников в настоящий момент, а их возможностями в долгосрочной перспективе с учетом возраста, образования, опыта, деловых качеств, уровня мотивации;
- стимулы к разработке индивидуальных планов карьеры;
- способы увязки карьеры с результатами оценки деятельности;
- пути создания благоприятных условий для развития (обучение, подбор должностей и разовые задания с учетом личных возможностей, кураторство);
- организацию эффективной системы повышения квалификации;
- формы ответственности руководителей за развитие подчиненных.

Основой планирования карьеры является карьерограмма. Этот документ составляется на 5–10 лет и содержит, с одной стороны, обязательства нанимателя по горизонтальному и вертикальному перемеще-

нию работника, с другой стороны, обязательства последнего повышать уровень образования, квалификации, профессионального мастерства.

Средством реализации плана карьеры являются успешная работа в занимаемой должности, способность работать на стыке разных сфер деятельности, профессиональное и индивидуальное развитие, обучение, эффективное сотрудничество с руководителем, создание положения и имиджа на предприятии. Все это позволяет успешно пройти через ряд последовательных должностей и добиться желаемого, осуществив тем самым развитие карьеры.

Появление руководителя в коллективе всегда событие для подчиненных. Его будут проверять на «прочность», строить прогнозы-ожидания.

Вступление в должность – событие и для самого руководителя (обретение власти, права управлять, поощрять успех, наказывать нерадивость).

Поведение руководителя в новом коллективе опирается на прежний опыт или теоретическую подготовку, формируется предварительной информацией, полученной от руководства или из бесед с предшественником. Однако ни опыт, ни самая исчерпывающая информация, ни высокий авторитет в прошлом не могут служить гарантией от срывов, ошибок и неправильных действий. Обеспечить относительный успех может только специальная целевая подготовка, предусматривающая развитие трех способностей руководителя:

- 1) представить себя коллективу;
- 2) составить план личной работы в первый день;
- 3) подготовиться принимать решения, оценивать ситуации, ставить вопросы, отвечать, советовать и т. п.

Под резервом кадров понимается контингент перспективных по возрасту и образованию работников из числа линейных и функциональных руководителей, специалистов и рабочих, обучающихся без отрыва от производства в высших и средних специальных учебных заведениях, обладающих способностями к руководству людьми, отвечающих требованиям, предъявляемым к руководителям соответствующего уровня, подвергшихся тщательному предварительному отбору и прошедших целевую управленческую подготовку.

Резерв кадров создается в целях подготовки руководящих кадров для замены руководителей:

– выбывающих по различным причинам (перевод на другую работу, уход по собственному желанию, выход на пенсию и т. д.);

– не справляющихся с порученным участком работы, а также для замещения должностей во вновь создаваемых предприятиях и их структурных подразделениях.

Наличие подготовленного резерва руководящих кадров позволяет, в основном, избежать ошибок при назначениях и обеспечить квалифицированное руководство предприятием, а также своевременно заменить не соответствующих занимаемой должности работников наиболее подготовленными и дает возможность исключить случаи длительного не замещения вакантных должностей.

При установлении количественного состава резерва кадров исходят из общего количества номенклатурных должностей с тем, чтобы на каждую руководящую должность иметь по несколько кандидатов в резерве. При принятии решения о зачислении кандидата в состав резерва кадров учитываются:

выводы последней аттестации кандидата;

итоги производственной деятельности вверенного кандидату участка работы;

результаты изучения путем личного общения с ним и отзыва о нем непосредственных руководителей и подчиненных;

результаты изучения материалов личного дела.

В плане индивидуальной подготовки резервиста предусматривают следующие мероприятия:

– задания по изучению и решению отдельных производственных и экономических проблем с последующим обсуждением докладов;

– изучение причин образования узких мест на производстве и разработка предложений по их устранению;

– привлечение к проверкам и оказание помощи структурным производственным подразделениям;

– направление на другие родственные предприятия для обмена опытом, ознакомления с новейшими технологиями и организацией производства с последующим докладом о выводах и предложениями по улучшению работы на своем предприятии;

– участие в качестве представителя предприятия на совещаниях, в комиссиях, экспертизах;

– временное замещение должностей соответствующих руководителей на период их отпусков, учебы, командировок;

– перемещение и передвижение по службе в целях планомерного приближения кандидата к должности, на которую он рекомендован в резерв.

Правовыми нормами для формирования резерва кадров на предприятии являются локальные нормативные акты в виде приказов руководителя и Положения о порядке формирования резерва руководящих кадров предприятия. В Положении предусматривается единый порядок комплектования, пересмотра и пополнения резерва, определяются функции подразделений и обязанности должностных лиц, ответственных за работу с резервом.

Обучение персонала – один из путей получить знающих, умеющих и обладающих соответствующим настроем работников. В республике действует системы многоуровневого и непрерывного образования. Для реализации непрерывного обучения необходимы пакет обучения, типовой план повышения квалификации по профессии.

Работа руководителя по организации более высокой производительности труда при стабильной или снижающейся интенсивности трудовой деятельности сотрудников ведется в нескольких направлениях:

- работа по совершенствованию материального вознаграждения сотрудников;
- разработка и осуществление систем и мер моральных стимулов к труду;
- создание условий привлекательности, интересности труда, эстетичности трудового места и трудовых операций;
- научное нормирование труда;
- гарантирование занятости, деловой карьеры, возможностей повышения квалификации.

