

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

ГЛАВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ,
НАУКИ И КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

Учреждение образования
«БЕЛОРУССКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ
ОРДЕНОВ ОКТЯБРЬСКОЙ РЕВОЛЮЦИИ
И ТРУДОВОГО КРАСНОГО ЗНАМЕНИ
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ»

А. М. Артеменко, С. И. Артеменко, И. Л. Кулешова

МЕНЕДЖМЕНТ И ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО

ПРАКТИКУМ

*Рекомендовано учебно-методическим объединением
в сфере высшего образования Республики Беларусь
по образованию в области сельского хозяйства
в качестве учебно-методического пособия для студентов
учреждений образования, обеспечивающих получение
общего высшего образования по специальностям
6-05-0811-02 Производство продукции животного происхождения,
6-05-0831-01 Водные биоресурсы и аквакультура,
6-05-0811-01 Производство продукции растительного
происхождения, 6-05-0811-05 Защита растений и карантин*

Горки
Белорусская государственная
сельскохозяйственная академия
2026

УДК 005(076.5)
ББК 65.290-2я73
А86

*Рекомендовано методическими комиссиями
агротехнологического факультета 23.09.2025 (протокол № 1),
факультета биотехнологии и аквакультуры 22.09.2025 (протокол № 1)
и Научно-методическим советом
Белорусской государственной сельскохозяйственной академии
24.09.2025 (протокол № 1)*

Авторы:

кандидат экономических наук, доцент *А. М. Артеменко*;
старший преподаватель *С. И. Артеменко*;
магистр экономических наук, преподаватель-стажер *И. Л. Кулешова*

Рецензенты:

кандидат экономических наук, доцент *В. О. Лёвкина*;
кандидат экономических наук, доцент *А. В. Грибов*

Артеменко, А. М.

А86 Менеджмент и делопроизводство. Практикум : учебно-методическое пособие / А. М. Артеменко, С. И. Артеменко, И. Л. Кулешова. – Горки : Белорус. гос. с.-х. акад., 2026. – 168 с. ISBN 978-985-882-876-9.

Изложены состав и содержание тем для практических занятий, задания, рекомендации, вопросы для самостоятельной работы студентов.

Для студентов учреждений образования, обеспечивающих получение общего высшего образования по специальностям 6-05-0811-02 Производство продукции животного происхождения, 6-05-0831-01 Водные биоресурсы и аквакультура, 6-05-0811-01 Производство продукции растительного происхождения, 6-05-0811-05 Защита растений и карантин.

**УДК 005(076.5)
ББК 65.290-2я73**

ISBN 978-985-882-876-9

© Белорусская государственная
сельскохозяйственная академия, 2026

ВВЕДЕНИЕ

Рост требований к качеству управленческой подготовки студентов неэкономических специальностей, из выпускников которых формируется кадровый состав руководителей всех уровней в агробизнесе, обусловлен следующими тенденциями в АПК:

- необходимость формирования отношения к агропромышленному комплексу как к коммерчески эффективной системе, ориентированной на получение прибыли, эффективный сбыт, а также на предварительный анализ каналов и объемов продаж;

- необходимость устранения неравномерности в развитии как отдельных предприятий, так и регионов в целом;

- требование строгого соблюдения стандартов качества и снижения себестоимости производимой продукции для обеспечения ее высокой конкурентоспособности, что требует от предприятий полной технологической дисциплины;

- потребность в повышении оперативности принятия управленческих решений в условиях строгой экономии и контроля расхода топливно-смазочных материалов, а также дефицита профильных специалистов (в частности, механизаторов);

- необходимость повышения стабильности выполнения плановых показателей, рационального использования ресурсов, а также минимизации простоев техники (включая приобретенную по программам льготного кредитования) из-за технических неисправностей и несвоевременного сервисного обслуживания;

- признание растущего вклада крестьянских (фермерских) хозяйств в общие объемы производства отдельных видов сельскохозяйственной продукции и необходимость интеграции их эффективных управленческих практик в общую структуру агропромышленного комплекса;

- глубинные изменения социально-экономического уклада белорусской деревни, которая выступает фундаментом традиционного жизненного уклада, но требует внедрения современных социальных и управленческих стандартов для обеспечения динамичного развития государства.

Цель изучения дисциплины «Менеджмент и делопроизводство» – формирование у студентов системы знаний, умений и навыков, необходимых для эффективного управления сельскохозяйственным предприятием.

Курс направлен на развитие компетенций по обоснованию, разработке, документальному оформлению и реализации управленческих решений как на уровне отдельных подразделений, так и организации в целом.

Практикум включает три смысловых блока: теоретический минимум, практические задания для проработки во время аудиторных занятий, а также самостоятельные кейсы повышенной сложности для внеаудиторной работы студентов.

Состав и структура тем, заданий и исходных материалов сформированы на основе логики работы руководителя организации, ее структурных подразделений и ключевых направлений деятельности, а также комплекса базовых управленческих действий. Это обеспечивает освоение студентами следующих умений и навыков в результате изучения дисциплины:

- самостоятельно формулировать цели развития объекта управления и доводить их до подчиненных в устной и письменной формах;
- различать виды и определять границы управленческих полномочий и ответственности руководителей и специалистов предприятия;
- распределять обязанности между исполнителями и разрабатывать (адаптировать) типовые должностные (рабочие) инструкции для работников соответствующей службы (подразделения) в соответствии с условиями объекта управления;
- проводить анализ организационного механизма управления ведущих сельскохозяйственных предприятий республики для отбора успешных приемов и методов управления производством;
- устанавливать и поддерживать организационный порядок на предприятии;
- осуществлять эффективные управленческие коммуникации в оперативном управлении производством;
- подбирать сотрудников соответствующей службы на основе предварительно составленной модели рабочего места, формулировать требования к кандидатам для включения в объявление о вакансии, разрабатывать вопросы для устного собеседования, обсуждать условия трудового контракта;
- разрабатывать элементы системы мотивации сотрудников соответствующей службы к исполнению должностных (рабочих) обязанностей;
- рассчитывать упущенную выгоду (возможности), обусловленную снижением качества продукции, и составлять план мероприятий по ее минимизации.

Т е м а 1. ОБЩЕЕ РУКОВОДСТВО ПРЕДПРИЯТИЕМ (ПОДРАЗДЕЛЕНИЕМ)

Занятие 1.1. Реконструкция концепции менеджмента в организации

Цели: научиться комплексно воспринимать концепцию менеджмента в организации; распознавать принципы и механизмы управления аграрным бизнесом в учредительных и нормативных документах; систематизировать их; предлагать внедрение эффективных принципов, а также замену или исключение тех механизмов, которые, дестабилизируют бизнес-процессы не образующих единую систему.

Метод проведения занятия: индивидуальное выполнение упражнений с последующей проверкой преподавателем и коллективным обсуждением наиболее эффективных решений для их последующей корректировки.

В результате освоения материала занятия студент должен уметь: оперировать фундаментальными понятиями менеджмента (стратегические ориентиры, миссия, ценности, принципы, механизмы), идентифицировать их наличие в организации, а также оценивать их по критериям полноты и взаимной сочетаемости.

Порядок и методика выполнения заданий.

Основоположник «Школы научного управления» Фредерик Тейлор в начале XX века сформулировал базовые принципы менеджмента, которые остаются актуальными и для современного аграрного бизнеса. В ходе последующей эволюции управленческой мысли и формирования современных систем управления качеством (TQM) эти подходы трансформировались в триединую концепцию эффективного труда: *создание условий, обеспечивающих желание работать хорошо (мотивация), возможность работать хорошо (ресурсы и компетенции) и невозможность работать плохо (системный контроль и минимизация рисков ошибок)*. Соответственно, концепция менеджмента в исследуемой организации также должна представлять собой стройную, логически завершённую систему.

Ф. Тейлор утверждал, что ключевая задача руководителя – создать условия, при которых работник будет мотивирован трудиться с максимальной отдачей. При проектировании систем управления персоналом необходимо учитывать ряд социально-психологических и экономических факторов:

1. *Фактор отчуждения собственности и целей.* Наемный сотрудник, не являющийся собственником или совладельцем организации, вынужден выполнять задачи, поставленные руководством, в рамках его должностных обязанностей и правил внутреннего трудового распорядка (подробнее см. ст. 53 Трудового кодекса Республики Беларусь [7]). При этом у него существуют личные интересы, проблемы и собственное представление об их решении, что при отсутствии должного менеджмента может привести к снижению мотивации.

2. *Склонность к ограничению производительности («работа с прохладцей»).* Рядовой работник редко склонен трудиться на пределе возможностей. Зачастую его усилия ограничены стремлением сохранить рабочее место, с одной стороны, и не допустить снижения расценок за перевыполнение норм – с другой. Решением данной проблемы выступает система оперативного материального стимулирования, при которой дополнительное вознаграждение выплачивается непосредственно после качественного выполнения работы (локальные системы премирования устанавливаются нанимателем согласно ст. 63 Трудового Кодекса Республики Беларусь [7]).

3. *Принцип материальной ответственности.* Сбалансированная система управления требует не только оплаты фактически выполненного объема работ, но и взаимной ответственности. Любой экономический убыток организации, возникший по вине работника, влечет за собой привлечение к материальной ответственности в порядке, предусмотренном законодательством (подробнее см. главу 26 Трудового кодекса Республики Беларусь, ст. 400–409 [7]).

Возможность работать хорошо. Даже при наличии высокой мотивации сотрудника (когда система оплаты труда эффективно стимулирует его профессиональные амбиции и интерес), отсутствие реальных возможностей для качественного выполнения задач приводит к потере этого стремления. К факторам, блокирующим эффективную работу, относятся: использование устаревшей техники и оборудования, неоптимальные организационные процессы, ненадлежащее обустройство рабочего места или отсутствие конструктивного взаимодействия внутри коллектива.

Невозможность работать плохо. Задача современного руководителя – создать такие организационно-технологические условия, которые полностью исключают некачественное выполнение обязанностей (внедрение принципа защиты от ошибок / *poka-yoke*). Предотвращение возможных нарушений со стороны персонала реализуется через авто-

матизацию и регламентацию процессов локальными правовыми актами организации (в соответствии со ст. 194, 195 Трудового Кодекса Республики Беларусь [7]). На предприятиях АПК это достигается путем установки на рабочие органы сельхозмашин датчиков заглубления, комплектования рабочего места строго необходимым набором инструментов, блокировки интерфейса программного обеспечения при вводе некорректных данных, а также ограничения доступа к нецелевым интернет-ресурсам во время выполнения производственных задач (практический опыт внедрения передовых систем менеджмента и контроля в отечественном бизнесе подробно описана на примере передового хозяйства [35]).

Одним из простейших организационных механизмов стимулирования труда является сдельно-прогрессивная оплата. Например, при выполнении сменной нормы выработки на подборе тресты из ленты с прессованием базовая расценка составляет 0,70 руб. за рулон, а каждый рулон сверх нормы (более 70 рулонов) оплачивается по повышенному тарифу – 1,00 руб.

Примером установления более сложного стимулирующего механизма, при котором дополнительное вознаграждение пропорционально проценту сэкономленного рабочим времени, является система Роуэна (подробнее о методике расчета заработной платы по данной системе см. [28]; право на применение таких систем стимулирования закреплено в статье 63 Трудового кодекса Республики Беларусь [7]. Рассмотрим алгоритм ее действия на конкретном примере:

- если на определенный объем работы выписан наряд на 100 час, а при повременной форме оплаты труда рабочему установлена ставка 0,30 руб/ч, то плановая заработная плата составит 30,00 руб.;

- если фактически работа выполняется за 90 часов (экономия составляет 10 % от нормы времени), то при неизменной базовой часовой расценке прямой заработок уменьшается до 27,00 руб. Однако за сэкономленное время рабочий получает премию в размере 10 % от стоимости фактически затраченного времени (2,70 руб.). В результате общий заработок составит 29,70 руб., а фактическая часовая ставка возрастает до 0,33 руб/ч, что на 10 % выше базовой;

- если работа выполняется за 80 часов (экономия составляет 20 % от нормы времени), то прямой заработок по часовой ставке составит 24,00 руб. С учетом 20 % экономии времени премия составит 4,80 руб. В результате общий заработок составит 28,80 руб., что увеличивает фактическую часовую ставку до 0,36 руб/ч (на 20 % выше базовой

ставки). Таким образом, система материально поощряет интенсификацию труда.

Несмотря на снижение абсолютной суммы заработка за конкретное задание (с 30,00 до 28,80 руб.), рабочий получает экономию 20 часов времени, в течение которых ему могут быть поручены новые оплачиваемые объемы работ, а его реальная почасовая оплата возрастает на 20 %.

Соблюдение указанных принципов позволяет выстроить эффективную производственную систему. При этом молодому руководителю важно помнить, что наряду с официальными регламентами в любом коллективе существуют неформальные связи. Поскольку реальная практика управления всегда шире академической теории, начинающему специалисту при вступлении в должность рекомендуется придерживаться следующих правил:

- непрерывно собирать информацию об истории, традициях и организационной культуре организации (местности);
- осуществлять регулярный мониторинг интересов и проблем сотрудников и партнеров по бизнесу;
- активно применять метод интервьюирования и наблюдения для фиксации поведенческих стереотипов в коллективе, помня, что в менеджменте не бывает мелочей.

Задания

Задание 1. Используя теоретический материал о современной триединой концепции эффективного труда, пример реализации элементов системы менеджмента (на материалах СПК «Колхоз Родина») и результаты анализа вашего базового хозяйства, заполните макет табл. 1.1.

Таблица 1.1. Оценки и коррекция механизмов организации для реализации принципов менеджмента

Принципы менеджмента	Механизмы реализации принципа	Оценка эффективности механизмов и ее обоснование	Рекомендации		
			исключить	изменить	добавить
Желание работать хорошо					
Возможность хорошо работать					
Невозможность работать плохо					

Для анализа и достройки концепции системы менеджмента в анализируемом хозяйстве примите во внимание следующие *принципы организации труда*:

1) *принцип системности*: отражает необходимость решения задач по организации труда в их взаимной связи. Базовым условием реализации данного принципа является четкое определение целей по каждому направлению организации труда и рабочему процессу, а также их взаимное согласование;

2) *принцип пропорциональности*: предполагает качественное и количественное соответствие между трудовыми функциями, профессиональными качествами работника и средствами труда (соответствие квалификации работника занимаемой должности и выполняемой работе регламентируется ст. 19 и ст. 20 Трудового кодекса Республики Беларусь [7]). При этом учитываются не только уровень квалификации персонала, но и его психофизиологические особенности, тип темперамента, ценностные установки и структура мотивации;

3) *принцип рациональной специализации*: выражает необходимость определения такого уровня разделения труда между работниками и подразделениями, при котором избыточное дробление производственных операций не приведет к снижению экономической и социальной эффективности деятельности;

4) *принцип согласованности*: означает, что все тесно взаимосвязанные трудовые процессы должны быть скоординированы по месту и времени их проведения;

5) *принцип ритмичности*: заключается в обеспечении равномерного выполнения сопоставимых объемов работ и, как следствие, стабильных затрат энергии человека за равные промежутки времени (час, смену, сутки). Ритмичный труд повышает эффективность и безопасность производства, исключая необходимость содержания избыточных штатных ресурсов для покрытия пиковых нагрузок;

6) *принцип баланса интересов работников и нанимателя*: предполагает достижение паритета выгод и обязательств данных субъектов при совершенствовании организации труда. Реализация принципа направлена на повышение заинтересованности персонала в конечных результатах работы посредством выстраивания прозрачной системы материального и морального стимулирования (согласование интересов сторон и установление систем стимулирования закреплено в ст. 63 Трудового кодекса Республики Беларусь [7], а принципы социального партнерства – в ст. 352 Трудового кодекса Республики Беларусь [7]).

Как система научного управления Ф. Тейлора включала тщательно подобранный набор элементов (наука вместо традиционных навыков, гармония вместо противоречий, сотрудничество вместо индивидуальной работы, максимальная производительность вместо ограничения производительности, развитие каждого отдельного рабочего до максимальной доступной ему производительности и максимального благосостояния), так и концепция менеджмента в вашей организации должна иметь стройную систему.

Пример реализации элементов системы менеджмента (на материалах СПК «Колхоз Родина» Бельничского района).

В СПК «Колхоз «Родина» Бельничского района такой системой выступает стремление стереть грань между городом и деревней (в 2012 г. создана картинная галерея), максимальная отдача при минимальных затратах, преемственность поколений (молодые кадры становятся органичной частью коллектива, объединяя свои знания и энтузиазм с многоопытностью ветеранов), справедливая и мотивирующая система оплаты труда (от пожизненного закрепления техники, сельхозмашин и агрегатов за конкретным трактористом-машинистом, до правила – кто бросил курить – получает премию в размере 10 % от заработной платы), а также команда профессионалов высокого класса (в 2017 г. учреждена медаль «Заслуженный работник СПК «Колхоз «Родина», а возле производственных объектов, созданных под их непосредственным руководством и при активном участии устанавливаются мемориальные доски) [35, 39].

Важно помнить: классическая теория научного управления Ф. Тейлора доказывает, что эффективный менеджмент всегда базируется на строго определенном наборе взаимосвязанных элементов [26, 27]. Точно так же и концепция управления в исследуемой вами организации должна представлять собой стройную, логически завершенную систему.

Задание 2. Оцените степень полноты применения принципов организации труда (системности, пропорциональности, ритмичности) в ниже представленном кейсе. Укажите в каких локальных нормативных правовых актах (ЛНПА) организации их целесообразно отразить для доведения до сведения персонала?

Кейс «Развитие ОАО «Косино» Логойского района»

До реформирования ОАО «Косино» находилось в кризисном экономическом состоянии. В 2015 г. с согласия Главы государства акции

предприятия были переданы из собственности Логойского района в собственность фермерского хозяйства «Цнянские экопродукты». В рамках заключенного инвестиционного договора были определены целевые параметры развития организации.

К концу 2020 г. инвестиционный договор был успешно исполнен: предприятие вышло на траекторию устойчивого развития, были созданы новые рабочие места. Новому собственнику и руководству удалось реструктуризировать задолженность, модернизировать парк техники, начать строительство новых и реконструкцию действующих молочно-товарных ферм, а также увеличить продуктивность коров. На текущий момент 90 % акций принадлежит КФХ «Цнянские экопродукты», оставшаяся часть распределена между государством и физическими лицами.