Руководитель обязан оценивать степень трудового участия каждого сотрудника или подразделения. Критериями такой оценки выступают:

- материальное вознаграждение за более интенсивный труд и лучшее его качество вне зависимости от стажа работника и в различной форме;
- разовое денежное вознаграждение за выполнение научных и инженерных работ при их внедрении в производство – премии;
- повышение в должности, звании, которые в наибольшей степени соответствуют возможностям работника;
- поощрение свободным временем или предоставление возможности работнику самостоятельно планировать свой рабочий день, ведущее к росту производительности;
- общественное и личное признание заслуг работника посредством наград, благодарностей, грамот, прессы, телевидения, похвал в соот-

ветствующей форме, доверие, предоставление преимуществ и привилегий за лучшую работу.

Весь набор данных стимулов к труду должен быть гласным, известным всем сотрудникам и, действительно, заслуженным. Любое вознаграждение не должно вызывать чувства зависти у других, порождать негативное отношение к делу.

Важно разобраться в вопросе, кого и чем можно поощрять, как это делать. Однако в любом коллективе есть не только те, кто постоянно стремится к лучшим результатам в труде, но и те, кто тянет коллектив назад. Руководитель должен быть готов наказать работников, допустивших промахи в работе, злоупотребления, хищения, подлоги, нанесших материальный и моральный урон предприятию.

Цели положения о премировании разные и обычно вытекают из принципов рационального поощрения и целей предприятия.

Перечень вопросов, регулируемых положением может быть таким:

- порядок расчета должностных окладов (тарифных ставок);
- порядок повышения и понижения должностных окладов;
- оплата труда руководителей, специалистов и других служащих по группам (руководитель предприятия, заместители, главные специалисты и др.);
- порядок установления доплат и надбавок;
- премирование за основные результаты хозяйственно-финансовой деятельности по категориям;
- порядок начисления, утверждения и выплаты премий;
- вознаграждение за общие результаты работы предприятия по итогам за год (квартал);
- единовременные поощрения;
- оказание материальной помощи.

Под поощрением за успехи в труде понимается оценка труда работника со стороны нанимателя в виде применения мер поощрения (право предоставлено ст. 196 Трудового кодекса Республики Беларусь). Законодательством не предусмотрен конкретный перечень мер поощрения работников за успехи в труде. Предприятие вправе устанавливать такие меры коллективным договором (соглашением, положением). Работник не вправе претендовать на поощрение, если в организации не приняты локальные акты, регулирующие виды и порядок применения мер поощрения.

Поощрительная система – это совокупность элементов стимулирования труда. Ее основные элементы:

- направления производства, которые необходимо стимулировать;
- показатели и условия поощрения;
- размеры поощрений и источники их выплаты;
- круг поощряемых работников;
- периодичность поощрения;
- порядок начисления поощрения и его распределение между коллективами и отдельными работниками;
- порядок выплаты поощрений.

Основаниями для поощрения работника являются:

образцовое выполнение трудовых обязанностей;

улучшение качества продукции; продолжительную и безупречную работу;

новаторство в труде;

выполнение особо важных для предприятия либо особо срочных работ;

высокий профессионализм;

поддержание престижа торговой марки организации во время выставок, ярмарок;

увеличение прибыли.

В качестве мер поощрения могут использоваться:

объявление благодарности;

выдача премии;

награждение ценным подарком;

награждение почетной грамотой;

присвоение почетных званий организации (лучший по профессии);

увеличение размеров вознаграждения за общие итоги работы организации;

направление на учебу с выплатой стипендии за счет организации;

льготы в области социально-культурного и жилищно-бытового обслуживания;

преимущества при продвижении по работе.

В качестве источников выплат поощрений могут выступить:

– фонд заработной платы, включаемый в себестоимость продукции;

– часть чистой прибыли, направляемой на потребление;

– экономия материальных и прочих ресурсов.

### **Вопросы и ситуации для самопроверки.**

1. Прочтите фрагмент интервью с директором германской семейной компании. Выскажите свою точку зрения относительно заявления Андреаса Хеттиха.

*В 2008 году, когда разразился самый крупный на моей памяти кризис, Hettich тоже пошел вниз. У руля компании тогда как раз встал молодой Андреас Хеттих – это был своеобразный экзамен для него. На первой встрече с сотрудниками он сказал: «У нас кризис, и это все знают, но я не хочу увольнять людей, потому что через 2–3 года экономика восстановится, и мы будем нуждаться в них. Если вы кого-то увольняете, набирайте человека лучше. Я знаю, что в кризис компании начнут массово увольнять сотрудников, поэтому мы должны забирать лучших к себе».* (Экхард Брайтенкам, директор компании Hettich Marketing und Vertriebs GmbH, Германия) [48].

2. Изучите краткую справку и высказывания сослуживцев о трудовых достижениях нового председателя Минского облисполкома. Определите области, в которых у него есть опыт. Сделайте прогноз, в каких сферах деятельности от него следует ожидать наиболее значимых результатов.

Анатолий Исаченко родился в 1966 году в деревне Кузнец Клинцовского района Брянской области. В 1988 году окончил Белорусскую сельскохозяйственную академию, в 2005-м – Академию управления при Президенте Республики Беларусь.

Первое место работы – старший инженер колхоза «Советская Белоруссия» в Горецком районе Могилевской области. Затем занимал различные руководящие должности в Могилевской области.

С 2004 по 2008 год занимал пост председателя Кировского райисполкома, с 2008 по 2014 год был заместителем председателя Могилевского облисполкома. В 2014–2016 гг. – председатель Могилевского областного Совета депутатов. Награжден медалью «За трудовые заслуги».