Как отмечает владелец КФХ «Цнянские экопродукты» В. Адамович, благодаря государственной поддержке предприятие получило необходимый импульс для развития, а вся техника и производственные мощности, приобретенные в период действия инвестиционного договора (включая линию по переработке рапса и современное доильное оборудование), полностью остаются в распоряжении хозяйства.

В ходе модернизации молочно-товарной фермы «Косино» старые помещения были реконструированы и дополнены новыми объектами. На предприятии внедрены строгие стандарты технологической дисциплины и бережного обращения с животными, вплоть до увольнения сотрудников за нарушение данных требований. Для оперативного и экономически эффективного размещения прибывающего поголовья молодняка были возведены специализированные тентовые конструкции (шатры), обеспечивающие оптимальный микроклимат. Процесс выпойки телят автоматизирован с помощью мобильных пастеризаторов-дозаторов («молочных такси»), обеспечивающих точное индивидуальное дозирование корма.

Специфика управления в ОАО «Косино» строится на жестком контроле финансово-экономических показателей на всех этапах производства. Ключевым критерием эффективности выступает не валовый объем производства, а прибыль в расчете на единицу продукции. Так, при реализации более 7,5 т молока от одной коровы чистая прибыль составляет 4 501 руб. Основная цель менеджмента предприятия – оптимизация конечных финансовых результатов через вовлечение персонала в процесс снижения издержек.

В настоящее время в хозяйстве функционируют три молочно-товарные фермы, на двух из которых технологические процессы дове-

дены до максимальной производительности. Стратегический план развития организации включает строительство современного животноводческого комплекса на 1 300 голов. Проект планируется реализовать за счет привлечения инвестиционных ресурсов Банка развития. Сейчас общее поголовье крупного рогатого скота (КРС) превышает 5 тыс. гол., включая 1 850 гол. коров. Кормовая база предприятия позволяет обеспечить содержание 2 100 коров, а среднесрочный план предусматривает увеличение продуктивности до 9 т молока от одной коровы за трехлетний период.

В 2023 г. ОАО «Косино» возглавил Д. Н. Грамович, имеющий успешный опыт руководства сельскохозяйственными предприятиями Логойского и других районов. Стиль управления руководителя характеризуется эффективным делегированием полномочий, четким распределением ролей внутри команды и стратегическим планированием. Баланс между административным контролем и операционной самостоятельностью специалистов позволяет избегать микроменеджмента и стимулирует сотрудников к принятию ответственных решений. Руководство ориентировано на развитие кадрового потенциала, поддержание эффективных внутренних коммуникаций, создание условий для высокого уровня заработка и сохранение высокой адаптивности управления в условиях меняющейся рыночной среды.

В 2024 г. организация произвела 7 535 т зерна при урожайности 50 ц/га, что на 2 689 т (или на 155,5 %) превысило показатели 2023 г. Также было получено 1633 т рапса при урожайности 24,4 ц/га. Высокая рентабельность данной культуры обусловлена наличием собственной линии переработки. Модернизация производственных мощностей (установка новых прессов и наладка оборудования) позволила повысить эффективность процессов: получаемое масло реализуется через биржевые торги, а жмых используется в животноводстве в качестве кормовой базы. На 1 сентября 2024 г. валовой надой молока составил 11 200 т при удое 6 021 кг на одну корову. Товарность молока достигла 94,8 %, при этом 100 % продукции реализуется сортом «экстра».

В рамках оптимизации структуры животноводства предприятие отказалось от выращивания КРС на мясо. Внедрение современных технологий искусственного осеменения позволило в 96 % случаев обеспечивать рождение ремонтного молодняка (телочек). В 2024 г. в ОАО «Косино» начался эксперимент по диверсификации растениеводства посредством выращивания новой для Логойского района культуры – льна на семена. С посевной площади 200 га была получена урожайность 15 ц/га.

Управленческий подход руководителя ориентирован на непрерывное совершенствование профессиональных компетенций и изучение передового мирового опыта в сфере АПК. При этом стратегические решения принимаются с позиции импортозамещения и экономической целесообразности. В частности, руководство отдает приоритет белорусской зерноуборочной технике из-за оптимального соотношения цены и качества, поскольку стоимость зарубежных аналогов в несколько раз превышает затраты на приобретение и обслуживание отечественных моделей.

Трудовой коллектив ОАО «Косино» насчитывает 142 человека, а средняя заработная плата составляет 2 567 руб. Высокие производственные результаты стали возможны благодаря слаженному взаимодействию персонала, обеспечивающему функционирование организации как единого, четко отлаженного механизма [26, 39].

Задание 3. Наличие различных бизнес-культур в организациях существенно усложняет реакцию людей, делают их мало предсказуемыми. Технолог чувствует себя при этом неуверенно, поскольку не может объяснить парадоксы: вроде, делаю все правильно, как учили, а результат оказывается малоэффективным.

Примените к своей организации шкалу «Организационное управление через человеческие отношения» (табл. 1.2). Обведите на каждой линии соответствующую цифру и подсчитайте итоговую сумму. Обсудите результат с преподавателем, обращая внимание не только на общую сумму, но и на значения по отдельным строкам и их сочетаемость.

Т а б л и ц а 1.2. Шкала оценки «Организационное управление через человеческие отношения»

Преобладание негативных стимулов	1	2	3	4	5	6	7	Преобладание позитивных стимулов
Взаимная необязательность в отношениях	1	2	3	4	5	6	7	Высокая обязательность в отношениях
Конфликтность	1	2	3	4	5	6	7	Сотрудничество
Начальственность	1	2	3	4	5	6	7	Дух командности
Установка на исполнительство	1	2	3	4	5	6	7	Уважается инициативность
Работник равен функции	1	2	3	4	5	6	7	Согласование интересов

Тестовые задания для самопроверки

В практике менеджмента и реальной работе редко бывают однозначные решения. Ниже вам предложены задания разного типа.

1. Какова потенциальная часовая производительность пресс-подборщика *Comprima F 125 XC* на прессовании соломы пшеницы (при условии, что все простои и задержки сведены к нулю) со следующими техническими параметрами: диаметр рулона – 1,25 м, наивысшая плотность, 3 оборота сеткой?

- а) 149 рулонов или 28 т;
- б) 111 рулонов или 21 т;
- в) 75 рулонов или 14 т;
- г) 50 рулонов или 9 т.

2. Сколько требуется овощеводов (постоянных) для обслуживания теплицы (томаты защищенного грунта) площадью 6 га (в штатных единицах)?

Обратите внимание: в этом задании правильных логических решений может быть несколько. Расчет числа работников зависит от многих факторов: от нормы работы, целей предприятия и ситуации в регионе. Выберите один из вариантов и письменно обоснуйте свой выбор.

- а) 20;
- б) 40;
- в) 60;
- г) 80.

3. Предприятия, как правило, сливаются с другими, присоединяют их, а также меняют организационно-правовую форму на стадии:

- а) развития;
- б) стагнации;
- в) консолидации;
- г) сокращения;
- д) трансформации.

4. Вид трансформации предприятий, при котором их юридический статус не меняется:

- а) слияние;
- б) объединение;
- в) выделение;
- г) разделение;
- д) присоединение.

5. Ситуация, когда предприятие неспособно вырабатывать и реализовывать требуемые в нем изменения, называется:

- а) проблемой собственников;
- б) проблемой большей части персонала;
- в) проблемой руководителей;
- г) кризисом проведения внутренних изменений;
- д) ловушкой стагнации.

Занятие 1.2. Разработка стратегии и плана мероприятий

Цели: научиться формировать видение организации с конкретными показателями, формулировать ее миссию, подбирать базовый набор ценностей и выстраивать систему приоритетов на ближайшие 2–3 года.

Метод проведения: индивидуальное выполнение упражнений с последующей проверкой преподавателем и коллективным обсуждением лучших примеров для корректировки.

В результате освоения материала занятия студент должен уметь:

- анализировать деятельность организации и выявлять проблемы, требующие новых стратегических решений;
- оценивать стратегические решения и классифицировать их на действенные (эффективные), нейтральные и посредственные;
- вносить изменения в типовые стратегии, для обеспечения их реализуемости и высокой эффективности в практической деятельности.

Порядок и методика выполнения заданий.

Разработка стратегии любого сельскохозяйственного предприятия начинается с определения его долгосрочных целей и направлений развития.

Определение стратегических ориентиров хозяйства строится на поиске ответа на ключевой вопрос: *«Каким должно стать предприятие через 5–10 лет?»*

Чтобы конкретизировать целевые ориентиры развития предприятия, необходимо последовательно ответить на следующие вопросы:

Какова производственная специализация хозяйства сейчас и в каком направлении оно должно развиваться? (Например: увеличение доли животноводства, переход на точное земледелие, развитие собственной переработки сырья).

Кто является основным потребителем продукции предприятия? (Ориентируемся ли мы на внутренний рынок – перерабатывающие заводы района/области, или формируем экспортный потенциал, например, поставки в Российскую Федерацию и страны ЕАЭС?).

Как можно повысить качество и снизить себестоимость продукции предприятия? (За счет внедрения ресурсосберегающих технологий, улучшения кормовой базы, модернизации машинно-тракторного парка или снижения потерь при хранении).

Задания

Задание 1. В видении СПК «Агрокомбинат «Снов» предусматривалось к 2025 г. расширить площади и увеличить объем производства сельскохозяйственной продукции путем более интенсивного производства в присоединенном (инвестируемом) хозяйстве ОАО «17 Сентября». Сохранить направление деятельности: поля – корма; фермы – мясо, молоко; переработка производимой продукции; торговля – стол потребителя, оставаясь экономически стабильным предприятием, обеспечивая продовольственную безопасность района, области, страны.

Поскольку деятельность специалистов-технологов базируется на точных производственных показателях, для более эффективной работы дополните представленное выше качественное видение конкретными количественными параметрами. Это сделает его более наглядным и доступным для восприятия как персонала предприятия, так и внешних заинтересованных сторон. Результаты представьте в форме табл. 1.3.

Таблица 1.3. Форма для количественного выражения видения предприятия

В 2025 г.	Направления, виды деятельности, продукты	В 2030 г.
10 %	Переработка собственного сырья в готовые изделия	60 %
3 дилера	Расширение дилерской сети	10 дилеров
2 (на территории района)	Количество действующих фирменных торговых точек, ед.	3 (в г. Минск)
	И т. д.	
Конкурентное сотрудничество: создание некоммерческого партнерства из 3 предприятий-конкурентов для ведения общей маркетинговой политики		
Создания собственной сертифицированной лаборатории контроля качества сырья и готовой продукции		

Задание 2. Проанализируйте и сопоставьте формулировки миссий трех ведущих предприятий АПК Республики Беларусь: СПК «Агрокомбинат «Снов» [44], ОАО «Беловежский» [45] и МРУП «Агрокомбинат «Ждановичи».

Оцените их достоинства и недостатки с точки зрения пяти ключевых правил стратегического планирования профессора А. И. Пригожина:

1) миссия не должна зависеть от текущего состояния организации, форм и методов ее работы, так как устремлена в будущее и показывает, на что будут направляться усилия и какие ценности будут для организации наиболее важными;

2) в миссии не принято указывать в качестве цели получение прибыли;

3) между миссией организации и более общей системой, частью которой она является, не должно быть противоречий;

4) на первое место предпочтительно ставить интересы, ожидания и ценности потребителей;

5) можно ввести в формулировку положения, подчеркивающие ценностные ориентации, стимулирующие работу персонала и наполняющие повседневную деятельность смыслом и осознанием благородной цели на благо людей [40, 43].

На основе проведенного анализа предложите свои, доработанные варианты формулировок миссий для этих предприятий. Результаты запишите в таблицу в тетради по форме табл. 1.4.

Т а б л и ц а 1.4. Анализ формулировок миссии

Формулировка миссии предприятия	Достоинства	Недостатки	Предложения для улучшения
1. Удовлетворение требований потребителей путем достижения высокого уровня качества и конкурентоспособности производимой продукции, строгого соблюдения законодательных требований и, как следствие, получения прибыли, обеспечивающей социальные блага коллективу и устойчивое развитие предприятия (<i>СПК «Агрокомбинат «Снов», Невижеский район</i>) [44]			
2. Удовлетворение запросов потребителей в качественной продукции, внесение посильного вклада в обеспечение продовольственной безопасности страны, содействие прогрессу сельскохозяйственного производства за счет внедрения инновационных технологий, а также повышение профессионального уровня персонала и производительности труда (<i>ОАО «Беловежский», Каменецкий район</i>) [45]			
3. Созидать – наша главная миссия. А именно: реализация задач производственной (продовольственной) безопасности республики, развитие социальной сферы сел района, пополнение бюджета страны налоговыми отчислениями, содействие благосостоянию трудового коллектива и жителей района, создание новых рабочих мест, повышение заработной платы и укрепление социальных гарантий коллектива, гарантирование экологической безопасности производимой продукции (<i>МРУП «Агрокомбинат «Ждановичи»</i>) [45]			

Задание 3. Проанализируйте и сопоставьте системы ценностей двух предприятий АПК Республики Беларусь, приведенные в табл. 1.5.

Т а б л и ц а 1.5. Анализ ценностей ведущих предприятий АПК

Ценность	Содержание
СПК «Агрокомбинат «Снов» [44]	
Качество	Выпуск конкурентоспособной, безопасной продукции высокого качества и высокого потребительского спроса
Новаторство	Мы неустанно работаем над улучшением наших решений, а также используем самые последние достижения технического прогресса в совершенствовании производственных процессов
Сотрудники	Целеустремленный, сплоченный, работоспособный коллектив – залог успеха организации. Надежность, порядочность, честность и уважение к коллегам, выполнение всех взятых на себя обязательств, ответственность при проведении дел – неотъемлемая часть нашей работы
Потребители	Мы как организация существуем ради потребителя. Наша работа не имеет никакого смысла, если она не нужна потребителю. Что такое качество – определяет потребитель
Партнеры	Многое в работе организации зависит от тех, с кем она сотрудничает. Отношения с партнерами мы строим на взаимовыгодности, честности, обязательности и дисциплинированности
ОАО «Беловежский» [45]	
Работники как главная ценность общества	Создание благоприятного психологического и профессионального климата для их работы, обеспечение равных возможностей для каждого сотрудника, стремление к стабильности кадрового состава, повышению благосостояния работников, поощрению личного и профессионального роста.
Профессионализм	Коллектив – это единая команда профессионалов, способных систематически, эффективно и надежно выполнять свои трудовые обязанности, постоянно повышать свой профессиональный уровень. Профессионализм является основой для достижения успеха и конкурентоспособности. Постоянно принимает меры по поддержанию и повышению уровня квалификации и профессионализма работников
Эффективный менеджмент	Внедряет самые передовые методы управления, ставит приоритетом четкую постановку целей и определения путей их достижения на всех уровнях управления, использование передовых технологий во всех сферах своей деятельности, открыт новым идеям и достижениям НТП, которые позволят ему достичь наибольшей эффективности, инвестиции в технологии, разумное новаторство и профессиональное развитие при сохранении богатого положительного опыта работы
Инициативность, ответственность и исполнительность	В Обществе приветствуются и поощряются дисциплинированность, исполнительность, субординация, умение и желание работников принимать на себя ответственность за свои действия, инициативность и творческий подход к работе в рамках существующих полномочий
Совершенствование	ОАО «Беловежский» является непрерывно развивающимся, совершенствующимся и обучающимся предприятием, использующим для этого принципы стратегического планирования и управления качеством, сохраняя при этом стабильность как надежного партнера перед государством, своими работниками и контрагентами
Конфиденциальность	Любая информация, кроме общедоступной, которая известна работнику в связи с трудовой деятельностью, является конфиденциальной и не подлежит разглашению, в том числе и другим работникам, которым она не нужна для исполнения ими своих трудовых обязанностей

В качестве методического инструмента воспользуйтесь наборами ценностей, предложенными проф. А. И. Пригожиным [42]:

- порядка (дисциплина, управляемость, стабильность, безопасность, ответственность);
- развития (достижительность, инновационность, проактивность, конкурентоспособность, клиентоориентированность, креативность, профессионализм, качество, эффективность);
- отношенческих (командность, взаимная обязательность, доверие, состязательность, уважительность, доброжелательность, открытость, честность);
- благополучия (доходность, благосостояние, семья, природа, комфорт, здоровье, безопасность, образование, интересная работа, лояльность);
- социальных (польза обществу, социальная ответственность, вклад в развитие региона).

Результаты занесите в табл. 1.6.

Т а б л и ц а 1.6. Результаты распределения ценностей предприятий АПК

Группа ценностей	Ценности	
	СПК «Агрокомбинат «Снов»	ОАО «Беловежский»
Порядка		
Развития		
Взаимоотношений		
Благополучия		
Социальные		

Как эти наборы сказываются на повседневном деловом поведении сотрудников этих организаций?

Задание 4. Проанализируйте кейс «История развития СПК «Прогресс-Вертилишки». Найдите в тексте конкретные примеры проявления различных групп управленческих ценностей и занесите их в табл. 1.7. Сделайте вывод о ведущих организационных ценностях предприятия, определяющих его развитие.

Т а б л и ц а 1.7. Результаты распределения ценностей предприятий АПК

Группа ценностей	Ценности	Факты из кейса
Порядка		
Развития		
Взаимоотношений		
Благополучия		
Социальные		

Кейс «История развития СПК «Прогресс-Вертелишки»

В условиях хозрасчета в колхозе-комбинате «Прогресс» все шире стали разворачивать экономическую деятельность. Был открыт новый бройлерный комплекс на 225 тыс. голов, действовали предприятия по переработке молока, фруктов, кормов, колбасный цех. Созданы мощности по производству стройматериалов и столярно-мебельное предприятие, а также асфальтный завод. В 1989 г. была построена первая очередь тепличного комплекса. В конце 1988 г. стало действовать зверохозяйство, строительство которого велось совместно с чехословацкой фирмой «Слоушевице». Маточное стадо насчитывало три тысячи голов. Директором зверохозяйства стал Олег Васильевич Кривеня. Ну а для гурманов в «Прогрессе» стали разводить раков.

Получив новый статус (11 мая 1987 г. ордена Ленина колхоз «Прогресс» получил статус «агропромышленный колхоз-комбинат»), хозяйство создало у себя внешнеэкономическую службу, которой руководил В. Удалых. Одна из первых акций – продажа агрокомбинату «Липтов» (ЧССР) 100 т семенного картофеля. Первый контракт на продажу бланшированных грибов «лисичек», был заключен с голландской фирмой «Ван Эс Фрут».

В 1989 г. на счету «Прогресса» находилось около миллиона долларов. По заказу шведской фирмы «Икеа» в мебельном цехе АППК «Прогресс», которым руководил В. А. Прокопьев, стали выпускать ряд комплектующих изделий для ванных комнат.

Валютные поступления «Прогресс» использовал на модернизацию производства. В Голландии были закуплены сеялки точного высева, а также элитные семена кормовых бобов и сахарной свеклы. Технологию их выращивания предоставил голландский кооператив «Себека», через который колхоз закупил холодильник с камерой быстрой заморозки на 700 т для фруктов, овощей, грибов. В 1988 г. в Москве АППК организовал свое внешнеторговое представительство [14].

Задание 5. Используя приведенную ниже трехслойную систему приоритетов, распределите ограниченные ресурсы (интеллектуальный потенциал и внимание работников, денежные средства, наиболее плодородные пахотные земли) хозяйства, в котором вы проходили производственную практику, по основным направлениям его деятельности (см ниже форму записи целевых приоритетов организации).

Система приоритетов для распределения ресурсов:

1-й уровень (оптимальная концентрация), когда ресурсы направляются на ключевые, самые доходные и стратегически важные проекты;

2-й уровень (достаточный минимум), когда финансирование и поддержка обеспечиваются в объеме, необходимом для стабильного ведения текущего производства;

3-й уровень (остаточный принцип), когда ресурсы выделяются в последнюю очередь, вплоть до полного прекращения финансирования неэффективных программ [47].

Приоритеты могут касаться не только материальных ресурсов, но и стратегического позиционирования предприятия.

Пример приоритетов развития предприятия АПК.

Приоритеты своего стратегического развития ОАО «Беловежский» определяет в рамках государственной политики развития отрасли сельского хозяйства Республики Беларусь и во взаимодействии с государством: стремится к поддержанию конструктивных и открытых, исключающих конфликт интересов, взаимоотношений; строит взаимоотношения как с единомышленником в работе на благо граждан, общества, государства; полно и своевременно исполняет требования государственных органов, основанные на нормах законодательства; исключает использование противозаконных способов влияния на решения государственных, в том числе судебных органов [45].

Форма записи целевых приоритетов организации

Миссия _____ (наименование предприятия) на период стратегии организации до 2030 г. конкретизируется нижеуказанной системой ее целевых приоритетов 1-го уровня:

1. Выход на ведущие позиции на целевом рынке (региональном, районном) по следующим видам продукции или услуг:

2. Исполнение обязательств по поставкам продукции для республиканских	государственных	нужд	(госзаказа):
---	-----------------	------	--------------

На период стратегии организации до 2030 г. все другие программы и производственные проекты предприятия относятся к целевым приоритетам 2-го и 3-го уровней.

Задание 6. Проанализируйте перечень мероприятий льнозавода, направленных на увеличение валового производства льнотресты. Ответьте на следующие вопросы:

1. Образуют ли данные мероприятия единую стратегию по направлению «Выращивание льна и его подготовка к переработке»?

2. Оцените полноту состава, форму представления и последовательность изложения мероприятий. Соответствует ли приведенный порядок реальной хронологии агротехнических работ?

3. Какие современные формы визуализации и планирования (например, сетевые графики, ленточные диаграммы Ганта, технологические карты) вы бы предложили для повышения наглядности этого плана?

Сгруппируйте предложенные мероприятия в логической и хронологической последовательности (по этапам технологического цикла) и представьте скорректированный план в форме табл. 1.8.

Т а б л и ц а 1.8. **Макет таблицы отчета**

Этап технологического цикла	Номера мероприятий из перечня (в хронологическом порядке)	Краткое агротехническое обоснование этапа
1. Организационно-подготовительный этап (зима)	Пример 4, ...	Пример Обеспечивает готовность кадров и техники к сжатым срокам полевых работ; формирует плановую экономическую базу (техкарты) для контроля затрат и мотивации труда
2. Подготовка почвы и подбор участков (осень/весна)		
3. Допосевная подготовка семян и расчеты		
4. Посев (весна, до 6 мая)		
5. Уход за посевами (фазы «всходы», «елочка»)		
6. Уборка урожая и первичная обработка (лето/осень)		

***Мероприятия по увеличению валового производства
льнотресты на льнозаводе***

1. Подобрать наиболее льнопригодные земли по предшественникам, по кислотности с pH_{KCl} 5,5–6,2, с содержанием гумуса свыше 1,5 %, обеспеченностью подвижным фосфором и обменным калием 150 мг/кг и более, содержанием бора 0,3–0,7 мг/кг и цинка 3–5 мг/кг.

2. Все подобранные участки на площади 2 000 га обработать глифосатсодержащими препаратами.

3. В оптимальные сроки провести зяблевую вспашку с целью уничтожения сорняков и выравнивания почвы провести полупаровую культивацию на площади 1 000 га.

4. Совместно с экономической службой разработать технологическую карту по возделыванию льна, планы применения минеральных удобрений, план применения микроудобрений, провести расчет потребности и план применения средств защиты растений.

5. Разработать рабочий план на период весенне-посевной кампании, по уходу за растениями, и план на период уборки урожая льна.

6. В зимний период организовать учебу агрономической службы и механизаторских кадров по вопросам агротехники возделывания льна, настройки и регулировки машин для возделывания льна.

7. Совместно с экономической службой разработать меры материального поощрения работников, занятых на выращивании льна.

8. Для равномерной заделки семян льна весной провести ранневесеннюю культивацию и предпосевную обработку с помощью АКШ на всей площади.

9. Защитить посевы льна от кальциевого хлороза, для чего внести в почву на площади, где 6,2 и выше pH_{KCl} 2,2 кг/га д. в. цинка и на площади, где 6,0–6,1 pH_{KCl} 2,2 кг/га д. в. цинка.

10. Сев льна провести в оптимальные сроки, до 6 мая и с наилучшим качеством. Для посева использовать комбинированные посевные агрегаты «ЛЕМКЕН», АПП-6, АПП-6А.

11. На каждом поле обеспечить глубину посева 1,5–2,0 см, равномерность высева с соблюдением расчетной нормы для каждого поля отдельно.

12. Посеять перспективными сортами импортной селекции («Ализе»), а также сортами отечественной селекции («Ярок», «Грант»).

13. Рассчитать норму высева семян для каждого сорта в зависимости от их всхожести и массы 1 000 семян из расчета обеспеченности 1800 растений/м².

14. Обработать семена льна цинком, регулятором роста, инсектицидом «Табу» и протравителем.

15. В фазу «всходы» обработать все посевы сернокислым цинком из расчета 0,5 кг/га на почвах 6,0–6,2 pH_{KCl} и 0,3 кг/га д. в. цинка на почвах 5,5–6,0 pH_{KCl} .

16. В фазу «елочка» обработать посевы гербицидами в баковой смеси с «Экосил», препарат выбирать в зависимости от вида сорняков. Граминициды использовать только на запыреенных участках, через 5–7 дней после внесения гербицидов против двудольных сорняков.

17. Обработать на 100 % посевы льна фунгицидами. Ретарданты вносить только в случае крайней необходимости.

18. Начать теребление льна в фазу «зеленая спелость» (технологические проходы). Вытеребить 1 400 га теребилками ТСЛ-2,4 по французской методике теребления, в фазе «ранняя желтая спелость».

19. Вытеребить лен на площади 600 га в фазе «ранняя желтая спелость» льнокомбайнами ЛК-4 с очесом головок.

20. Произвести очес головок с оборачиванием льна на площади 600 га.

21. Для получения качественной тресты номером 1,25–1,50 произвести оборачивание на 100 % площадей, а также выполнить повторное оборачивание на 50 %.

22. По мере вылежки льнотресты начать подъем тресты с прессованием и закончить к третьей декаде сентября. Для этой цели задействовать 20 пресс-подборщиков ПРЛ-150 и 10 самоходных пресс-подборщиков.

23. Подъем тресты с прессованием произвести с прокладкой шпагата на 100 % от заготовленной льнотресты, для этой цели заготовить 30 т шпагата.

24. Обмолот льносемян производить в поле сразу после теребления; для этого задействовать 2 комбайна КЗС-10, обмолоченные льносемена досушить в сушилах и засыпать в склад.

25. Каждый сорт и репродукцию очищать отдельно с последовательностью от высшей репродукции к низшей.

26. За месяц до уборки провести обеззараживание складских помещений, машин для очистки семян и сушилок.

27. С целью снижения затрат рабочего времени на переезд тракторов и экономию энергоресурсов продолжить практику стоянки техники в ночное время непосредственно в поле. Для обслуживания техники и перевозки механизаторов задействовать топливозаправщик и 2 пассажирские «Газели».

28. Перед началом сезонных работ проводить инструктаж с механизаторскими кадрами, рабочими, студентами.

Тестовые задания для самопроверки

1. Дополнительный рабочий персонал невысокой квалификации, принятый на договорной основе на неполный рабочий день и заинтересованный в подработке и приобретении опыта, согласно концепции Ч. Хэнди [48], образует:

- а) профессиональное ядро;
- б) контрактную периферию (контракторов);
- в) гибкую рабочую силу;
- г) персонал инфраструктуры с отбором на конкурсной основе;
- д) постоянный персонал.

2. *Определение стратегии предприятия, предложенное представителем системного подхода в экономике Г. Б. Клейнером [36]:*

а) интегрированный, унифицированный и понятный план действий для достижения цели;

б) долгосрочные цели и планы, формулируемые для обеспечения эффективного взаимодействия предприятия со своим конкурентным окружением;

в) образ действий, обуславливающий вполне определенную и относительно устойчивую линию поведения организации на достаточно продолжительном историческом интервале;

г) план, сочетающий в себе описание целей предприятия в виде перспектив его рыночной позиции и внутреннего состояния, а также принципов или моделей поведения, которых придерживается предприятие на пути к достижению этих целей;

д) каркас, на котором базируются конкретные задания, решения по отдельным частным вопросам функционирования предприятия.

3. *Место стратегии в целевом пространстве предприятия:*

- а) перед миссией;
- б) между миссией и целями;
- в) между целями и задачами;
- г) после задач;
- д) нет правильного ответа.

4. *Набором фраз «мы хотим обогащать жизнь и вносить изменения каждый день с помощью наших продуктов и услуг; мы инвестируем в здоровье и простые в употреблении продукты, которыми можно наслаждаться в любое время и в любом месте; мы предлагаем полезные, вкусные и экологически безопасные решения в наших ресторанах и кафе» группа Fazer выражает свою:*

- а) миссию;
- б) видение;
- в) амбициозную цель;
- г) основные задачи;
- д) намерения.

5. *Какую роль играет стратегия в жизни предприятия:*

- а) достижимый идеал;
- б) интегратор;
- в) образец для имитации;
- г) власть над предприятием;
- д) все вышеперечисленные варианты.

Занятие 1.3. Постановка целей и доведение их до сведения подчиненных в устной и письменной формах

Цель занятия: научиться грамотно формулировать стратегические и оперативные задачи, а также доводить их до сведения подчиненных.

Метод проведения занятия: индивидуальное выполнение упражнений с последующей проверкой преподавателем и обсуждением лучших образцов в группе для их корректировки.

В результате освоения материала занятия студент должен уметь: самостоятельно формулировать управленческие ориентиры и проверять задачи, поставленные другими людьми, на предмет их соответствия установленным правилам и требованиям к вербальному оформлению.

Порядок и методика выполнения задания. Сигналом и отправной точкой для начала управленческой деятельности всегда служит постановка целей. Данный процесс означает выбор стратегического ориентира, определяющего вектор развития организации или направленность конкретных действий ее персонала.

Эффективность определения целей обеспечивается строгим соблюдением правил разработки задач и требований к их вербальному (словесному) формулированию.

Задания

Задание 1. Поставьте себя на место руководителя организации (директора ОАО, председателя СПК). Сформулируйте для руководителя направления (подразделения, комплекса, фермы) задание по производству зерна (молока, мяса) на следующий год (квартал).

При разработке задания руководствуйтесь следующими этапами целеполагания:

1. *Анализ ситуации.* Оцените текущее состояние производства и определите проблему, требующую решения (например, падение жирности молока, дефицит кормов).

2. *Определение приоритета.* Выберите одно ключевое, наиболее важное направление работы на плановый период.

3. *Формулировка главной цели.* Четко пропишите желаемый конечный результат. Цель должна быть измеримой (в т, %, руб.) и иметь конкретный срок выполнения.

4. *Декомпозиция (Дерево целей):* Разложите главную цель на подцели для нижестоящих звеньев (например: Главная цель – рост сбора зерна. Подцели: внесение удобрений, соблюдение сроков сева, подготовка комбайнов).

5. *Увязка целей и исключение дублирования.* Убедитесь, что задачи подразделений не противоречат друг другу и не дублируют функции.

6. *Закрепление ответственности.* Персонально определите, какое управляющее звено (специалист) отвечает за выполнение конкретной подцели.

7. *Критерии оценки.* Установите четкие показатели (KPI), по которым в конце квартала/года будет оцениваться успешность достижения цели.

Задание 2. Выберите совместно с преподавателем один из вариантов производственных ситуаций и решите ее (их).

Производственная ситуация 1. Вы приняли на себя обязанности главного агронома сельскохозяйственного предприятия (СПК или ОАО). На одном из производственных участков обнаружен очаг распространения вредителей на посевах озимого рапса площадью 80 га. Вам необходимо поставить задачу трактористу-машинисту (механизатору) на проведение химической обработки поля.

Срок выполнения – 2 дня (из-за фазы развития вредителя). В наличии имеется самоходный опрыскиватель «Роса» и необходимый объем инсектицида согласно технологической карте. Контроль качества осуществляется путем проверки нормы расхода рабочего раствора и отсутствия пропусков (огрехов) при обработке.

Производственная ситуация 2. Вы выступаете в роли главного зоотехника МТК. В связи с переходом на зимне-стойловое содержание скота вам нужно организовать пополнение запасов сенажа на кормовом столе для дойного стада численностью 600 гол. Вам необходимо поставить задачу заведующему складом кормов и водителю погрузчика.

Задача должна быть выполнена до утренней дойки (в течение 3 ч). Для работы выделен телескопический погрузчик «Амкодор» с лимитом топлива 15 л. Качество контролируется точностью соблюдения рациона (веса корма по бортовому компьютеру миксера-раздатчика) и сохранностью укрывного материала сенажной траншеи при выемке.

Производственная ситуация 3. Вы – руководитель направления (подразделения), т. е. заказчик работ. Решили провести ремонт производственного помещения. Наняли ремонтную бригаду, которая аналогичный ремонт выполняет за 10 дней. Сформулируйте цели бригадире ремонтной бригады по подготовке техники.

При составлении формулировок учитывайте, что правильно поставленная цель:

1. Начинается с глагола в неопределенной форме (инфинитива), характеризующего выполняемые действия: *«Подготовить...»*, *«Отремонтировать...»*, *«Модернизировать...»*.

2. Конкретизирует требуемый конечный результат.

3. Задает точный срок достижения цели.

4. Ограничивает максимальную величину допустимых затрат (бюджет) и (или) лимит материалов.

5. Содержит количественную характеристику результата работы для подтверждения факта ее достижения.

6. Соответствует целевому назначению и функциональным обязанностям работника.

7. Является понятной для всех исполнителей.

8. Фиксирует сроки, порядок выполнения работ и обоснования их необходимости.

9. Является реальной и достижимой, но требующих усилий

10. Выполнима 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 организации в целом.

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

14. Зафиксирована письменно (копии хранятся для справок и контроля у начальника и подчиненного).

Обратите внимание, что в основе вашего ответа должно лежать одно лаконичное предложение, полностью выполняющее первые пять требований. Последующие фразы, основанные на требованиях п. 6–14, должны лишь органически дополнять и конкретизировать основную цель, не допуская двусмысленности или противоречий.

Чтобы правильно составить задание для исполнителя, разложите цель на обязательные элементы, используя следующую таблицу-конструктор (табл. 1.9) (на примере организации весеннего сева).

**Т а б л и ц а 1.9. Конструктор формулирования управленческой цели
по критериям эффективности**

Критерий эффективности	Элемент цели	Пример формулировки
1. Действие	Глагол в неопределенной форме	Посеять яровую пшеницу на поле № 4...
2. Результат	Конкретный и измеримый объем	...на площади 120 га...
3. Ресурсы	Лимиты материалов, техники, ГСМ	...силами механизированного звена из 2 экипажей с соблюдением нормы высева семян...
4. Контроль	Показатель качества и способ приемки	...обеспечив глубину заделки семян 4–5 см и технологические требования агронома...
5. Время	Точный календарный срок	...в срок до 5 мая текущего года
Итоговая сквозная формулировка цели (пример): Посеять яровую пшеницу на поле № 4 на площади 120 га силами механизированного звена из 2 экипажей с соблюдением нормы высева семян, обеспечив глубину заделки семян 4–5 см и технологические требования агронома в срок до 5 мая текущего года		

Тестовые задания для самопроверки

1. Цель – это:

- а) желаемый результат;
- б) освоенный результат;
- в) объективный результат;
- г) планируемый результат.

2. Цель образуется при комбинации трех составляющих. Найдите лишнее:

- а) мотивы;
- б) причины;
- в) результаты;
- г) средства.

3. Рассогласование между разными целями в организациях АПК (например, продажи с отсрочкой платежа некоторым клиентам и текущая прибыль) свидетельствует о конфликте интересов следующих носителей целей:

- а) собственников – персонала;
- б) бизнеса – бизнеса;
- в) руководителей – персонала;
- г) собственников – руководителей;

4. В самом начале фазы развития организации «Зрелость» формулируется следующая цель:

- а) создание работоспособной организации;
- б) развитие рынков любой ценой;
- в) максимизация прибыли;
- г) повышение стоимости организации;

5. В рабочей инструкции охранника вы прочли обязанность: «закрывать ворота с помощью цепи». Какой элемент пропущен?