Бывшие коллеги Исаченко отмечают его умение разбираться в людях:

а) *у него чуйка на людей – этого не отнять. У него также талант вычлнить главное и видеть самое важное в любом вопросе;*

б) *если он говорил, что этот человек такой-то или такой-то – то это так и оказывалось. Никогда в людях не ошибался;*

в) *он всегда мог помочь. И если подчиненный где-то провинился, то он этого потом не вспоминал постоянно, как это часто у нас бывает;*

г) *он любое дело доводил до конца. Например, на должности председателя Могилевского облсовета он курировал областные «Дожинки» и делал не так, чтобы замазать глаза, а чтобы осталось надолго;*

д) проезжая по Могилевской области, вы уже не найдете столько разваленных домов в деревнях. Будем думать, что и в Минской области исчезнут заросшие дома и неогороженные кладбища (на работе в облсовете курировал выполнение президентского указа № 100. Суть документа заключается в сносе ветхих и брошенных домов на селе. В конечном итоге эта земля вводилась в севооборот).

В должности председателя Кировского райисполкома выступил инициатором строительства мемориального комплекса «Памяти сожженных деревень Могилевской области» (деревня Борки, где в 1942 году нацисты уничтожили 1 800 местных жителей).

Анатолий Исаченко женат, у него есть взрослые сын и дочь, а также внуки.

## Тема 10. УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ

### Вопросы:

1. Качество как объект управления.
2. Принципы и методы управления качеством.
3. Системы менеджмента качества.
4. Сертификация и стандартизация продукции.

**Цели лекции:** сформировать представление о современной системе управления качеством труда и продукции на предприятии.

Традиционно под качеством продукции (товара или услуги) понимается свойство (способность) удовлетворить потребности (требования, ожидания, запросы) потребителей.

Вместе с тем понятие качества многогранно. С экономической точки зрения, качество продукции раскрывается в процессе ее использования и связано с понятиями «потребительская стоимость», «полезность», «удовлетворение потребностей». Отсюда, мерой полезности продукта следует считать общественно необходимое качество, которое предопределяет достижение уровня потребительских свойств, обеспечивающее удовлетворение потребностей при наиболее производительном использовании имеющихся в распоряжении организации ресурсов. В философском понимании качество выражает целостность объекта, его внутреннюю определенность и специфичность. Социально-экономический аспект качества определяется характером отношений членов социальных групп и общества в целом к результатам своего труда и мерой удовлетворения их потребностей. Технический аспект качества характеризуется совокупностью свойств продукции, функци-

ональностью отдельных свойств, их интенсивностью по сравнению с аналогичными свойствами у конкурентной продукции, предназначенной для удовлетворения одной и той же потребности [56].

Существует определенное несоответствие между техническими и экономическими возможностями, а также биологическими особенностями сельскохозяйственного производства, что требует выбирать наиболее рациональные пределы повышения качества продукции и области использования созданных потребительских стоимостей.

Например, чтобы удовлетворить растущие потребности населения в продуктах питания, необходимо не только увеличивать производство, но и уменьшать послеуборочные потери урожая. Ежегодно 1/3 от общего объема произведенной сельскохозяйственной продукции не доходит до стола конечного потребителя. Потери в мире составляют около 1 трлн долларов в год. Послеуборочные потери происходят на всех этапах производства продукции: во время сбора урожая, его хранения, переработки, упаковки, транспортировки и реализации. Особенно высок этот показатель для овощей, фруктов и ягод – до 45 %.

Регламентация принципов выбора системы показателей отражается в нормативно-справочной документации, количественные методы оценки качества составляют самостоятельный раздел в управлении качеством – квалиметрию. При оценке качества выделяют два вида показателей: абсолютные и относительные.

Абсолютные показатели характеризуют качество продукции в натуральном, условном, денежном выражении. Эти показатели составляют базу для расчета относительного уровня качества, который определяется путем сравнения совокупности технико-экономических параметров продукции с такими же параметрами эталонного образца.

Относительные показатели определяют соотношение сравниваемых величин и выражаются в коэффициентах, процентах. Они применяются для определения уровня качества продукции. Динамики показателей качества, темпов роста качественных показателей продукции за определенный период времени, используются в системах аттестации бизнес-процессов и сертификации продукции. Например, коэффициент качества вида продукции равен отношению средней реализационной цены к цене продукции наивысшего качества. Коэффициент качества совокупного продукта равен сумме произведений коэффициентов качества по видам продукции на удельный вес вида продукции в денежной выручке всех видов реализованной продукции. Коэффициенты качества меньше или равны единице.

Выбор номенклатуры показателей качества продукции определяется ее назначением, условиями использования, задачами управления.

Обеспечение качества – это совокупность международных, государственных, отраслевых и внутрифирменных решений и действий, направленных на поддержание качества, его повышение и гарантирование как через стандартизацию требований к качеству, так и через высокий уровень самого процесса производства продукции [56].

Система обеспечения качества охватывает маркетинговые исследования, научные исследования и разработки, процессы проектирования, подготовку производства, производство, контроль и хранение продукции, управление, продажи, сервисное обслуживание.

По мнению В. А. Липидуса [57], имеются две причины внедрения стандартов ISO 9000 на предприятиях: внешнее давление и желание следовать моде. В редких случаях эта работа начата в результате осознанного и продуманного решения. Ожидания предприятий часто оказываются завышенными, а еще чаще их руководители не осознают, что внедрение систем качества – это не декоративный ремонт используемых механизмов управления, а очень серьезное изменение всего менеджмента на основе концепции всеобщего качества (рис. 10.1).



Рис. 10.1. «Звезда» качества [57]

Перед тем как заниматься качеством, В. А. Липидус советует сделать следующие действия:

1. Начинать с освоения производства товара, пользующегося спросом (предварительно изучив спрос на рынке и учитывая его при созда-

нии и освоении производства новых изделий), то есть производить то, что кто-то купит, и если улучшать этот товар, то число его покупателей будет расти, улучшатся экономические показатели предприятия и можно будет найти средства для реализации следующих этапов решения проблем качества.