- а) глагол в неопределенной форме;
- б) объект процесса;
- в) источник действия;
- г) понятие, оцениваемое измеряемым параметром.

Занятие 1.4. Определение управленческих полномочий и ответственности должностных лиц

Цель занятия: научиться различать виды и определять границы управленческих полномочий и ответственности руководителей и специалистов структурных подразделений, а также оформлять прием дел.

Метод проведения занятия: индивидуальное выполнение упражнений с последующей проверкой преподавателем и обсуждением лучших образцов в группе для корректировки.

В результате освоения материала занятия студент должен уметь: оценивать юридические последствия действий (бездействия) должностных лиц, определять виды управленческих полномочий, состав и объем ответственности должностных лиц.

Порядок и методика выполнения задания. Превышение должностных полномочий влечет за собой уголовную, административную или дисциплинарную ответственность. А что значит «превысить должностные полномочия»? Логично предположить, что, прежде чем определить, превышены ли полномочия, необходимо научиться четко устанавливать их границы и классифицировать.

Предположим, что у вас есть некоторый круг обязанностей. Представьте ситуацию: выполняя свою повседневную работу, вы понимаете, что некоторые действия (операции), оказываются вне сферы ваших полномочий. Вы не можете их выполнить, не получив разрешения вышестоящего руководителя, которое к тому же можете и не получить.

Как вы думаете, справедливо ли то, что работник несет ответственность за процессы, не входящие в сферу его полномочий? Можно ли

поручать специалисту больше задач, если это не соответствующими правами?

С позиции менеджмента назначение сотруднику ответственности за процессы, не входящие в сферу его полномочий, является методологически неверным. Расширение круга обязанностей и поручение дополнительных задач во всех случаях должно быть нормативно подкреплено соразмерным расширением управленческих прав и полномочий специалиста.

Для четкого разграничения прав сотрудников и исключения ошибок при делегировании в менеджменте применяется системная классификация управленческих прав. Базовые виды полномочий, их существенные характеристики и примеры должностей применительно к организациям АПК систематизированы в табл. 1.10.

Т а б л и ц а 1.10. Классификатор видов полномочий

Вид	Характеристика	Должности, категории
1	2	3
1. Распорядительные	Обладатели имеют право принимать решения, обязательные для исполнения лицами, кого они касаются	Председатель правления (директор), главный специалист, начальник участка, бригадир
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	Директор, заведующий, бригадир
1.2. Функциональные распорядительные	Осуществляются в рамках функциональных связей и сводятся к принятию решений, обязательных для исполнения работниками, непосредственно подчиняющимися линейным руководителям. Эти решения обычно предписывают методы работы (как действовать). Для соблюдения принципа единоначалия объем функциональных полномочий строго регламентируются	Специалисты, руководители служб
2. Рекомендательные	Их обладатели при необходимости могут давать рекомендации руководителям и исполнителям по их запросу (как лучше всего решить тот или иной узкий вопрос). По сравнению с функциональными распорядительными полномочиями они не являются обязательными для исполнения и носят инициативный характер	Консультант, советник

1	2	3
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 вышестоящие инстанции	Член комиссии, ревизор
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	Председатель наблюдательного совета (собрания, совещания)
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	Главный экономист, юрисконсульт, главный инженер (при закупке техники)
5.1. Согласительные предостерегающие	Проверяет соответствие решений руководителей действующим правовым нормам (техническим регламентам, стандартам, другим нормативно-правовым актам), указывает на содержащиеся в них ошибки и нарушения и предлагает их исправить. В противном случае в своей визе он указывает наличие недостатков в проекте решения. Однако руководители могут игнорировать предостерегающие согласительные полномочия	Юрисконсульт, специалист
5.2. Согласительные блокирующие (параллельные)	Без его согласия, оформляемого личной подписью, финансовые решения вообще не могут состояться	Главный бухгалтер

Неотъемлемой частью реализации управленческих полномочий является ответственность за принимаемые решения и их последствия. В соответствии с Трудовым кодексом Республики Беларусь [7] материальная и дисциплинарная ответственность должностных лиц и специалистов организации разграничивается по видам и условиям применения, представленным в табл. 1.11.

Т а б л и ц а 1.11. **Виды и характер управленческой ответственности**

Характеристика, условия применения	Должности, категории
Дисциплинарная	
Замечание, выговор, увольнение	Руководители, специалисты
Ограниченная материальная (дополнительная)	
В размере причиненного по их вине ущерба, но не свыше трехкратного среднего месячного заработка, если ущерб причинен неправильной постановкой учета и хранения материальных или денежных ценностей, принятием необходимых мер к предотвращению простоев или выпуска недоброкачественной продукции (ч. 2 ст. 403 ТК); в случае возмещения вреда непосредственными причинителями. При этом общая сумма, подлежащая взысканию с виновных, не должна превышать размер причиненного ущерба (п. 7 постановления Пленума Верховного Суда Республики Беларусь от 26.03.2002 № 2 в ред. от 21.12.2023) [7, 20]	Руководители организаций, их заместители, руководители структурных подразделений и их заместители
Полная материальная индивидуальная, коллективная	
По общему правилу несет полную материальную ответственность за реальный ущерб, причиненный им имуществу организации (ст. 402 ТК Республики Беларусь) [7]	Руководитель организации
Случаи применения: 1) между работником и нанимателем в соответствии со ст. 405 ТК заключен письменный договор о принятии на себя работником полной материальной ответственности за необеспечение сохранности имущества и других ценностей, переданных ему для хранения или для других целей; 2) имущество и другие ценности были получены работником под отчет по разовой доверенности или по другим разовым документам; 3) ущерб причинен преступлением. Освобождение работника от уголовной ответственности по нереабилитирующим основаниям не освобождает его от материальной ответственности; 4) ущерб причинен работником, находящимся в состоянии алкогольного, наркотического или токсического опьянения; 5) ущерб причинен недостачей, умышленным уничтожением или умышленной порчей материалов, полуфабрикатов, изделий (продукции), в том числе при их изготовлении, а также инструментов, измерительных приборов, специальной одежды и других предметов, выданных нанимателем работнику в пользование для осуществления трудового процесса; 6) ущерб (включая излишние денежные выплаты, необоснованные подъемные и т. д.) причинен не при исполнении трудовых обязанностей (п. 6 ст. 404 ТК) [7]	Служащие (главные специалисты, руководители подразделений)
Два условия заключения договора о полной материальной ответственности (индивидуальной или коллективной (бригадной)) (в соответствии со ст. 405 ТК): 1) достижение работником 18 лет; 2) занятие должностей служащих или выполнение работ, непосредственно связанных с хранением, обработкой, продажей (отпуском), перевозкой или применением в процессе производства переданных им ценностей [7]	

Задания

Задание 1. Пользуясь текстом Закона Республики Беларусь «О хозяйственных обществах» № 2020-XII (статьи 53–55 [37], см. QR-код) и табл. 1.10, установите и классифицируйте полномочия директора организации.



Результаты внесите в табл. 1.12.

Закон Республики Беларусь «О хозяйственных обществах» ([37])

Таблица 1.12. Результаты анализа и классификации полномочий директора организации

Обязанность (функция) директора согласно Закону Республики Беларусь № 2020-XII	Пункт / статья Закона № 2020-XII	Вид управленческого полномочия (по табл. 1.10)
Пример. Единолично осуществляет прием на работу и увольнение работников организации, применяет к ним меры поощрения и дисциплинарного взыскания	п. 3, статья 53	Линейные распорядительные полномочия (прямая должностная связь «руководитель – исполнитель»)

Задание 2. На примере вашей будущей специальности (агрономия, зоотехния) определитесь, как распределяются полномочия и ответственность между руководителями и технологами непосредственно на производственных объектах сельскохозяйственного предприятия. Определите список должностных лиц, которых эти работники могут уполномочить совершить действия, изначально относящиеся к их компетенции.

Источники информации для выполнения задания:

Табл. 1.10 и 1.11 настоящего Практикума (раздел «Порядок и методика выполнения задания»).

Единый квалификационный справочник должностей служащих (ЕКСД), Выпуск 10: «Должности служащих, занятых в сельском хозяйстве» (в ред. Постановления Минтруда и соцзащиты Республики Беларусь) [13].

Типовые должностные инструкции главного специалиста (агронома, зоотехника) и руководителя структурного подразделения (бригадира, заведующего фермой) организации АПК (предоставляются преподавателем на электронном или бумажном носителе).

Выберите руководителя подразделения (бригадира, заведующего фермой) и специалиста (агронома или зоотехника вашей узкой специализации). На основе анализа таблиц-классификаторов (см.табл. 1.10 и 1.11) разграничьте их полномочия и ответственность, заполнив следующую табл. 1.13.

Т а б л и ц а 1.13. **Разграничение управленческих полномочий и ответственности должностных лиц на предприятии АПК (пример)**

Направление анализа	Заведующий ремонтной мастерской	Инженер по материально-техническому снабжению
1. Вид полномочий (по табл. 1.10)	Линейные распорядительные (прямая административная власть над слесарями, сварщиками и токарями мастерской)	Функциональные распорядительные (управляет процессом снабжения через лимиты затрат, спецификации деталей и ГОСТы)
2. Производственная функция (что конкретно делает на рабочем месте)	Распределяет мастеров по ремонтным постам, утверждает график сменности, контролирует соблюдение техники безопасности в ЦРМ	Составляет дефектовочные ведомости, формирует заявки на закупку запчастей к комбайнам, контролирует качество приемки узлов
3. Характер ответственности (по табл. 1.11)	Дисциплинарная (за срыв сроков готовности техники к севу) и материальная (за сохранность станков и оборудования мастерской)	Материальная (за закупку бракованных узлов по халатности или перерасход бюджета) и дисциплинарная (за срыв сроков поставок)
4. Кому может делегировать часть текущих оперативных задач	Мастеру участка ЦРМ, бригадиру слесарей, старшему кладовщику склада запчастей	Технику по учету материальных ценностей, диспетчеру инженерной службы, агенту по снабжению

Задание 3. На основании выдержки из устава открытого акционерного общества (представленного ниже) определите объем должностных полномочий директора по следующим критериям:

- объему ресурсов (включая количество подчиненных), которыми директор может распоряжаться (отдавать указания);
- объему финансовых средств, которыми директор распоряжается без согласования с вышестоящими органами управления (наблюдательным советом, общим собранием);
- стоимостью имущества организации, которое директор может отчуждать.

Выдержка из устава открытого акционерного общества

1. Руководство текущей деятельностью общества осуществляют дирекция и директор. В компетенцию дирекции входит решение следующих вопросов:

- совершение сделок, связанных с отчуждением имущества совокупной стоимостью до 10 % балансовой стоимости чистых активов общества;
- повышение тарифной ставки первого разряда, применяемой для оплаты труда работников общества;
- поставка продукции за пределы Республики Беларусь без предварительной оплаты;
- подготовка программ общества, рассмотрение отчетов руководителей структурных подразделений общества.

Решение дирекции считается принятым, если за него проголосовало не менее $\frac{2}{3}$ членов ее полного состава.

2. Директор общества выполняет следующие функции:

- осуществляет текущее руководство деятельностью общества;
- без доверенности действует от имени общества;
- заключает договоры, выдает доверенности на совершение действий от имени общества, пользуется правом распоряжения средствами общества;
- принимает и увольняет работников (членов дирекции – с согласия наблюдательного совета);
- применяет меры поощрения к работникам общества и налагает дисциплинарные взыскания (в отношении членов дирекции – с согласия наблюдательного совета);
- отдает приказы и дает указания, обязательные для исполнения всеми подчиненными ему работниками (в том числе и членам дирекции).

Сведения об открытом акционерном обществе:

- чистые активы предприятия на начало года составили 230 196 тыс. руб.;
- максимальный объем средств на расчетном счете составил 876 тыс. руб.;
- численность работников 200 чел. (из них членов дирекции – 10 чел.).

Задание 4. Распределите ответственность должностных лиц сельскохозяйственного предприятия в приведенных ниже формах актов (по профилю) с помощью матрицы распределения ответственности RACIS.

Данный инструмент базируется на классической международной методологии проектного менеджмента RACI [7] и позволяет четко разграничить роли должностных лиц при выполнении производственных задач, полностью исключив дублирование функций.

Визуализация с помощью матрицы распределения ответственности RACIS поможет прояснить, кто выполняет работу (знает, что ему нужно сделать), кто командует (имеет последнее слово по ключевым решениям и результатам), чье мнение имеет значение (с кем исполнителю нужно поговорить до или в ходе выполнения работы), а также, кто должен оставаться в курсе каждой задачи, что повышает вероятность бесперебойного сотрудничества.

При заполнении матрицы используйте следующие условные обозначения роли должностного лица:

R (Responsible) – Исполнитель: должностное лицо, которое непосредственно собирает данные, выполняет операцию, работает по задаче и заполняет первичный документ.

A (Accountable) – Ответственный: руководитель, который единолично принимает решения, утверждает документ (имеет последнее слово) и несет полную юридическую (в том числе материальную) ответственность за конечный результат.

C (Consulted) – Консультирующий: специалист, который предоставляет экспертные знания, оказывает методическую помощь или согласует показатели, и с которым советуются до начала выполнения работы.

I (Inform after doing) – Информлируемый: должностное лицо, которое просто ставят в известность о результатах уже после выполнения задачи (получает готовый документ для ведения последующего учета).

S (Supported) – Оказывающий помощь: сотрудник, который оказывает поддержку, выделяет материально-технические или человеческие ресурсы исполнителю в процессе работы.

В каждой строке матрицы индексы R (Исполнитель) и A (Ответственный) могут встречаться строго по одному числу. В то же время индексы C (Консультанты), I (Наблюдатели) и S (Помощники) могут быть распределены между несколькими должностными лицами в зависимости от сложности хозяйственной операции и наличия у них исходных данных для выполнения задания. Закрепление индексов A или

Р за двумя и более должностными лицами одновременно является грубой управленческой ошибкой. В условиях реального производства это неизбежно ведет к размыванию ответственности, созданию двуначалия и полной безответственности при выполнении задач.

Определение границ полномочий, ответственности и связей должностных лиц в отношении выполнения управленческих и производственных функций на сельскохозяйственном предприятии (СХП) осуществляется на основании примерных форм учетных документов, утвержденных Приказом Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь от 1 июля 2011 г. № 268 [24] (приложение 1). Для ознакомления с полным перечнем форм документов отсканируйте QR-код, расположенный рядом.



Отраслевые формы документов
Минсельхозпрода
Республики Беларусь [24]

Используя текст Приказа № 268 [24], выберите формы учетных документов, закрепляющие выполнение конкретных хозяйственных операций по одному из вариантов:

Вариант «Растениеводство»: выберите формы, связанные с использованием ресурсов и учетом продукции полей (например: Форма 206-АПК, Форма 207-АПК, Форма 208-АПК, Форма 411-АПК).

Вариант «Животноводство»: выберите формы, связанные с движением скота и расходом кормов (например: Форма 202-АПК, Форма 204-АПК, Форма 304-АПК, Форма 307-АПК).

На основании выбранных документов постройте схему взаимодействия должностных лиц СХП и заполните табл. 1.14.

Т а б л и ц а 1.14. Матрица распределения ответственности RACIS

Код и наименование формы документа (приказ 268 [24])	Руководитель (Директор)	Главный агроном	Кладовщик	Бригадир	Главный бухгалтер	...
Пример Акт на списание семян и посадочного материала (форма 208-АПК)	А	С	С	Р	І	
....						

Пример расшифровки распределения полномочий и ответственности для Формы 208-АПК:

Директор (А) – наделен высшими полномочиями: единолично утверждает акт, санкционируя списание материальных ценностей с баланса предприятия.

Бригадир (R) – исполнитель: непосредственно заполняет технологическую часть акта (указывает сорт семян, площадь поля, фактический расход после сева) и отвечает за достоверность первичных данных на месте.

Главный агроном (С) – консультант: согласовывает акт до его подписания директором, контролируя соответствие фактического расхода семян утвержденным агрономическим нормам высева.

Кладовщик (S) – помощник: оказывает поддержку исполнителю, подтверждая объемы выдачи семян со склада данными весового контроля.

Главный бухгалтер (I) – наблюдатель: принимает проверенный и полностью подписанный документ к бухгалтерскому учету для отражения денежной стоимости и проведения последующих финансовых операций.

Тестовые задания для самопроверки

1. Каким документом воля собственников (акционеров) связывается с деятельностью руководителя организации путем определения пределов его полномочий, обязанностей и ответственности?

- а) учредительным договором;
- б) описанием должностных процессов компании;
- в) положением о филиалах и дочерних предприятиях;
- г) контрактом (трудовым договором) и Уставом организации;
- д) бизнес-планом развития предприятия.

2. Какая форма участия работников в управлении организацией АПК не относится к уровню конкретного рабочего места (участка, бригады, фермы), а реализуется на уровне предприятия в целом?

- а) участие членов производственной бригады в ежедневных пятиминутках (нарядах) у бригадира;
- б) выборы делегатов от трудового коллектива на Общее собрание (конференцию) работников хозяйства;
- в) работа общественного инспектора по охране труда непосредственно на своем производственном участке (ферме, мехдворе);

г) участие членов бригады в обсуждении графика очередных отпусков внутри своего подразделения;

д) подача работником индивидуального предложения бригадиру по улучшению организации труда на своем рабочем месте.

3. *Необеспечение руководителем сельскохозяйственного предприятия (ОАО, КСУП) надлежащей производственно-технологической и трудовой дисциплины, повлекшее материальный ущерб, согласно Декрету Президента Республики Беларусь № 5 [1], признается:*

а) незначительным проступком, регулируемым исключительно внутренними правилами хозяйства;

б) грубым нарушением трудовых обязанностей, влекущим дисциплинарную ответственность вплоть до увольнения;

в) административным правонарушением, наказываемым только штрафом без применения мер трудового законодательства;

г) поводом для автоматической передачи функций руководителя председателю Райисполкома;

д) форс-мажорным обстоятельством, полностью освобождающим руководителя от ответственности.

4. *Какое из перечисленных полномочий в агропромышленном открытом акционерном обществе (ОАО) относится к исключительной компетенции Директора, а не Наблюдательного совета?*

а) утверждение годового финансово-хозяйственного плана (бюджета) развития общества;

б) определение рекомендуемого размера дивидендов по акциям хозяйства и сроков их выплаты;

в) издание приказов, наем и увольнение работников, а также утверждение штатного расписания ОАО;

г) принятие решения о созыве очередного годового Общего собрания акционеров;

д) контроль за финансово-хозяйственной деятельностью исполнительных органов общества.