2. Сформировать дилерскую, торговую сеть продаж, а также систему продвижения товара и информации о нем. В отсутствие этого никакое качество продукции не спасет предприятие.

Например, на 1 января 2017 года за рубежом зарегистрировано 339 субъектов товаропроводящей сети, из которых 189 (55,7 %) в России, в странах СНГ и Грузии – 74, или 21,8 %, Европы – 48, или 14,2 %, Азии – 12, или 3,5 %, Африки – 9, или 2,6 %. При этом внешняя просроченная дебиторская задолженность составляет 498 млн долларов. При увеличении с начала года экспорта товаров на 21 % внешняя «дебиторка» выросла на 7,1 %, проблемная – на 5,9 % [58].

3. Минимизировать издержки производства. С этой целью необходимо все пересчитать, переосмыслить материально-техническую базу предприятия, отказаться от всего лишнего, провести реструктуризацию. Не сделав этого, начинать борьбу за качество не стоит, так как предприятие может умереть от проблем в экономике.

4. Научиться управлять финансами (наладить бюджетирование). Бесконтрольность в финансах – путь к потерям и банкротству предприятия.

Перечисленные четыре фактора успешной деятельности предприятия рассматриваются в различных концепциях качества, но там речь идет об их улучшении. На большинстве предприятий эти условия нужно создавать практически с нуля. И только после того, как на предприятии справились с этой задачей, оно может приступить к решению проблемы качества путем создания и сертификации систем качества, отвечающих требованиям стандартов ISO 9000 и концепции TQM (Total Quality Management).

ISO 9000 – это модель (схема) организации процессов таким образом, чтобы обеспечить максимально высокое качество работы организации. Данный стандарт описывает требования к бизнес-процессам организации и охватывает все этапы создания продукта или услуги (от подписания контракта до внедрения и поддержки), универсален и применим к любым сферам деятельности.

Стандарт ISO требует документирования системы управления и контроля качества и предполагает написание четырехуровневой документации (рис. 10.2).

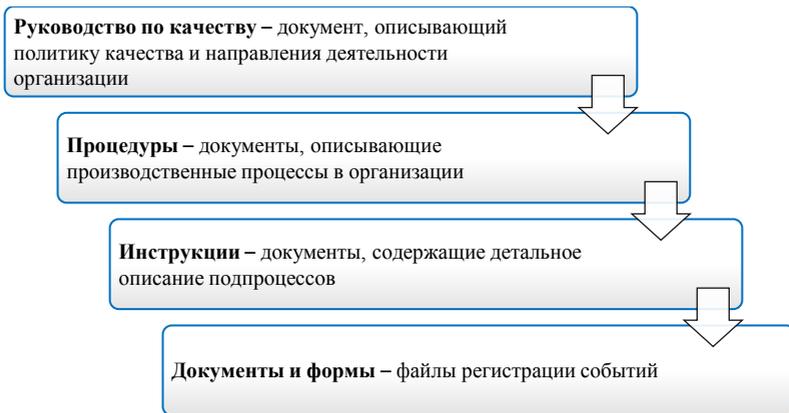


Рис. 10.2. Уровни документирования в ISO 9000 [57]

Реальные процессы создания продукции имеют явно выраженный горизонтальный характер (рис. 10.3).

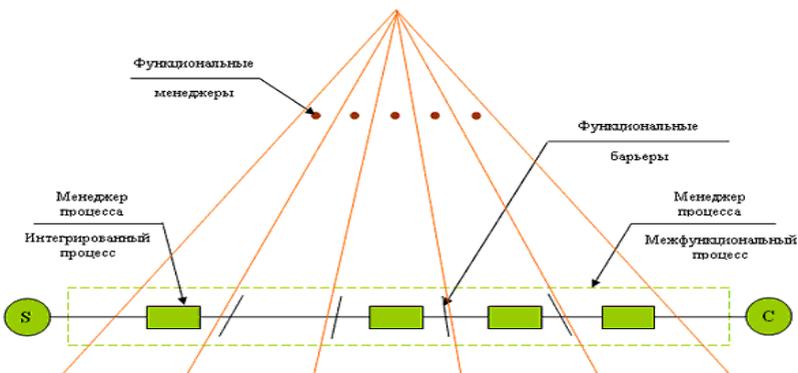


Рис. 10.3. Интегрированный и междуфункциональный процессы управления качеством [57]

Выделяют пять этапов развития интегрированных систем качества [57]:

1. Система управления качеством каждого отдельно взятого изделия Ф. Тейлора (1905 год).

Она устанавливала требования к качеству изделия в виде полей допусков или определенных шаблонов, настроенных на верхнюю и нижнюю границы допусков (проходные и непроходные калибры). Для обеспечения успешного функционирования системы были введены первые профессионалы в области качества – инспектора (в России – технические контролеры). Система мотивации предусматривала штрафы за дефекты и брак, а также увольнение. Система обучения сводилась к профессиональному обучению и обучению работать с измерительным и контрольным оборудованием. Взаимоотношения с поставщиками и потребителями строились на основе технических условий, выполнение которых проверялось при приемочном контроле (входном и выходном).

2. Система управления процессами, основанная на статистических методах управления качеством: контрольные карты Шухарта и таблицы статистического приемочного контроля (1924 год).

Системы качества усложнились, так как в них были включены службы, использующие статистические методы. Усложнились задачи в области качества, решаемые конструкторами, технологами и рабочими, потому что они должны были понимать, что такое вариации и изменчивость, а также знать, какими методами можно достигнуть их уменьшения. Появилась специальность «инженер по качеству», который должен был анализировать качество и дефекты изделий, строить контрольные карты. В целом акцент с инспекции и выявления дефектов был перенесен на их предупреждение. Это достигалось путем выявления и устранения причин дефектов на основе изучения производственных процессов и управления ими. Более сложной стала мотивация труда, поскольку ее нужно было связывать с организацией процессов, учитывать сложность процессов. А формой анализа стали многочисленные карты регулирования и контроля. Стали более сложными и отношения «поставщик-потребитель». В них большую роль начали играть стандартные таблицы для проведения статического контроля.

3. Концепция тотального (всеобщего) управления качеством – ТQC А. В. Фейгенбаума (50-е годы).

Системы TQC развивались в Японии с большим акцентом на применении статистических методов и вовлечении персонала в работу «кружков качества». Сами японцы долгое время подчеркивали, что они используют подход TQSC, где S – Statistical (статистический). На этом этапе появились документированные системы качества, устанавливающие ответственность, полномочия и взаимодействие в области качества всего руководства предприятия, а не только специалистов служб качества. Системы мотивации стали смещаться в сторону человеческого фактора. Материальное стимулирование уменьшалось, моральное увеличивалось. Системы взаимоотношений «поставщик-потребитель» предусматривают сертификацию продукции третьей стороной. При этом требования к качеству в контрактах стали более серьезными, а гарантии их выполнения – более ответственными.

#### 4. Система тотального менеджмента качества – TQM (70-е годы).

Появились стандарты ISO 9000 (1987 год), оказавшие весьма существенное влияние на менеджмент и обеспечение качества. TQM – это еще и управление целями и самими требованиями, обеспечение качества, которое трактуется как система мер, гарантирующая уверенность потребителя в качестве продукции. В TQM существенно возрастает роль человека и, следовательно, большое значение придается обучению персонала. Мотивация достигает состояния, когда люди настолько увлечены работой, что отказываются от части отпуска, задерживаются на работе, продолжают работать и дома (новый тип работников – трудоголики). Обучение становится тотальным и непрерывным, сопровождающим работников в течение всей их трудовой деятельности. Существенно меняются формы обучения, становясь все более активными. Обучение превращается в часть мотивации (хорошо обученный специалист увереннее чувствует себя в коллективе, способен взять на себя роль лидера, имеет преимущества в карьере). Во взаимоотношения поставщиков и потребителей весьма основательно включилась сертификация систем качества на соответствие стандартам ISO 9000. В результате характер их взаимоотношений стал более открытым и доверительным. Потребители стали более активно использовать методы оценки поставщиков, публиковать их рейтинги, стремиться работать только с одним поставщиком того или иного вида продукции (естественно, самым лучшим).

5. Система стандартов ISO 14000, устанавливающих требования к системам менеджмента с точки зрения защиты окружающей среды и безопасности продукции (90-е годы).

Сертификация систем качества на соответствие стандартам ISO 14000 становится не менее популярной, чем на соответствие стандартам ISO 9000. Существенно возросло влияние гуманистической составляющей качества. Усиливается внимание руководителей предприятий к удовлетворению потребностей своего персонала. Главное достижение этапа – внедрение стандартов ISO 14000 и QS 9000, методов самооценки по моделям Европейской премии по качеству.

Внедрение серии международных стандартов ISO 9000 в Республике Беларусь осуществляется путем издания на их основе государственных стандартов Республики Беларусь.

Сертификация на соответствие государственному стандарту СТБ ISO 9001–2009 проводится аккредитованными органами по сертификации систем менеджмента. Аккредитация органов по сертификации проводится в рамках Национальной системы подтверждения соответствия. В настоящее время действует новая версия стандартов: СТБ ISO 9001–2015.

Государственный комитет по стандартизации Республики Беларусь (далее – Госстандарт) создан в соответствии с Указом Президента Республики Беларусь от 05.05.2006 г. № 289 «О структуре Правительства Республики Беларусь» путем слияния Комитета по стандартизации, метрологии и сертификации при Совете Министров Республики Беларусь, Комитета по энергоэффективности при Совете Министров Республики Беларусь и департамента государственного строительного надзора Министерства архитектуры и строительства Республики Беларусь.

Госстандарт является республиканским органом государственного управления по проведению единой государственной политики в области технического нормирования, стандартизации, метрологии, оценки соответствия, энергоэффективности, по осуществлению надзора в строительстве и контроля соответствия проектов и смет нормативам и стандартам, а также надзора за рациональным использованием топлива, электрической и тепловой энергии.

В структуру комитета в настоящее время входит свыше 50 организаций, расположенных во всех регионах страны.

Госстандарт реализует широкий спектр задач:

– повышение безопасности, качества, конкурентоспособности продукции (услуг), рациональное использование топливно-энергетических ресурсов, устранение технических барьеров в торговле, защита интересов государства и потребителей;

– обеспечение эффективного функционирования и развития систем технического нормирования и стандартизации; обеспечения единства измерений; аккредитации; подтверждения соответствия;

– осуществление общей координации разработки технических регламентов и государственных стандартов, формирование и утверждение планов (программ) их разработки с учетом предложений республиканских органов государственного управления, организаций;

– обеспечение создания, развития и поддержания на требуемом уровне технической базы эталонов единиц величин, организация проведения государственных испытаний, метрологической аттестации, поверки и калибровки средств измерений;

– координация и организация проведения работ по сертификации продукции, работ, услуг, персонала, систем менеджмента качества, систем управления окружающей средой, охраной труда, энергетического менеджмента, безопасностью пищевых продуктов и др.;

– формирование государственной политики в сфере эффективного использования топливно-энергетических ресурсов, организация разработки и реализации концепций и республиканских программ по энергосбережению;

– осуществление государственного надзора за соблюдением технических регламентов и стандартов, средствами измерений, рациональным использованием топлива, электрической и тепловой энергии;

– надзор в строительстве и контроль соответствия проектов и смет нормативам и стандартам;

– организация и координация работ по международному сотрудничеству Республики Беларусь в сфере технического нормирования, стандартизации, метрологии, аккредитации, эффективного использования топливно-энергетических ресурсов.