5. *Какая ключевая стратегическая компетенция главы крестьянского (фермерского) хозяйства (КФХ) обеспечивает наибольшую конкурентоспособность предприятия и возможности его выхода на внешние (международные) рынки?*

а) использование научно обоснованного подхода и оперативное внедрение технологических инноваций в производство;

б) выстраивание эффективной системы внутренней интеграции коллектива и формирование единой команды;

в) высокая личная приверженность делу, стратегическое видение развития бизнеса и ориентация на лидерство в своем сегменте;

г) формирование гибких моделей партнерства со смежными субъектами рынка;

д) все вышеперечисленное является взаимосвязанным комплексом лидерских и управленческих компетенций.

6. В соответствии с законодательством Республики Беларусь, классическая двухуровневая система органов управления хозяйственного общества (ОАО, ООО) характеризуется тем, что:

а) в обществе формируются только Общее собрание участников (высший орган) и исполнительный орган (директор/дирекция), а Наблюдательный совет не создается;

б) в структуре управления обязательно создаются Общее собрание, Наблюдательный совет и коллегиальный исполнительный орган;

в) оперативное управление полностью передается внешнему антикризисному управляющему, назначенному экономическим судом;

г) все функции исполнительного органа автоматически переходят к профильным министерствам и ведомствам;

д) компетенция исполнительных органов полностью поглощается ревизионной комиссией общества.

Занятие 1.5. Распределение работ между исполнителями

Цель занятия: формирование у студентов практических навыков рационального распределения работ между исполнителями с учетом их квалификации и сферы профессиональной деятельности.

Метод проведения занятия: индивидуальное выполнение практического упражнения с последующей проверкой преподавателем и коллективным обсуждением наиболее эффективных вариантов решений для их возможной корректировки.

В результате освоения материала занятия студент должен уметь: подбирать должностной состав исполнителей из сотрудников профильной службы (подразделения) и распределять между ними заданный набор обязанностей.

Порядок и методика выполнения задания. *Функция (обязанность)* – это предназначение или специализация оператора (исполнителя) по выполнению конкретной операции. Каждая функция характеризуется четырьмя базовыми параметрами: трудоемкостью, сложностью, совместимостью и стоимостью.

Трудоемкие функции оцениваются по суммарным затратам рабочего времени работников подразделения. Сложность функции определяется уровнем квалификации, теоретических знаний и практического опыта, необходимых для ее качественного выполнения (оценивается по тарифным разрядам или экспертным шкалам).

Совместимость отражает уровень профессиональной схожести (повторяемости) функций. Различают:

разнотипные – выполняемые по разным правилам и в различной сфере деятельности;

однотипные – выполняемые по разным технологиям, но в рамках одной профессиональной сферы деятельности;

одинаковые – предполагающие использование одних и тех же правил, инструкций и алгоритмов, направленных на одинаковые объекты.

Стоимость функции выражается в денежной оценке затрат на ее реализацию (включает оплату труда исполнителя пропорционально затраченному времени и материально-технические расходы).

Так, в табл. 1.17 наиболее трудоемкой функцией для одного из работников профильной службы будет 1 и 3, тогда как при высокой степени охвата и вовлеченности работников службы или подразделения с точки зрения суммарных затрат рабочего времени – 2 и 4. Самой сложной – 6, а требующей наибольших денежных вложений – 3 и 5.

При анализе особое внимание следует обратить на глаголы-маркеры в формулировках должностных обязанностей. Например, глагол «*способствует*» часто скрывает под собой комплекс разнотипных или однотипных вспомогательных процедур, требующих распределения между исполнителями разной квалификации.

Для точной идентификации категорий персонала и разграничения их обязанностей используется полный актуальный перечень наименований должностей служащих и профессий рабочих, распределенных по начальным группам занятий, в соответствии с Общегосударственным классификатором Республики Беларусь ОКРБ 014-2017 «Занятия» (с изменениями и дополнениями) [32].

Опираясь на данные классификатора, в дальнейшем проводят оптимизацию кадровых процессов. Так, для снижения сложности и сокращения стоимости выполнения управленческих функций часть рутинных, технических и вспомогательных операций целесообразно делегировать квалифицированным рабочим в порядке совмещения профессий (должностей (например, звеньевому или старшему рабочему)).

Методологическая оценка уровня сложности делегируемых функций основывается на Национальной рамке квалификаций Республики

Беларусь, утвержденной постановлением Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 8 ноября 2021 г. № 78 (в редакции постановления от 28 ноября 2023 г. № 46) [12], а также требованиях профессиональных стандартов «Управление коммерческой организацией», утвержденного постановлением Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 31 января 2020 г. № 20 [31], «Деятельность специалистов в области производства продукции растениеводства» [16] и др.

В соответствии с требованиями Национальной рамки классификаций, а также с учетом характера выполняемых работ, степени самостоятельности и ответственности исполнителя, все управленческие задачи распределяются по трем квалификационным уровням (табл. 1.15).

Т а б л и ц а 1.15. Квалификационные уровни управленческих задач по профессиональному стандарту [15]

Уровень квалификации (НРК)	Характер выполняемых задач	Примеры управленческих функций
Уровень 7 (Высший)	Сложные задачи стратегического управления, бюджетирования и общей организации деятельности	Определение политики компании, утверждение бизнес-планов, руководство предприятием
Уровень 6 (Средний)	Задачи текущего планирования, тактического контроля, координации и выдачи экспертных заключений	Разработка регламентов, анализ показателей отделов, организация работы служб
Уровень 5 (Линейный)	Простые исполнительские, технические, оперативные и обеспечивающие процессы	Сбор первичных данных, ведение журналов учета, оформление типовых бланков

Задания

Задание 1. Определите службу хозяйства (инженерную, зоотехническую или экономическую) по согласованию с преподавателем, используя Общегосударственный классификатор ОКРБ 014-2017 «Занятия» [32], выберите для выбранной службы логичный состав должностей (от руководителя до технического исполнителя) и определите уровень навыков (квалификации) по первой цифре полученного кода (табл. 1.21). Для подбора должностей отсканируйте QR-код справа или воспользуйтесь прил. 2.



Общегосударственным
классификатором
Республики Беларусь
ОКРБ 014-2017 «Занятия»
[32]

Уровень навыков (квалификации) определение по первой цифре полученного кода в соответствии с методологией ОКРБ 014-2017 [32]:

Цифра 1 (Руководители) – уровень навыков не определяется (требуется высшее образование и стаж управленческой работы);

Цифра 2 (Специалисты-профессионалы) – 4 уровень навыков (высшее образование);

Цифра 3 (Специалисты-техники / средний персонал) – 2 уровень навыков (среднее специальное образование);

Цифры 6, 7, 8 (Профессии рабочих) – 1 уровень навыков (общее среднее, профессионально-техническое образование или обучение на производстве);

Цифра 9 (Неквалифицированные рабочие) – 1 уровень навыков (общее базовое или общее среднее образование).

Таблица 1.16. Результаты кодирования должностей специалистов хозяйства

Название службы/ отдела СХП	Должность сотрудника	По ОКРБ 014-2017		Образование
		код	уровень навыков	
Пример				
Агрономическая служба	Главный агроном	1120 (или 1311)	Не определяется	Высшее
	Агроном по защите растений	2132	4 уровень	Высшее

Примечание. Наличие двух кодов для должности связано со спецификой структуры и масштаба предприятий в АПК Республики Беларусь. Общегосударственный классификатор ОКРБ 014-2017 «Занятия» [32] позволяет кодировать эту должность по двум разным направлениям:

Код 1120 («Руководители (управляющие) корпоративных и других организаций») применяется для крупных ОАО и холдингов, где должность официально называется «Главный агроном – первый заместитель директора». На таких предприятиях главный агроном имеет право второй подписи, замещает руководителя в его отсутствие и выполняет функции стратегического общекорпоративного управления.

Код 1311 («Руководители структурных подразделений») применяется в тех случаях, когда главный агроном руководит исключительно агрономической службой хозяйства как профильным подразделением, не являясь при этом первым заместителем директора всего предприятия.

Задание 2. Выберите одну из расчетных таблиц (табл. 1.17–1.20) по согласованию с преподавателем и распределите должностные обязанности и зоны ответственности между сотрудниками службы. В пустые шапки столбцов («Должностной состав») впишите названия должностей специалистов, которые вы уже подобрали и закодировали в Задании 1.

Для каждой обязанности из вашей таблицы найдите в электронном справочнике похожую функцию и посмотрите на ее *цифровой уровень* в правой колонке.

В пустые ячейки таблицы на пересечении должностей и обязанностей проставьте *русские буквы (коды полномочий)*, строго соблюдая правила их назначения:

П (Принятие решения / Подпись) ставится тому, кто утверждает результат работы и подписывает документ. В каждой строке буква П ставится *строго один раз* и только руководителю службы (должность из Задания 1 без определения уровня навыков).

ППП (Предварительная подготовка / Исполнение) ставится тому, кто физически делает эту работу, пишет текст или выполняет операцию. Задачи высшего уровня сложности (*4 уровень навыков*) поручайте выполнять только руководителям или главным специалистам. Задачи линейного уровня (*2 уровень навыков*) поручайте техникам или младшим специалистам.

С (Согласование) ставится смежным специалистам (например, инженеру по охране труда или бухгалтеру), чье экспертное мнение или подпись обязательны перед тем, как документ уйдет на утверждение к руководителю.

К (Контроль) ставится сотруднику (например, технику или учетчику), который будет контролировать исполнение, вести учет бланков или заносить данные в компьютер.

Заполненная буквами таблица является итогом выполнения задания и наглядно фиксирует, кто и за что отвечает в данном подразделении.

Т а б л и ц а 1.17. **Рационализаторская и изобретательская работа**

Должностные обязанности	Должностной состав			
1. Организует и стимулирует рационализаторскую и изобретательскую работу, своевременно внедряет в производство предложения и разработки				
2. Принимает участие в работе по рационализации и изобретательству				
3. Организует рационализаторскую и изобретательскую работу, внедрение достижений науки и передового опыта				
4. Способствует внедрению рационализаторских предложений и изобретений				
5. Обеспечивает популяризацию и внедрение достижений науки и передового опыта				
6. Участвует в рассмотрении рационализаторских предложений, дает отзывы и заключения на более сложные из них				

Т а б л и ц а 1.18. Деятельность механизированного отряда

Должностные обязанности	Должностной состав		
1. Осуществляет руководство			
2. Обеспечивает ...			
3. Организует ...			
...			

Т а б л и ц а 1.19. Снабжение и реализация

Должностные обязанности	Должностной состав		
Заключает договоры с поставщиками материально-технических ресурсов (ГСМ, удобрений, комбикормов) и покупателями продукции			
Осуществляет мониторинг цен на рынке материально-технических ресурсов			
....			

Т а б л и ц а 1.20. Планирование и совершенствование деятельности

Должностные обязанности	Должностной состав		
Участует в разработке перспективных и текущих планов экономического и социального развития хозяйства по вопросам производства продукции и организует их выполнение			
Осуществляет разработку договорных показателей по объемам работ, выполняемых работниками, и определяет потребности подразделений в материальных ресурсах и денежных средствах			
Совершенствует организационную структуру и взаимоотношения подразделений экономической службы между собой и с другими службами предприятия			
Организует разработку или уточнение должностных обязанностей работников экономической службы			
...			

Задание 3. Изучите перечень документации, обязательной для ведения на животноводческом комплексе (табл. 1.21). Распределите указанные документы между должностными лицами и службами фермы (бригадир, оператор по искусственному осеменению, главный зоотехник/зоотехник-селекционер, ветеринарная служба) в соответствии с их квалификационными обязанностями закрепленными в Едином квалификационном справочнике должностей служащих (ЕКСД) [13], и сферой ответственности. Результаты оформите в виде заполненной табл. 1.21.

Т а б л и ц а 1.21. Перечень документов на животноводческом объекте

Наименование документа	Ответствен- ное долж- ностное лицо
1. Акты ректального обследования коров и телок на предмет стельности и не приходящих в охоту более 45 дней	
2. Результаты биохимических исследований крови	
3. Технологическая карта кормления	
4. Свод контрольных доек коров	
5. Журнал контрольных доек (в т. ч. от новотельных подекадно)	
6. Журнал противозаболевательных мероприятий	
7. Отчет о ректальных исследованиях	
8. Результаты исследования крови новорожденных телят на иммуноглобулины	
9. Журнал формы № 10 МОЛ (учета осеменения и отелов животных)	
10. Журнал заправки дезковриков и проведения дезинфекции	
11. Список коров с наивысшим удоем	
12. Карточки на телок от лучших коров	
13. Журнал исследования на маститы	
14. Табель ежедневного учета молока	
15. План мероприятий, направленных на снижение непроизводительного выбытия, маститов и гинекологических заболеваний	
16. Графики запусков и отелов (ежемесячные)	
17. Акты с описью по обезроживанию телок	
18. Журнал лечения маститов	
19. Журнал регистрации приплода	
20. Списки коров и телок, отобранных под осеменение (ежемесячные)	
21. Списки коров на лечение гинекологии	
22. Журнал учета лечения больных (гинекология) животных	
23. Акты на утилизацию проблемного молока	
24. Календарь по искусственному осеменению коров	
25. Журнал учета молока от животных, находящихся на лечении	
26. Анализ списков коров под осеменение (ежемесячный)	
27. Результаты подтитровки на чувствительность к антибиотикам	
28. Анализ графиков запуска и отелов коров (ежемесячный)	
29. Журнал амбулаторный	
30. Отчет о физиологическом состоянии стада	
31. Книга движения скота	
32. Экран (карта) физиологического состояния стада	
33. Схемы профилактических обработок, вакцинаций	
34. Журнал учета выпойки молозива	
35. Журнал лечения гинекологических заболеваний	
36. Республиканский регламент «Организационно-технологические требования при производстве молока на молочных комплексах промышленного типа» (в редакции 2024 г.) [49]	
37. Отраслевой регламент «Получение и выращивание ремонтного молодняка крупного рогатого скота» [50]	
38. Отраслевой регламент «Заготовка силоса. Типовые технологические процессы» [51]	
39. Отраслевой регламент «Заготовка сенажа. Типовые технологические процессы» [51]	
40. Ветеринарно-санитарные правила для МТФ и комплексов [52]	

Тестовые задания для самопроверки

1. Главный зоотехник подготовил инструкцию по составлению плана функционирования фермы и передал ее управляющему фермой для работы. Каким видом управленческого полномочия воспользовался главный зоотехник?

- а) распорядительным линейным;
- б) распорядительным функциональным;
- в) рекомендательным;
- г) координационным.

2. Зоотехнику-селекционеру принесли проект плана-графика проведения случек для проверки правильности расчета количества доз. Каким видом управленческих полномочий наделен зоотехник-селекционер?

- а) рекомендательными;
- б) контрольно-отчетными;
- в) согласительными предостерегающими;
- г) согласительными блокирующими.

3. Горизонтальное перемещение рабочего в организации предусматривает такую ситуацию:

- а) переводение с одной работы на другую с изменением заработной платы или уровня ответственности;
- б) переводение с одной работы на другую без изменения заработной платы или уровня ответственности;
- в) освобождение рабочего;
- г) понижение рабочего в должности;
- д) повышение рабочего в должности.

4. Набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации, и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий:

- а) должностные обязанности;
- б) кодекс чести;
- в) корпоративная культура;
- г) правила внутреннего распорядка;
- д) коллективный договор.

5. Какой вариант не входит в шесть общих черт организации?

- а) наличие целей;
- б) разделение труда;
- в) наличие системы подбора персонала;
- г) уровни полномочий и ответственности.

Занятие 1.6. Разработка должностной инструкции сотруднику подразделения

Цель занятия: научиться разрабатывать должностную инструкцию сотруднику профильного подразделения и адаптировать типовые должностные инструкции в соответствии с условиями объекта управления.

Метод проведения занятия: индивидуальное выполнение упражнения с последующей проверкой преподавателем и обсуждением лучших образцов в группе и корректировкой допущенных ошибок.

В результате освоения материала занятия студент должен уметь: составлять текст должностной инструкции, проверять полноту текста в разделах («Общие положения», «Должностные обязанности», «Права», «Взаимоотношения. Связи», «Оценка работы и ответственность»), оформлять документ в соответствии с требованиями Унифицированной системы организационно-распорядительной документации (УСОРД) [11] и государственного стандарта Республики Беларусь СТБ 6.38-2016 [12].

Порядок и методика выполнения задания.

Грамотное определение служебных функций является надежным средством согласования целей и действий работников профильной службы с общеорганизационными целями.

Должностная инструкция – это локальный правовой акт организации, определяющий организационно-правовое положение работника, его конкретные обязанности, права и пределы ответственности. Эффективность системы менеджмента предприятия напрямую зависит от того, насколько рационально и сбалансировано спроектирована каждая должность.

Смысл разработки должностных инструкций заключается в том, чтобы:

- обязать сотрудника исполнять функцию;
- наделить его полномочиями;
- по истечении некоторого времени проверить исполнение, сопоставив планируемый результат и полученный.

Структура должностных инструкций представлена в табл. 1.22.

В раздел «*Общие положения*» включаются следующие направления:

1. Наименование должности (по ОКРБ 014-2017 [32] – главный агроном, инженер по охране труда), категория должности (к какой группе относится работник согласно ЕКСД [12]: руководители – для главных специалистов и заведующих; специалисты – для агрономов).

Т а б л и ц а 1.22. Структура положений о службах и должностных инструкций в соответствии с требованиями УСОРД [11]

Наименование документа	Структура согласно требованиям УСОРД
Положение о службе	1. Общие положения 2. Основные задачи 3. Функции 4. Права 5. Взаимоотношения. Связи
Должностная инструкция	1. Общие положения 2. Должностные обязанности 3. Права 4. Взаимоотношения (Связи по должности) 5. Оценка работы и ответственность

2. Непосредственное подчинение – указывается должность руководителя, который отдает прямые приказы (например, главный агроном подчиняется непосредственно руководителю предприятия).

3. Квалификационные требования (уровень образования, стаж работы по справочнику ЕКСД [12]); требования к компетентности (специальные знания и навыки, например, знание компьютерных программ точного земледелия).