Важнейшей задачей государственной стандартизации является развитие и поддержание в актуальном состоянии нормативной базы, обеспечивающей разработку и производство безопасной, высококачественной и конкурентоспособной продукции и услуг, а также реализацию требований технических регламентов Таможенного союза.

Нормативная база республики сегодня охватывает практически все отрасли экономики, активно развивается и совершенствуется.

Госстандарт участвует в работе ведущих международных и европейских организаций в области стандартизации, метрологии, аккредитации (ISO, IEC, OIML, UNECE, CEN, CENELEC, ILAC, EA), занимает активные позиции в проведении работ в сфере технического регулиро-

вания в рамках интеграционных образований на постсоветском пространстве – ЕАЭС и СНГ. Как следствие – в республике наблюдается устойчивая тенденция роста количества организаций, имеющих сертификаты, подтверждающие соответствие систем менеджмента международным стандартам [52].

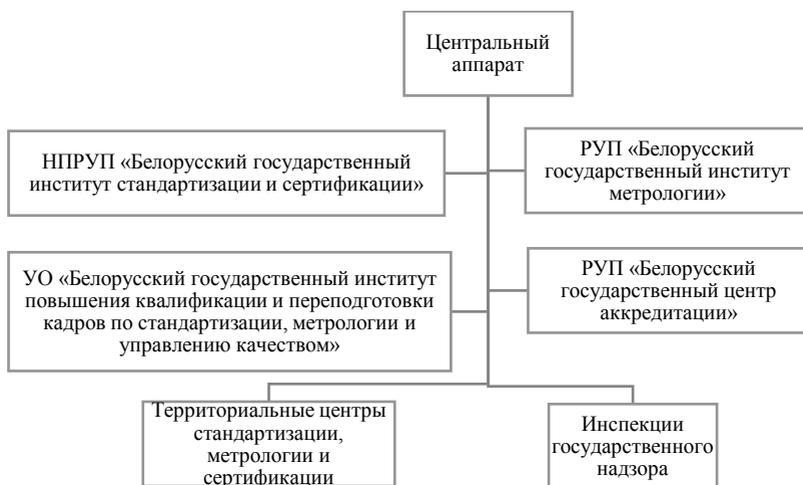


Рис. 10.4. Фрагмент структуры Госстандарта

Орган по сертификации систем менеджмента БелГИСС является первым аккредитованным органом по сертификации систем менеджмента в Национальной системе подтверждения соответствия Республики Беларусь, работает на рынке предоставления услуг по сертификации систем менеджмента с 1995 года. Органом по сертификации систем менеджмента выдано более 650 сертификатов соответствия, в том числе впервые в Республике Беларусь сертификаты на соответствие следующим стандартам: СТБ 1470, СТБ ИСО 13485, СТБ ISO/IEC 27001, СТБ ISO 50001, ISO 9001:2015 в Немецкой системе аккредитации (DAkkS).

За достижение значительных результатов в области качества и конкурентоспособности производимой продукции, оказываемых услуг или выполняемых работ, внедрение инновационных технологий и современных методов менеджмента десяти организациям республики присуждено звание лауреатов Премии Правительства Беларуси за достижения в области качества 2016 года, шестнадцать организаций это

звание подтвердили повторно, одна организация признана Дипломантом, три организации удостоены специальных наград конкурса.

Победителям конкурса вручают дипломы и символы Премии Правительства Республики Беларусь за достижения в области качества. Организациям, ставшим лауреатами и подтвердившим это звание повторно, предоставляется право использования эмблемы Премии Правительства Республики Беларусь за достижения в области качества в маркировке продукции, документации и рекламных материалах в течение трех лет.

Конкурс «Лучшие товары Республики Беларусь» (начало положено в 2002 году) проводится в два этапа. На первом этапе (областном) конкурсными комиссиями определяются товары-финалисты и среди них товары, претендующие на присуждение статуса «Новинка года», а также претенденты для присуждения специальной награды «Лучший в регионе». При этом оцениваются все аспекты деятельности организации, оказывающие влияние на качество продукции (производственно-технологические, социальные, товарно-финансовые, нормативно-метрологические, информационно-рекламные, а также в области энергосбережения и безопасности).

На втором этапе (республиканском) конкурсная комиссия принимает решение о присуждении товарам звания лауреата и статуса «Новинка года» (претендовать на присуждение данного статуса может товар, срок выпуска которого не превышает два года, для которого предполагаемая область применения, функциональные характеристики, признаки, конструктивное выполнение, а также состав применяемых сырья, материалов и компонентов являются новыми или в значительной степени отличаются от ранее выпускаемых товаров в Республике Беларусь), а конкурсантам – специальных наград «Лучший в отрасли» и «Лучший в регионе», диплома «Стабильное качество» (претендовать могут конкурсанты, товары которых становились лауреатами конкурса 5 и более раз подряд).

Логотип конкурса «Лучшие товары Республики Беларусь» – знак качественных товаров отечественного производства, который служит ориентиром для потребителей при выборе продукции. Сведения о товарах-лауреатах и их изготовителях размещаются на сайте Госстандарта в разделе «Конкурсы в области качества» и в ежегодном иллюстрированном каталоге «Лучшие товары Республики Беларусь», который рассылается в представительства нашей страны за рубежом.

Методика «8D» одна из самых эффективных методик в области менеджмента качества. В основу методики «8D» положен метод командного подхода к решению проблем качества «Global 8D», разработанный компанией «Ford Motor Company» и успешно используемый ею и ее поставщиками по всему миру десятки лет.