4. Документы, которыми должен руководствоваться работник в своей деятельности (Законодательство Республики Беларусь, устав предприятия, Правила внутреннего трудового распорядка (ПВТР), приказы руководителя, должностная инструкция).

5. Замещение в случае временного отсутствия (должность сотрудника, который выполняет эту работу во время отпуска или болезни, например, в период временного отсутствия главного инженера его обязанности исполняет ведущий инженер-механик).

6. Порядок внесения изменений в должностную инструкцию.

Раздел «Должностные обязанности» содержит перечень того, что нужно делать непосредственно по данной работе, и того, что способствует улучшению данной работы. Обязанности должны быть конкретными и технически точными. Внесите в перечень должностных обязанностей работника 10–12 основных и 6–8 дополнительных пунктов. Каждая обязанность начинается с глагола в неопределенной форме (инфинитива) из табл. 1.23.

Основным требованием к разделу «Права» является их достаточность. Права даются руководителю подразделения или иному сотруднику для исполнения должностных обязанностей. Для формулирова-

ния прав используются отглагольные существительные и инфинитивы (табл. 1.23).

Т а б л и ц а 1.23. Список глаголов для разработки разделов должностных инструкций

Должностные обязанности	Права
Готовить, контролировать, координировать, обеспечивать, обновлять, организовывать, осуществлять, проводить, развивать, разрабатывать, рассчитывать, руководить, согласовывать, составлять, создавать, совершенствовать, ставить, устанавливать, формировать, оказывать методическую помощь, содействовать, участвовать (в выполнении работ другими)	Знакомиться, вести, вносить, давать, запрашивать, накладывать, не допускать, осуществлять, предлагать, вносить предложения, готовить, подписывать в пределах своей компетенции

Раздел «*Взаимоотношения (связи по должности)*» содержит все «входы» (от кого получает ресурсы и какие) и «выходы» (кому поставляет результаты и какие) должностного лица, а также их периодичность (табл. 1.24).

Т а б л и ц а 1.24. Фрагмент взаимоотношений подразделения (на примере планово-экономической службы) с другими структурными подразделениями и должностными лицами организации

Поставщики данных (кто)	Наименование выходных-входных данных	Сроки представления данных	Потребители данных (кому)
Ежегодно			
Д	Цели, приоритеты, правила	До 31.12	ГлЭ
Ежемесячно			
ГлА, ГлИ	Оперативные планы и объемы работ по участкам (растениеводство, инженерная служба)	До 25 числа	ГлЭ
Периодичность не установлена			
Д, ГлЭ	Информация о перспективах (изменения в приоритетах, критериях оценки, о ситуации в хозяйстве)	По мере необходимости	ГлБ, ВедБ

П р и м е ч а н и е. Условные обозначения и сокращения: Д – директор; ГлЭ – главный экономист; ГлА – главный агроном; ГлИ – главный инженер; ГлБ – главный бухгалтер; ВедБ – ведущий бухгалтер.

Фрагмент матрицы взаимодействия для главного зоотехника представлен в табл. 1.25.

Т а б л и ц а 1.25. **Взаимодействие (связи по должности) главного зоотехника**

С кем взаимодействует главный зоотехник	«Вход» Что главный зоотехник получает для своей работы)	«Выход» Что главный зоотехник передает смежной службе?
Главный агроном	Сведения об объеме и качестве заготовленных кормов (силос, сенаж, сено)	Годовую заявку на потребность в кормах с учетом структуры и численности стада
Главный инженер	Технически исправное технологическое оборудование ферм и мобильный транспорт	Главный зоотехник отправляет ему заявку на ремонт

Ответственность – санкции, которые возникают в случае неисполнения должностных обязанностей, неиспользования или превышения прав. *Оценка работы* – критерии, по которым определяют уровень исполнения должностных обязанностей.

Раздел «Оценка работы и ответственность» начинается с подраздела: «Главный агроном (зоотехник) несет ответственность за качество, полноту и своевременность выполнения должностных обязанностей, изложенных в настоящей инструкции, в том числе за (перечислите конкретные результаты работы). При нарушении требований и положений настоящей инструкции к главному агроному (зоотехнику) решением директора могут быть применены санкции (перечислите)».

Санкции в подразделе «Ответственность» должны строго соответствовать Трудовому кодексу Республики Беларусь (ст. 198 ТК РБ – замечание, выговор, лишение стимулирующих выплат, увольнение [7]) и исключать незаконные штрафы или меры, не предусмотренные законодательством.

При анализе и корректировке должностных инструкций в сфере АПК необходимо опираться на три базовых принципа классического менеджмента:

Принцип паритета (соответствия): объем возлагаемой на специалиста ответственности должен быть строго равен объему предоставленных ему прав и ресурсов.

Принцип декомпозиции и масштаба управления: функции руководителя должны быть укрупненными (стратегический контроль, координация), а рутинные исполнительские операции (заполнение журналов, первичный учет) должны делегироваться подчиненным.

Принцип функциональной чистоты: из текста документа должен быть полностью исключен «управленческий шум» – дублирование, тавтология и размытые формулировки, не несущие конкретной смысловой нагрузки.

Для проведения качественной экспертизы должностной инструкции могут быть использованы матрицы критериев рациональности и достаточности (табл. 1.26 и 1.27).

Т а б л и ц а 1.26. Критерии оценки рациональности должностных обязанностей

Критерий	Суть критерия при анализе	Признак нерациональности (ошибка)
Уровень полномочий	Соответствуют ли обязанности статусу и квалификации руководителя отрасли?	Главный специалист лично выполняет рутинную техническую работу исполнителей
Концентрация функций	Объединены ли смежные технологические задачи в единые сквозные блоки?	Однотипные процессы (например, сев, уборка, вспашка) расписаны в десятках мелких пунктов
Измеримость и четкость	Понятен ли конечный результат выполнения обязанности для контроля?	Использование размытых фраз: «оказывать содействие», «способствовать улучшению»
Отсутствие дублирования	Не повторяется ли одна и та же функция в разных формулировках?	Наличие скрытой тавтологии в тексте, искусственно раздувающей объем документа

Таблица 1.27. Критерии оценки достаточности должностных прав

Категория прав	Необходимый объем полномочий	Последствия дефицита прав в АПК
Директивные (распорядительные)	Право давать обязательные для исполнения указания низовым звеньям	Исполнители игнорируют требования главного специалиста
Контрольно-заградительные	Право приостанавливать работы при обнаружении брака или нарушений технологий	Специалист видит брак (например, нарушение глубины сева), но не может оперативно остановить технику
Кадровые (управленческие)	Право вносить представления о поощрении, наказании или перемещении сотрудников	Отсутствие реальных рычагов мотивации и укрепления технологической дисциплины
Представительские	Право представлять интересы службы перед контрагентами и госорганами	Зависимость от директора по любым мелким вопросам взаимодействия с партнерами

Задания

Задание 1. Оформите должностную инструкцию главному специалисту (руководителю функциональной службы) в соответствии с требованиями УСОД [11], Государственного стандарта Республики Беларусь СТБ 6.38-2016 [12], и выпуска 9 Единого квалификационного

справочника «Должности служащих, занятых в сельском и рыбном хозяйствах» [12]. Информационные ресурсы и нормативная база к заданию доступны по QR-кодам ниже или воспользуйтесь прил. 2–4.



Инструкция по применению УСОРД [11] – содержит правила структуры документов, а в ее приложениях детально зафиксированы все требования СТБ 6.38-2016 [12] к оформлению реквизитов должностных инструкций



Выпуск 9 ЕКСД «Должности служащих, занятых в сельском хозяйстве» [13] – содержит квалификационные характеристики, должностные обязанности и требования к образованию/стажу работников АПК

Задание 2. Изучить состав должностных обязанностей сотрудников действующих организаций (табл. 1.28 и 1.29) и сделать вывод о степени рациональности их распределения, используя табл. 1.26 и 1.27. Предложить корректирующие действия.

При анализе табл. 1.28, 1.29 обратите внимание на соблюдение золотого правила менеджмента – паритета прав и обязанностей. Оцените, не перегружен ли документ операторскими функциями в ущерб управленческим, и насколько автономно специалист может принимать решения в рамках своей компетенции.

Т а б л и ц а 1.28. Должностные обязанности и права
главного агронома сельскохозяйственного предприятия

Должностные обязанности	Права
1	2
1. Осуществлять организационно-техническое руководство отраслью растениеводства. 2. Организовывать разработку и внедрение научно обоснованных систем земледелия, осуществление мероприятий по эффективному использованию земли, основных фондов, трудовых и материальных ресурсов, внедрению интенсивных технологий возделывания сельскохозяйственных культур и повышению их эффективности в целях увеличения производства и повышения качества продукции, снижения ее себестоимости	1. Знакомиться с проектами решений руководства организации, касающимися его деятельности.

1	2
3. Обеспечивать разработку и внедрение агротехнических и организационно-экономических мероприятий, направленных на повышение плодородия почвы, укрепление зернового хозяйства, создание прочной кормовой базы для животноводства. 4. Организовывать мероприятия по совершенствованию технологий возделывания зерновых и других сельскохозяйственных культур, проведения сельскохозяйственных работ в наиболее оптимальные сроки и на высоком уровне агротехники. 5. Разрабатывать и внедрять научно обоснованные системы севооборотов, защиты почв от эрозии, обработки почвы, применения удобрений, защиты посевов от вредителей, болезней и сорняков. 6. Организовывать выполнение проектов внутрихозяйственного землеустройства, мелиорации земель, культуртехнических работ, работ по семеноводству, быстрому размножению районированных, перспективных и дефицитных семян, ускоренному проведению сортоисменности и сорт обновления, обеспечению хозяйства высококачественными сортовыми семенами и правильному их использованию. 7. Участвовать в разработке перспективных и годовых планов развития хозяйства и заданий хозяйственным подразделениям. 8. Разрабатывать технологические карты, производственные программы и рабочие планы по растениеводству. 9. Оказывать помощь подразделениям хозяйства в проведении анализа производственной деятельности и разработке мероприятий по увеличению производства и повышению качества продукции растениеводства, в комплектации техническими средствами для возделывания сельскохозяйственных культур и определении их потребности на перспективу. 10. Организовывать и заключать договоры с заготовительными, перерабатывающими, обслуживающими и другими организациями по реализации продукции растениеводства, обеспечивая их выполнение. 11. Разрабатывать предложения по установлению рациональных производственно-экономических связей растениеводства с перерабатывающими. Обслуживающими и другими организациями агропромышленного комплекса. 12. Организовывать работу по ведению книги истории полей, земельной шнуровой книги и других учетных документов, своевременному оформлению отчетов и предоставлению их в вышестоящую организацию. 13. Координировать и контролировать деятельность отделений, сельскохозяйственных участков по отрасли растениеводства, руководить агрономической службой. 14. Способствовать внедрению мероприятий по комплексной механизации и автоматизации производственных процессов в растениеводстве	2. Вносить на рассмотрение руководства предложения по улучшению отрасли растениеводства. 3. Подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции. 4. Вносить на рассмотрение руководства представления о назначении, перемещении, увольнении подчиненных работников, предложения об их поощрении или наложении на них взысканий. 5. Требовать от руководства оказания содействия в исполнении своих прав и должностных обязанностей. 6. Взаимодействовать по вопросам, входящим в его компетенцию, с работниками структурных подразделений организации

1	2
15. Обеспечивать рациональное использование земельного фонда, МТП, горючего и средств химизации. 16. Участвовать в составлении заявок на приобретение машин, оборудования, запасных частей. Удобрений, химикатов, топлива, тары и других материальных ресурсов, используемых в растениеводстве. 17. Обеспечивать проведение специальной экспертизы количества и качества продукции растениеводства, передаваемой другим подразделениям внутри организации, а также реализуемой продукции заготовительным организациям или перерабатывающим предприятиям. 18. Способствовать развитию и внедрению прогрессивных форм организации и оплаты труда, организации арендных, кооперативных отношений в подразделениях организации, образованию крестьянских хозяйств. Оказывать им консультационную помощь по вопросам технологии производства. 19. Участвовать в рассмотрении проектов, выборе мест строительства сооружений растениеводства, в приемке объектов нового строительства, капитального и текущего ремонтов, а также в приемке работ, выполненных подрядными организациями. 20. Обеспечивать правильное ведение агротехнического учета в отрасли. 21. Осуществлять контроль за качеством и своевременным проведением сельскохозяйственных работ, использованием техники, качеством производимой продукции, затратами труда и материально-денежных средств в отрасли; организовывать борьбу с потерями. 22. Обеспечивать выполнение требований законодательства по охране окружающей среды. 23. Обеспечивать соблюдение: законодательства об охране труда и пожарной безопасности в подчиненных подразделениях; условия труда на каждом рабочем месте; организацию в соответствии с установленными нормами санитарно-бытового обеспечения работников; постоянный контроль за соблюдением нормативных правовых актов по охране труда; подготовку (обучение), инструктаж, повышение квалификации и проверку знаний работников по вопросам охраны труда; проведение обязательных предварительных (при поступлении на работу) и периодических в течение трудовой деятельности медицинских осмотров работников; назначение должностных лиц, ответственных за организацию охраны труда в подчиненных подразделениях. 24. Принимать меры дисциплинарного воздействия к лицам, допустившим нарушение правил безопасности и гигиены труда. 25. Соблюдать на рабочем месте требования по охране труда и пожарной безопасности	

1	2
26. Участвовать в комплексных проверках состояния условий и охраны труда в подчиненных подразделениях. 27. Выполнять в установленные сроки мероприятия по охране труда, предписания органов государственного надзора и контроля, службы охраны труда. 28. Соблюдать требования, установленные нормативными правовыми и локальными нормативными правовыми актами. 29. Поддерживать чистоту и порядок на территории организации и непосредственно на рабочем месте. 30. Соблюдать на рабочем месте требования по охране труда и пожарной безопасности. 31. Обеспечивать сохранность сведений, составляющих коммерческую тайну, которые были доверены или стали известны по работе, службе или конфиденциально в соответствии с положением о коммерческой тайне. 32. Соблюдать правила трудового распорядка, требования и нормы трудового законодательства. 33. Своевременно и качественно выполнять устные и письменные приказы и распоряжения директора. 34. Не причинять ущерба и информационного вреда предприятию. Бережно и рационально использовать и эксплуатировать находящиеся в его ведении и пользовании оборудование и материальные ценности предприятия по их целевому назначению.	

Т а б л и ц а 1.29. Должностные обязанности и права бригадира производственной бригады в растениеводстве сельскохозяйственного предприятия

Должностные обязанности	Права
1	2
1. Осуществлять руководство производственно-хозяйственной деятельностью отделения, участка, бригады 2. Участвовать в разработке плановых заданий соответствующего подразделения и обеспечивать их выполнение 3. Обеспечивать проведение мероприятий по интенсификации сельскохозяйственного производства, эффективному использованию земли, трудовых и материальных ресурсов, техники, производственных помещений и других средств производства, рациональное использование и охрану земельного фонда	1. Участвовать в обсуждении проектов решений руководства организации. 2. Инициировать и проводить совещания. 3. Проводить проверки своевременности исполнения поручений. 4. Требовать прекращения (приостановления) работ (в случае нарушений, несоблюдения установленных требований и т. д.), соблюдения установленных норм, правил, инструкций

1	2
4. Организовывать внедрение интенсивных технологий производства в отраслях растениеводства и животноводства, передовых приемов возделывания культур и выведения продуктивных пород скота, научно-обоснованной системы применения удобрений в целях роста производительности труда и снижения себестоимости продукции. 5. Обеспечивать механизацию производственных процессов, выявление и использование резервов роста производительности труда, развитие рационализаторства и изобретательства. 6. Организовывать мероприятия по сокращению ручного труда, экономии трудовых и материальных ресурсов на производство единицы продукции. 7. Организовывать планирование, учет и составление отчетности о производственной деятельности подразделения. 8. Контролировать соблюдение норм и правил охраны труда и пожарной безопасности. 9. Обеспечивать выполнение законодательства по охране окружающей среды. 10. Проводить в установленном порядке первичные на рабочем месте, повторный, внеплановый и целевой инструктажи по охране труда с работниками. 11. Выполнять в установленные сроки мероприятия по охране труда, предписания органов государственного надзора и контроля, службы охраны труда. 12. Обучать работников безопасным методам и приемам работы. 13. Соблюдать на рабочем месте требования по охране труда и пожарной безопасности. 14. Создавать здоровые и безопасные условия труда для подчиненных, а также осуществлять контроль за соблюдением требований нормативных правовых актов по охране труда и пожарной безопасности	5. Вносить предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными настоящей должностной инструкцией обязанностями. 6. В пределах своей компетенции подписывать и визи-ровать документы. 7. Требовать от руководства организации оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей и реализации прав. 8. Вносить на рассмотрение руководителя организации представления о назначении, перемещении, увольнении подчиненных работников, предложения об их поощрении или применении дисциплинарных взысканий к работникам, нарушающим трудовую дисциплину. 9. Запрашивать и получать в установленном порядке у руководителей и специалистов структурных подразделений организации информацию и документы, необходимые для исполнения должностных обязанностей. 10. Принимать участие в работе совещаний, на которых рассматриваются вопросы, относящиеся к профессиональной компетенции

Тестовые задания для самопроверки

1. Чтобы главному агроному самому не выполнять работы, которые могут выполнять его подчиненные, рекомендуется составить график распределения обязанностей по форме:

- а) мероприятие – исполнитель – срок исполнения – примечание;
- б) функция – действия руководителя – действия сотрудника – действия руководителя по проверке правильности исполнения;
- в) мероприятие – ответственный – исполнитель – срок исполнения;
- г) форма – исполнитель – срок исполнения – кому предоставляется.

2. Выявить, что деятельность зоотехнической службы ведется не в соответствии с планом, можно по содержанию следующих документов:

- а) положение о службе;
- б) годовой план работы службы;
- в) график документооборота;
- г) пояснительная записка к отчету службы за год.

3. Границы ответственности можно определить ответами на вопросы:

- а) зачем, кто, когда, к какому сроку;
- б) кто, что, как, когда;
- в) кто, что, когда, где;
- г) зачем, кто, что, когда.