Международный стандарт ISO 13053-1:2011 «Quantitative methods in process improvement. Six Sigma. Part 1. DMAIC methodology» (Количественные методы в улучшении процессов. Шесть сигм. Часть 1. Методология DMAIC), разработанный ISO/TC 69/SC 7, предусматривает подготовку и оценку наличия компетенций персонала организации по нескольким уровням (ролям «Шесть сигм»): желтый пояс, зеленый пояс, черный пояс и мастер черного пояса.

БелГИСС, являющийся разработчиком государственного стандарта СТБ ISO 13053, предлагает двухдневную программу подготовки желтого пояса. После прохождения программы желтого пояса проводится оценка уровня подготовки (тестирование) и по ее результатам выдается соответствующий документ. Данная программа дает понимание базовых понятий, используемых в «Шесть сигм», охватывает некоторые базовые методы оптимизации процессов, а также используемые показатели в работе над процессами.

Задача программы желтого пояса состоит в предоставлении специалистам необходимых инструментов для того, чтобы стать ценным сотрудником, активно участвующим в достижении целей и задач компании. Такой специалист становится полноценным членом команды одного или сразу нескольких проектов.

В соответствии с Постановлением Кабинета Министров Республики Беларусь от 04.04.1996 г. №240 решением Госстандарта с 01.07.1997 г. введена в действие Государственная система каталогизации продукции (далее – ГСКП).

Цели функционирования ГСКП:

- обеспечение органов государственного управления, предприятий и организаций всесторонней и достоверной информацией о номенклатуре, потребительских и эксплуатационных характеристиках выпускаемой в республике продукции, и ее изготовителях;
- формирование каталогов продукции в различных разрезах информации.

Основным источником информации для формирования банка данных является каталожный лист продукции (КЛП).

Обязательной регистрации в ГСКП подлежит продукция, выпускаемая по государственным стандартам Республики Беларусь, межгосударственным стандартам, техническим условиям, прошедшим государственную регистрацию.

Регистрацию продукции в Государственном центре каталогизации осуществляют предприятия-изготовители не позднее, чем в течение месяца после реализации первого образца первой партии продукции, должны зарегистрировать продукцию в ГСКП путем представления каталожного листа в БелГИСС. Информация, накопленная в банке данных ГСКП, дает возможность получать сведения по любым запросам, взяв за основу интересующие параметры: виды продукции, ее характеристики, адреса изготовителей.

Совершенствование экономических методов управления качеством (измерение, прогнозирование, планирование, стимулирование за повышение качества) способствует усилению действенности этих методов в повышении эффективности производства.

Из средств местных бюджетов предоставляются прямые выплаты на единицу реализованной (произведенной) и (или) направленной в обработку сельскохозяйственной продукции в виде субсидий (надбавок) на молоко, крупный рогатый скот, произведенный на животноводческих объектах по выращиванию и откорму крупного рогатого скота, тресту льна-долгунца, гречиху.

Т а б л и ц а 10.1. Размеры надбавок за реализованную и (или) направленную в обработку сельскохозяйственную продукцию [54]

Вид сельскохозяйственной продукции	Надбавка за 1 тонну реализованной и (или) направленной в обработку (переработку) сельскохозяйственной продукции (без учета налога на добавленную стоимость), рублей
Молоко базисной жирности	27 и более
Крупный рогатый скот	200 и более
Гречиха	82 и более
Треста льна-долгунца номером*:	
1	73,5 и более
1,25	92,5 и более
1,5	111 и более
1,75	130 и более
2	150 и более
2,5 и выше	173 и более

Примечание. Выплата надбавок производится в случае выхода из направленной в обработку (переработку) тресты льна-долгунца длинного льяного волокна не ниже нормативного значения.

При этом юридическим лицам рекомендуется использовать надбавки, например, за молоко, крупный рогатый скот, гречиху для приобретения минеральных удобрений, включая расходы по их доставке и затраты обслуживающих организаций, горюче-смазочных материалов, энергоресурсов, семян, средств защиты растений, запасных частей для сельскохозяйственной техники, белкового сырья, оплаты услуг по ремонту сельскохозяйственной техники и погашения задолженности по ним, а также на обслуживание, погашение кредитов банков и процентов за пользование ими, выданных на закупку минеральных удобрений и горюче-смазочных материалов сельскохозяйственным организациям, задолженность по кредитам которых передана открытому акционерному обществу «Агентство по управлению активами» [55].

Правительство стимулирует производителя повышать качество за счет изменения сроков возделывания культур. Например, при осуществлении закупок для государственных нужд свеклы сахарной кондиционной и некондиционной устанавливается надбавка к цене за 1 т базисной нормы с 1 сентября 2014 г. в размере 20 %, с 11 сентября по 20 сентября 2014 г. – в размере 15 %, с 21 ноября до завершения поставки – 15 %. Это сделано для удлинения срока переработки сахарной свеклы собственного производства. Или производители пивоваренного ячменя получают надбавку в 1 % к цене при содержании белка в 11–11,5 % и в 3 % – при содержании белка ниже 11 %. Это позволяет сократить закупки пивоваренного ячменя за рубежом.

### **Вопросы и ситуации для самопроверки.**

1. Прочтите приведенный ниже фрагмент интервью с директором немецкой компании относительно соблюдения (и даже превосходства) государственных стандартов. Как вы можете объяснить такое поведение? Улучшилось ли ваше отношение к качеству продукции этого предприятия? Если да, то почему?