4. Почти всегда в должностных инструкциях неполное содержание следующего раздела:

- а) должностные обязанности;
- б) права;
- в) взаимоотношения (связи по должности);
- г) оценка работы и ответственность;
- д) общие положения.

5. «Подметать двор с помощью метлы» – это описание:

- а) функции;
- б) процесса;
- в) операции;
- г) обратной связи;
- д) цели.

Т е м а 2. СОЗДАНИЕ УСЛОВИЙ ДЛЯ БЕСПЕРЕБОЙНОГО ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОВ ПРОИЗВОДСТВА

Занятие 2.1. Анализ организационных механизмов сельскохозяйственных предприятий республики с выделением успешных приемов и методов производственного менеджмента

Цель занятия: сформировать и закрепить представление о сущности и содержании организационных механизмов управления.

Метод проведения занятия: индивидуальный разбор ситуаций из управленческой практики организаций с выделением в них видов методов и их комбинаций, объяснением целесообразности их применения, ожидаемых результатов.

В результате освоения материала занятия студент должен уметь: распознавать механизмы в менеджменте, находящиеся в арсенале руководителей среднего звена, фиксировать те из них, которые применяются ими регулярно в ситуациях, определять уровень понимания используемого ими механизма, характер действий по организации управленческой деятельности; выявлять недостающие части системы организационных механизмов и достраивать до целого.

Порядок и методика выполнения задания.

В общем виде механизм – это совокупность ресурсов экономического процесса и способов их соединения (А. Ю. Чаленко). Механизмы в целом могут быть охарактеризованы как множества объектов и деятельностей, организованных так, чтобы производить регулярные серии изменений от начального состояния к конечному (Д. Стил). Под организационным механизмом понимается система методов, способов и приемов формирования и регулирования объектов с внутренней и внешней средой.

Характер действий руководителя определяет подходы, методы и приемы, являющиеся инструментами организационных механизмов.

В организационном механизме различают три части: объект, факторы и базис подбора.

Объект подбора – то, что формируется путем подбора, т. е. управляющая система.

Факторы подбора – это то, что воздействует на объект, сохраняя или разрушая его. Они могут быть трех видов: подсистемные, системные и надсистемные.

Базис подбора определяет возможность дееспособности системы в конкретных условиях. В него входит: характер экономических отношений в стране, уровень технического развития производства в данной и смежных отраслях, состояние науки в отрасли, экономическая политика, проводимая в стране, уровень конкурентоспособности предприятия в данной отрасли.

Все действия по формированию, упорядочению и регулированию объекта должны согласовываться с концептуальной моделью объекта, базисом и факторами подбора.

Чтобы предприятие работало как единый слаженный механизм, руководителю необходимо грамотно воздействовать на подчиненных. Основные методы и рычаги такого воздействия систематизированы в табл. 2.1.

Т а б л и ц а 2.1. Организационный механизм менеджера

Группа методов	Признаки	Инструментарий
1	2	3
Организационно-распорядительные	Прямое и быстрое воздействие на управляемый объект. Однозначное, как правило, выполнение поставленной задачи. Обязательное выполнение предписаний. Подчиненный имеет право обжаловать предписание у вышестоящего органа. Невыполнение предписаний рассматривается как нарушение дисциплины и влечет соответствующие меры взыскания	Организационное воздействие (регламентирование, нормирование, инструктирование). Распорядительное воздействие (формы – приказы, распоряжения, указания, постановления, решения, планерки, совещания)
Экономические	Воздействие на экономические интересы объекта, что побуждает его действовать в нужном направлении без видимого вмешательства органа управления. Объект управления имеет возможность выбора средств и методов выполнения поставленной задачи. Постепенное, длительное воздействие на процесс производства. Нарушение объектом управления условий и показателей не сопровождается взысканием, а лишь отрицательно сказывается на его экономическом положении	Плановое ведение хозяйства. Экономический анализ. Стимулирование труда. Рабочая сила. Рыночное ценообразование. Ценные бумаги. Кредитование и лизинг. Налоговая система. Страхование. Формы собственности

1	2	3
Социальные	Направлены на группы людей и их взаимодействие в процессе труда	Социальное планирование. Социологические методы исследований. Анализ и учет личностных качеств. Мораль. Партнерство. Соревнование. Общение. Переговоры. Конфликт
Психологические	В чистом виде используются редко, чаще для правильного выбора методов управления конкретной ситуацией	Учет типов личности при распределении задач. Профилактика и управление стрессами сотрудников. Методы эмоционального стимулирования

Задания

Задание 1. Прочитайте кейсы. Найдите конкретные действия руководителей и определите, к какой группе методов управления они относятся на основании табл. 2.1. Заполните по ним табл. 2.2. Если какой-то метод встречается в тексте несколько раз, сделайте в таблице соответствующую пометку (например, поставьте плюс или галочку).

Кейс 1. Снижение сортности молока на МТК

На крупном МТК сельхозпредприятия Витебской области произошло снижение сортности сдаваемого молока из-за роста количества соматических клеток. Для немедленного исправления ситуации директор хозяйства издал Приказ № 112 «О строгом соблюдении ветеринарно-санитарных правил доения». Согласно документу, для операторов машинного доения, нарушающих регламент обработки вымени, вводятся официальные выговоры и депремирование. Чтобы заинтересовать коллектив в долгосрочном результате, главный зоотехник внедрил новую систему материального стимулирования: дояркам и ветврачам теперь начисляется прямая денежная надбавка за сдачу молока сортом

«Экстра». Также руководитель комплекса распределил работников по технологическим сменам индивидуально – с учетом их личной ответственности, усидчивости и темперамента. В результате качество молока полностью восстановилось.

Кейс 2. Заготовка кормов в ОАО «Заря»

В период заготовки сенажа возникла угроза срыва графиков: зеленую массу косили вовремя, но не успевали оперативно отвозить и трамбовать в траншеях, из-за чего грубо нарушалась технология. Между главным инженером и главным агрономом назрел острый производственный конфликт – руководители перекладывали вину за простои друг на друга. Чтобы наладить работу, директор предприятия лично провел серию жестких оперативных переговоров на машинном дворе, заставив службы координировать каждый выезд. Понимая, что из-за жары и 12-часовых смен механизаторы находятся в состоянии сильного стресса, главный агроном организовал горячее питание прямо в поле и провел беседы для нормализации психологического климата. Для ускорения темпов руководство ввело повышенные расценки и премии за каждый центнер массы, доставленной без нарушения влажности. Заготовка кормов вошла в график.

Т а б л и ц а 2.2. Организационный механизм менеджера

Группа методов	Конкретные действия руководителя	Инструментарий
Пример Организационно-распорядительные	Директор издал Приказ № 112	Распорядительное воздействие (приказы, распоряжения).

Задание 2. Проанализируйте заполненную табл. 2.2 и определите, какой метод управления (группа методов) стал главным (преобладающим) в каждой производственной ситуации. Кратко обоснуйте свой ответ.

Задание 3. Изучите представленный практический кейс. Проанализируйте систему управления сельскохозяйственным предприятием, выявите сильные стороны, а также основные проблемы в системе управления хозяйством. На основе анализа заполните макет табл. 2.3 и предложите конкретные решения для молодого руководителя».

Т а б л и ц а 2.3. Матрица анализа организационного механизма управления

Элемент механизма	Положительная практика (Что сделано успешно)	Дефекты и дефициты (Чего не хватает / Ошибки)	Что конкретно сделать директору (Варианты решений)
1. Организационная структура и кадры			
2. Система мотивации персонала			
3. Система контроля и дисциплины			
4. Стратегия, качество и маркетинг			

Кейс «Организационный механизм управления инновационным научно-производственным предприятием АПК»

1. Кадровая политика, преемственность и закрепление молодых специалистов

Руководителю сельскохозяйственного предприятия С. В. Николаеву 30 лет, по специальности он ученый-агроном. После окончания профильного аграрного вуза по распределению работал главным специалистом в управлении по сельскому хозяйству и продовольствию райисполкома. Проявив организаторские способности, принял предложение занять пост заместителя директора по производству на крупном сельскохозяйственном предприятии. Спустя год, в рамках реализации государственной политики по продвижению перспективной молодежи в кадровый реестр, был назначен руководителем данного предприятия. В непосредственном подчинении молодого руководителя оказалась и его близкая родственница – опытный агроном-семеновод, что требует строгого соблюдения норм профессиональной этики.

Вступив в должность, новый руководитель кардинально обновил состав главных специалистов сельскохозяйственного предприятия, сформировав команду из молодых, мотивированных профессионалов: обновились позиции главного бухгалтера, главного инженера и главного зоотехника. На текущий момент директор временно работает без первого заместителя, так как предъявляет высокие требования к компетенциям кандидатов в области бережливого производства. Из-за кадрового дефицита в управленческом звене руководитель перегружен текущими задачами: его рабочий день начинается в 6:00 утра, а ежедневный личный объезд производственных объектов и полей состав-

ляет до 250 км. Заработная плата директора установлена на уровне 5 200 руб.

2. Мотивация персонала, инвестиции в человеческий капитал.

Основной экономической доход предприятию приносит растениеводство (в частности, валовой сбор и реализация продовольственного зерна высоких репродукций принесли около 900 тыс. руб. чистой прибыли). В хозяйстве активно используются современные методы материального поощрения, привязанные к выполнению ключевых показателей эффективности (КПИ). Так, для начальников производственных участков была введена прозрачная система бонусов: при достижении плановой средней урожайности зерновых в 45 ц/га и соблюдении стандартов качества предприятие обязуется обновить парк их служебного технологического транспорта. Целевой показатель был успешно перевыполнен, и обязательства перед специалистами выполнены в полном объеме.

В рамках повестки социально-экономического развития села и создания комфортных условий труда на новой молочно-товарной ферме оборудован современный бытовой блок: обустроена комната психологической разгрузки и отдыха, установлены душевые модули, внедрена автоматизированная система климат-контроля. Производственные процессы оснащены передовым отечественным доильным оборудованием с программным обеспечением. Средняя заработная плата операторов машинного доения доведена до 4 100–4 400 руб., что обеспечивает высокий конкурс при найме и закрепление кадров.

3. Укрепление технологической дисциплины.

Важнейшим вектором менеджмента является обеспечение жесткой исполнительской и технологической дисциплины в соответствии с требованиями Декрета № 5 «Об усилении требований к руководящим кадрам и работникам организаций» [1]. На предприятии действует бескомпромиссная система контроля за соблюдением правил охраны труда и нулевая толерантность к нарушениям режима трезвости. За первичное появление на рабочем месте в состоянии алкогольного опьянения сотрудник привлекается к строгому дисциплинарному взысканию с лишением стимулирующих и премиальных выплат на сумму до 1 500 руб. При повторном нарушении трудовой договор расторгается незамедлительно, невзирая на дефицит механизаторов в сезон.

Особой спецификой в управлении персоналом является работа с сотрудниками, обязанными возмещать расходы государству на содер-

жание детей в соответствии с законодательством. В хозяйстве постоянно трудоустроены 7 таких граждан. Из-за принудительных удержаний их реальный личный доход «на руки» составляет около 120–150 руб. в месяц. Данная категория персонала демонстрирует деструктивное трудовое поведение и крайне низкую мотивацию, работая «спустя рукава». Директор отмечает дефицит гибких административных инструментов воздействия на них, так как классические меры материального депремирования не имеют экономического смысла, а увольнение за прогулы жестко ограничено нормами права.

4. Стратегия миссия предприятия.

Стратегическая миссия предприятия подчинена долгосрочным целям Государственной программы «АПК будущего» на 2026–2030 годы [2]. Предприятие специализируется на выведении, репродукции и внедрении инновационных высокоурожайных сортов сельскохозяйственных культур, выступая связующим звеном между академическими научно-исследовательскими центрами и товарными организациями республики. Вся цепочка производства ориентирована на достижение наивысших стандартов качества и обеспечение технологического суверенитета страны в области семеноводства.

Тестовые задания для самопроверки

*1. Вы – молодой специалист (главный агроном / главный зоотехник). Линейный работник (тракторист, оператор машинного доения, животновод) нарушает технологическую дисциплину. В каком варианте вы используете **легитимную (законную) власть** должности:*

а) «Я ваш руководитель и отдаю прямое распоряжение – немедленно за работу!»;

б) «За нарушение технологии вы будете лишены премии в рамках Декрета № 5» [1];

в) «Наш директор всегда строго следит за качеством, берите с него пример»;

г) «Выполните задачу качественно, и я внесу вас в списки передовиков на районные «Дожинки»»;

д) «За оперативное выполнение этого объема работ вам начислят повышенный коэффициент».

2. Какой признак не относится к экономическим методам управления:

а) побуждение исполнителей к действию без прямого оперативного вмешательства;

б) свобода объекта управления в выборе средств и способов выполнения задачи;

в) применение дисциплинарных взысканий за невыполнение предписаний;

г) постепенный характер освоения и длительное воздействие на работников;

д) косвенный характер воздействия на управляемый объект.

3. *Какое управленческое действие руководителя относится к социально-психологическим методам управления:*

а) выдача премии по итогам уборки урожая;

б) объявление официального выговора за прогул в рамках Декрета № 5 [1];

в) вручение грамоты передовика и размещение фото сотрудника на Доске почета;

г) подписание приказа о закреплении трактора за механизатором;

д) изменение норм выработки при выполнении полевых работ.

4. *Высокая степень централизации власти (авторитет руководителя) и низкая степень формализации (упор на личную лояльность и традиции) свойственна типу корпоративной культуры:*

а) «Семья» (руководитель – авторитетный глава, коллектив – близкое окружение);

б) «Управляемая ракета» (команда профессионалов, собранная под конкретный проект);

в) «Инкубатор» (творческая среда для самовыражения и стартапов);

г) «Эйфелева башня» (жесткая бюрократическая структура, где важна только должность);

д) нет правильного ответа.

5. *Прагматизм в менеджменте (стиль управления, ориентированный исключительно на жесткую практическую пользу, максимальную экономическую выгоду и окупаемость в краткосрочном периоде) исторически наиболее характерен для деловой культуры:*

а) англо-саксонского мира (США, Великобритания);

б) германоязычных стран (Германия, Австрия);

в) стран Южной Европы (Испания, Греция);

г) скандинавских стран (Швеция, Норвегия);

д) восточнославянских стран (Беларусь, Россия).

Занятие 2.2. Установление организационного порядка в коллективе

Цель занятия: сформировать навыки оперативного управления первичным производственным коллективом и контроля дисциплины в организациях АПК.

Метод проведения: деловая игра (анализ производственных кейсов и заполнение регламентирующих матриц).

В результате освоения материала занятия студент должен уметь:

определять уровень порядка в конкретном коллективе, устанавливать необходимый уровень порядка, доводить порядок до сведения подчиненных, вести контроль за выполнением порядка, вести санкционирование по результатам контроля (меры стимулирования и дисциплинарной ответственности в соответствии с законодательством Республики Беларусь), учитывая типологию подчиненных.

Порядок и методика выполнения задания.

Установление организационного порядка в коллективе – это создание четких правил, системы ответственности и предсказуемой рабочей среды. В аграрном производстве (будь то сев, уборка урожая или работа на животноводческом комплексе) – отсутствие порядка ведет к хаосу, срыву агротехнических сроков и финансовым потерям предприятия.

Для обеспечения организационного порядка руководитель использует 3 вида контроля:

Предварительный – инструкции, регламенты, проверка готовности техники/сырья до начала работы.

Текущий – личный обход, сверка с GPS-трекерами, экспресс-анализы лаборатории в процессе работы.

Заключительный – итоговая приемка продукции, анализ отчетов, выявление брака после завершения процесса.

Эффективный управленческий контроль невозможен без прочной правовой основы. Чтобы результаты контроля (выявление брака, прогулов или порчи имущества) имели юридическую силу, менеджер обязан действовать строго в рамках правового поля Республики Беларусь. Любые меры воздействия на подчиненных должны опираться на следующие нормативные правовые акты (НПА):

– **Директива Президента Республики Беларусь № 1** [4] требует неукоснительного обеспечения общественной и производственной безопасности, жесткого пресечения пьянства на рабочем месте, халатности, бесхозяйственности и порчи имущества.

– **Декрет Президента Республики Беларусь № 5** [1] закрепляет персональную ответственность руководителей и специалистов (агрономов, зоотехников) за поддержание порядка, а также дает право лишать нарушителей премий на срок до 12 месяцев.

– **Ст. 198 ТК Республики Беларусь (Виды взысканий)** [7] устанавливает, что за дисциплинарный проступок можно применить только замечание, выговор, лишение стимулирующих выплат на срок до 12 месяцев или увольнение. Штрафовать работника «рублем» напрямую запрещено!

– **Ст. 400 ТК Республики Беларусь (Материальная ответственность)** [7] определяет, что работник возмещает ущерб, только если одновременно доказаны прямой реальный ущерб (порча корма, падеж, слив ГСМ), противоправность поведения работника, его вина и прямая связь между его действиями и убытком. Упущенная выгода (неполученный доход) с рядовых работников не взыскивается.

Результаты контроля служат основой для принятия различных видов управленческих решений. Если контроль выявил сбой в процессах, руководитель должен проанализировать его причину и выбрать один из путей реагирования:

1. *Организационно-технологическое решение* – если сбой произошел из-за плохой организации труда (пересмотреть регламенты, скорректировать графики взаимодействия цехов, отправить персонал на дообучение, отремонтировать технику).

2. *Дисциплинарно-правовое решение* – если правила были четкими, но работник совершил осознанный проступок или проявил халатность.

В случае, когда управленческое решение связано с фиксацией проступка и привлечением к ответственности, оно должно быть юридически грамотно задокументировано (иначе работник легко оспорит его в суде). При этом строго соблюдается следующий процессуальный порядок оформления:

1. *Фиксация проступка* (акт о правонарушении или докладная записка).

2. *Запрос объяснений* (письменная объяснительная записка либо акт об отказе от дачи объяснений в соответствии со ст. 199 ТК РБ [7]).

3. *Итоговое решение* (приказ о наложении дисциплинарного взыскания в соответствии со ст. 200 ТК РБ [7] издается не позднее 1 месяца со дня обнаружения проступка). Приказ объявляется работнику под роспись в пятидневный срок, в который не засчитывается время болезни работника и (или) пребывания его в отпуске.

Задания

Задание 1. Деловая игра «Установление организационного порядка в коллективе».