*По закону, потребление энергии на заводе не должно превышать 234 кВт/м<sup>2</sup>. Это здание потребляет 74 кВт – на 75 % меньше, чем требуется по законодательству. На строительство завода были потрачены большие деньги. Но за счет уменьшения потребления электроэнергии это помогает экономить компании до 300 тысяч евро в год. Чтобы уменьшить теплопотребление административного здания Hettich Forum, при строительстве его «обернули» в специальный материал из целлюлозы. Благодаря такой изоляции от фундамента до потолка здание сохраняет тепло зимой и прохладу летом. Вокруг здания вырыли бассейны, где накапливается дождевая вода – ее исполь-*

зуют для технических нужд. Благодаря современным технологиям теплоизоляции в таком большом здании используется лишь один кондиционер, соизмеримый по мощности с тем, что охлаждает или нагревает один вагон поезда. Все это позволяет уменьшить потребление энергии на 73 % (Экхард Брайтенкам, директор компании Hettich Marketing und Vertriebs GmbH, Германия) [48].

2. Прочитайте фрагмент статьи специалистов ОАО «Щучинский МСЗ» о поиске решения по устранению очага плесени и воплощении его в жизнь. Обратите внимание на тот факт, что предыдущие действия предприятия не решали проблему, а лишь скрывали ее. Известны ли вам примеры решения подобной проблемы на других предприятиях? Как вы считаете, насколько велика готовность потребителей оплатить решение подобной проблемы?

*Помимо ежедневных общих прописанных обязанностей и функций, выполняемых специалистами предприятия, есть еще и глобальные, требующие принятия обдуманных ответственных и, порой, нестандартных решений. Всем известно, что основным врагом в изготовлении, созревании и хранении сыра является плесень, споры которой могут жить не только без воздуха в космосе, но даже в авиационном топливе, что уж говорить о головке сыра, с утонченным, ярко выраженным пряным ароматом. Плесень – это невидимый диверсант, он живет вокруг нас и в любое время может проявить себя в самых неожиданных местах.*

*Специалистами нашего предприятия регулярно проводятся мероприятия по выявлению и уничтожению очагов размножения вредоносного грибка. Так, работниками микробиологической лаборатории неоднократно выявлялись факты по превышениям норм плесени в воздушной среде в самом сердце нашего производства – участке по выработке сыра и соляном отделении. Обработка помещений, проведение объемной дезинфекции воздушной среды, обработка воздуха с использованием ультрафиолетовых и озоновых ламп в разы снижали количество плесени, но полностью уничтожить источник ее появления не могли. В результате детальной проработки возможных вариантов локализации источников, очагом размножения плесени была определена воздушная прослойка между несущими железобетонными конструкциями и подшивкой потолка сайдингом, где вредоносные грибки могли размножаться в геометрической прогрессии.*

*Было принято решение о снятии сайдинга, зачистке, и обработке специальными фунгицидными препаратами. Выполнить качественный*

*ремонт потолка на площади 1 500 м<sup>2</sup>, учитывая, что на территории цеха расположено дорогостоящее высокотехнологичное оборудование, – задача не из легких. Было решено привлечь подрядные строительные организации. Однако приятно удивили самоотверженность и желание в оказании помощи, проявленные работниками нашего завода, которые не смогли находиться в стороне от данного мероприятия. Ремонт был организован в три смены, проводимые работы в какой-то мере носили даже соревновательный характер между нашими рабочими и рабочими подрядчиков, и каждый из них задавал все больший и больший уровень качественной и быстрой организации труда. К ремонтным работам была привлечена вся инженерная служба предприятия, которая выполнила демонтаж трубопроводов холодного, горячего и парового снабжения, холодильного оборудования.*

*Благодаря неимоверным усилиям, преданности и ответственности перед своим предприятием, слаженностью в действиях между подразделениями удалось добиться решения поставленной задачи в кратчайший срок.*

*В настоящее время очаг распространения плесени на данном участке производства, составляющий 20 % от общей площади главного производственного корпуса, ликвидирован.*

*Устранение источника обсеменения сыра поверхностной микрофлорой до его вакуумирования в пакеты позволяет предприятию убереечь продукцию от порчи и сохранить ее без ухудшения органолептических показателей в период хранения в течение всего срока годности продукта (Кузнецов С. А., заведующий сектором капитального строительства ОАО «Щучинский МСЗ», Десятова Н. В., инженер по сметной работе ОАО «Щучинский МСЗ») [31].*

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	3
Список рекомендуемой литературы .....	4
Тема 1. Теоретические основы управления предприятием .....	9
Тема 2. Сельскохозяйственная организация (предприятие) как объект управления ..	16
Тема 3. Управление предприятиями различных организационно-правовых форм....	26
Тема 4. Менеджеры на предприятии .....	40
Тема 5. Цели и оценка деятельности предприятия .....	46
Тема 6. Методы достижения порядка и дисциплины .....	62
Тема 7. Принятие и реализация управленческих решений .....	70
Тема 8. Управленческие коммуникации в оперативном управлении .....	75
Тема 9. Управление персоналом на предприятии .....	82
Тема 10. Управление качеством труда и продукции .....	101

Учебное издание

**Артеменко Александр Михайлович**

**УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

**Курс лекций**

Редактор *Е. П. Савицц*

Технический редактор *Н. Л. Якубовская*

Подписано в печать 15.02.2018. Формат 60×84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Бумага офсетная.

Ризография. Гарнитура «Таймс». Усл. печ. л. 6,97. Уч.-изд. л. 6,35.

Тираж 75 экз. Заказ .

УО «Белорусская государственная сельскохозяйственная академия».

Свидетельство о ГРИИРПИ № 1/52 от 09.10.2013.

Ул. Мичурина, 13, 213407, г. Горки.

Отпечатано в УО «Белорусская государственная сельскохозяйственная академия».

Ул. Мичурина, 5, 213407, г. Горки.