Студенты делятся на малые группы (по 3–4 человека).

Каждой группе выдается практический кейс для анализа.

Группа должен сформулировать решение руководителя со ссылкой на статьи нормативных правовых актов Республики Беларусь.

Т а б л и ц а 2.4. Ситуации для анализа

Агрономия	Зоотехния
1	2
Ситуация 1. (Технический регламент/Защита растений). Опытный тракторист после смены отказался промывать бак и форсунки опрыскивателя от гербицидов, заявив: <i>«Я отпахал 12 часов. Промывать технику пускай идут разнорабочие»</i>. Если оборудование не промыть, завтра при внесении удобрений на другом поле остатки химии сожгут всходы культурных растений. К какому виду нарушений относится отказ от работы? Сформулируйте законное решение руководителя по привлечению к ответственности. Ситуация 2. (Заготовка кормов). Во время заготовки сенажа в 18:30 механизатор на трамбовке сенажной траншеи заглушил трактор и ушел, заявив: <i>«Масса идет медленно, комбайны задерживаются. Чего я буду солярку жечь? Привезут следующую телегу – тогда и утрубую»</i>. Нарушение непрерывности трамбовки приведет к гниению сотен тонн корма. Предложите оперативный алгоритм действий руководителя для пресечения нарушения технологии и спасения корма	Ситуация 5. (Технология доения). Во время утреннего осмотра у оператора доильного зала обнаружены признаки алкогольного опьянения. До пика доения осталось 20 минут. Подменного работника на комплексе нет. Задача: Опишите пошаговый порядок действий руководителя по отстранению нарушителя, фиксации проступка и экстренной замене кадров. Ситуация 6. (Кормление). Раздача кормосмеси на МТК должна производиться строго в 13:00. В 14:15 кормовые столы пусты. Механизатор отдыхает в бытовке и заявляет: <i>«У меня обед затянулся, трактор барахлил. Какая разница, часом позже они поедят? Скотина подождет»</i>. Задержка снизит суточный удой на 1,5–2 л с коровы. Сформулируйте законную меру материальной (денежной) ответственности за нанесение прямого ущерба предприятию. Ситуация 7. (Воспроизводство). Вы обнаружили, что техник-осеменатор неделю не заполнял журналы отелов и прихода в охоту, мотивируя тем, что <i>«главное – коров покрыть, а бумажки я потом, перед концом месяца, скопом заполню, мне некогда писаниной заниматься»</i>. Разработайте план управленческого контроля исполнительской дисциплины и ведения учета первичной документации

1	2
Ситуация 3. (Защита растений). На складе рабочие тока загружают протравленные семена в сеялки вручную, без респираторов и защитных очков (выданных утром под роспись). На замечание отвечают: <i>«На улице жара, дышать нечем! Мы так всю жизнь грузили и живы остались»</i>. Определите порядок законного отстранения нарушителей от работы согласно нормам охраны труда и Директиве № 1 [1]. Ситуация 4. (Уборка урожая). При проверке работы комбайна КЗС-1218 вы заметили, что из-за плохо отрегулированного решетного стана на землю сыпется зерно. На требование остановиться для настройки комбайнер отвечает: <i>«Мне платят за намолоченные тонны, а не за регулировку! Настройкой я потеряю полчаса, а я иду в передовики района»</i>. Укажите правовые основания для принудительной остановки уборочных работ и меру материального взыскания за потери зерна	Ситуация 8. (Выращивание молодняка). При вечернем обходе профилактория в 19:45 дежурная телятница отсутствует, поилки у телят сухие. Спустя 20 минут она возвращается из деревни с запахом алкоголя: <i>«Да я к куме на минуту сбежала, день рождения у нее. Подумаешь, телята попищат немного»</i>. Опишите процедуру оформления дисквалифицирующего проступка согласно Декрету № 5 [1] и Директиве № 1 [4].
Ситуация 9. (Общий менеджмент / Производственная адаптация). Вас назначили руководителем производственного участка в ОАО. В коллективе (15 человек) хромает дисциплина: работники опаздывают на утреннюю разрядку, техника выходит на объекты с опозданием, приказы игнорируются, а на замечания отвечают: <i>«Мы тут тридцать лет так работаем, и никакой молодой специалист нам не указ»</i>. Разработайте план действий на первую рабочую неделю для наведения порядка без срыва текущего производственного плана.	
Ситуация 10. (Исполнительская дисциплина/ качество продукции). В мае на МТК начался ответственный период скармливания коров свежескошенной озимой сурепицей (рапсом) из «зеленого конвейера». Согласно утвержденному рациону, зоотехник по кормам установил жесткий технологический лимит – не более 15 кг зеленой массы на одну голову в сутки. Избыток крестоцветных культур в корме резко ухудшает органолептические показатели молока (появляется выраженный горький привкус и специфический запах), из-за чего перерабатывающий завод снижает сортность сырья до «первого» или полностью возвращает продукцию. Однако тракторист-машинист сельскохозяйственного производства, выполнявший рейс по заготовке и доставке кормов, стремился быстрее закрыть свой дневной наряд по объему привезенной зеленой массы и сэкономить время на переездах. Он выгрузил на кормовой стол МТК двойную суточную норму рапса. Помощник бригадира производственной бригады в животноводстве (зоотехник комплекса) вовремя не проконтролировал раздачу корма и не остановил процесс. В результате вечерний удой молока на МТК приобрел кормовой привкус, и предприятие понесло крупные финансовые убытки из-за падения сортности сдачи молока с «Экстра» до «первого сорта»	

По результатам анализа производственных процессов студенты заполняют табл. 2.5.

Информационная база для выполнения заданий:

Трудовой кодекс Республики Беларусь Глава 12 (Трудовая дисциплина), статьи 42, 49, 198–200 [7].

Директива Президента Республики Беларусь № 1 «О мерах по укреплению общественной безопасности и дисциплины» [4].

Декрет Президента Республики Беларусь № 5 «Об усилении требований к руководящим кадрам и работникам организаций» [1].

Закон Республики Беларусь «Об охране труда» [9].

Все принимаемые вами решения в кейсах и матрице должны содержать прямые ссылки на статьи или пункты указанных выше нормативных правовых актов.

Для каждого выбранного процесса необходимо:

1. Сформулировать внутренний норматив (правило): в какое время, как и какими силами должна выполняться работа (используйте конкретные цифры и временные рамки).

2. Установить метод контроля: как именно вы (как руководитель) узнаете, что правило нарушено (через личный обход, отчеты, данные трекеров, журналы).

3. Связать процесс с Директивой № 1 [4]: укажите, какое именно требование (охрана труда, пожарная безопасность, недопущение алкоголизма, сохранность техники и ГСМ) контролируется в данном пункте.

4. Определить меру воздействия: укажите законное управленческое или дисциплинарное решение (согласно ТК РБ [7]) в случае выявления нарушения.

Задание 2. Мысленно займите позицию старосты группы. Проделайте следующие действия:

1. Определите, какой организационный порядок в группе вам нужен.

1.1. Сформулируйте функцию (предназначение) студенческой группы: *«Группа предназначена для сокращения затрат на обучение одного студента ...; в связи с коллективной деятельностью каждый студент группы должен выполнять правила учебной дисциплины».*

1.2. Опишите существующий уровень организационного порядка в группе: уровень порядка такой-то по таким-то критериям (не менее трех). Например, критерием можно считать «уровень посещения лекционных занятий», а его показателем – «не более одного отсутствующего по неуважительной причине».

Т а б л и ц а 2.5. Матрица организационного порядка

Производственный процесс	Технологические и организационные требования (Норматив / Регламент)	Метод контроля руководителя	Точка соприкосновения с Директивой № 1 [4]	Управленческое решение / Мера ответственности (по ТК РБ [7])
Образец В разгар заготовки силоса главный агроном, стремясь успеть убрать зеленую массу до затяжных дождей, дал команду косить кукурузу с повышенной влажностью (выше 75 %) и без внесения биологических консервантов (закончились на складе, а новые не успели подвезти). Главный зоотехник потребовал остановить закладку ямы, так как силос без консервантов закиснет (повысится содержание масляной кислоты), что зимой приведет к кетозам у коров и падению удоев молока на МТК. Агроном ответил: «Мое дело – убрать поле и дать объем, а как вы будете кормить – это ваши проблемы». Яма была заложена с нарушением технологии				
Закладка сочных кормов (силоса) и обеспечение их технологического качества для нужд животноводства	Скашивание кукурузы производить строго при влажности 65–70 %. Закладку в силосные траншеи осуществлять только с одновременным внесением биоконсервантов согласно технологической карте. Без консерванта закладка запрещена	1. Проверка зоотехнической лабораторией влажности зеленой массы при въезде на весовую. 2. Визуальный контроль главным зоотехником процесса проливки массы консервантами в яме	Обеспечение производственно-технологической дисциплины. Предотвращение порчи государственного имущества (кормов) и угрозы продовольственной безопасности (снижение производства молока)	1. Издание приказа директора о приостановке работ до подвоза консервантов 2. Лишение главного агронома премий (Декрет № 5) [1] за игнорирование технологического регламента. 3. Привлечение к материальной ответственности (ст. 400 ТК РБ [7]) в случае порчи корма

1.3. Определите, какого уровня организационного порядка должна достичь группа: *«Я хочу, чтобы группа ... (в 100 % составе являлась на все практические занятия; недопустимо отсутствие по неуважительным причинам; недопустимо, если студент болен и своим присутствием может заразить остальных; не менее 95 % присутствующих должны быть готовы к каждому практическому занятию, потому что это их обязанность, а поскольку другие группы выполняют ее плохо, преподаватели будут считать нашу группу лучшей и ставить много зачетов «автоматом»; ...)*.

2. Доведите порядок до сведения студентов группы.

Задачу ставьте так: «Что может гарантированно убедить студентов группы в необходимости перестройки под новый порядок?».

2.1. Выберите форму доведения. Это может быть письменное или устное распоряжение старосты, программа (что, когда, кто, где, как делать, каково ресурсное обеспечение), беседа с каждым студентом. Определите степень вовлечения вами группы в формулирование порядка.

2.2. Определите последовательность доведения: вначале я скажу ..., затем продемонстрирую ..., потом остановлюсь ..., и завершу ...

Подумайте над тем, какой способ доведения позволит «достучаться» до каждого студента конкретной группы и вы, по крайней мере, сможете быть уверены, что студент понял суть нового организационного порядка и собирается ему следовать. Вы должны быть способны объяснить свою уверенность в том, что порядку будут следовать. Проверьте ваши действия на соответствие критериям «пустое» и «твердое». Например, если в течение часа объясняли студенту суть нового порядка, он клятвенно обещал следовать ему, а потом ничего не изменил в своем поведении – это пустое. То, что вы знаете суть нового порядка – твердое; что вы довели его до студента – твердое, а что он обещал и не выполнил – пустое. Отсюда, вся работа – пустое, поскольку ваши ожидания о соблюдении порядка студентом не оправдались.

3. Ведение контроля за соблюдением порядка.

3.1. Определите, чего вы ожидаете от контроля, что вы хотите с его помощью получить? Задачами контроля могут быть: а) обнаружить и устранить неопределенность; б) предупредить возникновение кризисной ситуации; 3) поддержать успех и т. д.

П р и м е ч а н и е. Данные о ходе выполнения порядка нужны тогда, когда еще можно повлиять на выполнение порядка. В менеджменте многие действия повторить нельзя (ситуация изменилась). Например, если прошел 1-й час занятий, и староста видит, что студент не пришел, и тогда отмечает в рапортчике неявку, то это контроль запоздалый – он не может повлиять на явку студента на это занятие, но может повлиять на последующее посещение.

3.2. Определите, как вы будете получать информацию о соблюдении порядка. Какой метод будете применять? Кто будет вести контроль и где отмечать результаты?

3.3. Измерьте фактически достигнутые результаты и определите отклонение от установленных величин. Какое отклонение от установленного порядка вы считаете допустимым?

4. Коррекция по результатам контроля.

Опишите, как вы будете возвращать на заданный вектор сбившегося с пути студента. Какие методы воздействия примените? Если группа недисциплинирована, то можно действовать жестко, учитывая индивидуальные особенности студентов. Если дисциплина в целом соблюдается, и группа сознательна, то используйте социальный контроль.

Результаты работы покажите преподавателю, дождитесь оценки качества выполненной вами работы, убедитесь в том, что вам выставлена отметка в журнал.

Тестовые задания для самопроверки

1. *В 7:55 на силосохранилище бригада по заготовке кормов в полном составе находится на рабочих местах; тракторы с зеленой массой выстроены на весовой строго по графику, консерванты подготовлены. Данная ситуация является примером:*

- а) норматива;
- б) организационного порядка;
- в) технологической картой;
- г) правилом;
- д) хитрой схемой поведения работников.

2. *Типичная речевая формула объяснения своих действия нарушителем трудовой дисциплины «поневоле» выражается в форме:*

- а) да это не моя вина, а... ;
- б) я тут находился рядом...
- в) нет, ваша оценка неверна... ;
- г) да факт нарушения был, но... ;
- д) я намеренно нарушил правило и не жалею об этом;

3. *Такие сущностные характеристики, как безличность, принципиальная неполнота регламентации и способность преодолеть субъективизм руководителя, наиболее свойственны:*

- а) исполнительной дисциплине;

- б) организационному порядку;
- в) организационной структуре управления;
- г) управляемости организации;
- д) организационной культуре предприятия.

4. *Главный инженер утвердил график еженедельных производственных совещаний и поручил диспетчеру: «Разошлите этот документ по СМС или в мессенджере всем бригадирам, чтобы в понедельник в 8:00 все были в селекторном зале». Данное управленческое действие – это:*

- а) определение необходимого порядка;
- б) доведение порядка до сведения подчиненных;
- в) контроль соблюдения порядка;
- г) коррекция по результатам контроля;
- д) обратная связь по результатам контроля.

5. *В то время как руководитель проверяет соблюдение технологического регламента, сотрудник спокойно и открыто предоставляет все необходимые отчеты. Описанный тип подчиненного:*

- а) гиперприверженный;
- б) приверженный;
- в) лояльный;
- г) неисполняющий;
- д) воюющий.

Занятие 2.3. Эффективные управленческие коммуникации в оперативном управлении

Цель занятия: систематизировать знания о видах и средствах управленческих коммуникаций, совершенствовать навыки аргументации и получения обратной связи.

Метод проведения: тренинг.

В результате освоения материала занятия студент должен уметь:

отслеживать по шаблону степень потери объема информации в процессе ее передачи;

корректировать свою позицию относительно выбора наиболее значимых для деятельности руководителя навыков управленческих коммуникаций;

применять адекватные техники обратной связи (активного слушания); подбирать аргументы для заданного тезиса и демонстрировать их перед группой;

разрабатывать план коммуникаций проекта.

Порядок и методика выполнения задания.

Управленческая коммуникация – это процесс обмена информацией между элементами организационной структуры. При устной передаче распоряжений через посредников возникает «информационный шум» (барьеры), вызывающий потерю объема и искажение смысла информации из-за субъективного восприятия и домыслов.

В менеджменте выделяют две формы коммуникаций: вербальную (речевую) и невербальную (мимика, жесты, позы). Невербальные каналы обеспечивают эмоциональное восприятие, но технологическую и нормативную нагрузку на предприятии АПК несут исключительно вербальные средства делового общения. Их ключевые формы представлены в табл. 2.6.

Таблица 2.6. Основные формы делового общения в организациях АПК

Форма общения	Суть и состав участников	Управленческая цель в АПК	Документальное оформление (дело-производство)
Оперативная беседа (деловой разговор)	Индивидуальный диалог руководителя (агронома, зоотехника) с подчиненным исполнителем	Выдача ежедневных нарядов, проведение инструктажей, разбор причин брака или нарушения дисциплины	Устное распоряжение, запись в журнале инструктажа, объяснительная записка (при сбое)
Производственное совещание (летучка, селектор)	Групповая встреча руководителя предприятия со всеми главными специалистами цехов	Координация действий смежных служб, подведение итогов работы за смену/сутки, оперативное планирование	Протокол совещания, приказ или распоряжение руководителя по итогам летучки
Деловые переговоры	Встреча руководителей хозяйства с представителями внешних организаций и контрагентов	Заключение договоров на поставку ГСМ, техники, удобрений; согласование условий сдачи зерна или молока на заводы	Договор (контракт), соглашение о намерениях, протокол разногласий, деловое письмо
Производственно-технический семинар (презентация)	Коллективная встреча специалистов с экспертами, учеными или представителями технологий	Изучение и внедрение в хозяйстве инноваций (систем точного земледелия, чипирования КРС, новых ветпрепаратов)	Программа семинара, раздаточные материалы, буклет, презентационный доклад, отчет о командировке

В процессе оперативного руководства коллективом (на совещаниях, при разборе производственных конфликтов или ведении переговоров) молодой специалист аграрного сектора должен уметь гибко совмещать психологические техники управления диалогом и строгие логические правила построения аргументации.

Для эффективного управления производственным диалогом и перевода разговора из плоскости эмоций в конструктивное русло руководитель использует специальные речевые формулы, классификация которых представлена в табл. 2.7.

Т а б л и ц а 2.7. Техники управления диалогом в работе руководителя АПК

Техника общения	Суть управленческого приема	Готовая речевая формула (Шаблон)	Пример применения в производстве
Прояснение (уточнение)	Получение скрываемой или недостающей информации, выявление масштаба проблемы	«Чем конкретно вызвана задержка?.. Как это сказывается на вашей текущей работе?»	Выяснение причин остановки кормораздатчика на МТК
Итерация (углубление)	Цепочка последовательных вопросов для поиска первопричины технологического сбоя	«Почему возникла поломка?.. А это чем вызвано?.. Кто конкретно за это отвечал?»	Поиск причин поломки узла опрыскивателя на полевом стане
Сопоставление	Столкновение мнения сотрудника с альтернативными фактами для проверки на объективность	«Я услышал вашу мысль, но от главного инженера я узнал обратное. Почему он так считает?»	Разбор конфликта между агрономом и трактористом по поводу объемов выработки
Оппонирование	Запрос жестких фактов и доказательств, перевод спора в русло регламентов	«Мне не вполне понятна ваша позиция. Пожалуйста, убедите меня в вашей правоте на основе фактов»	Требование к механизатору доказать необходимость изменения нормы высева

Принятие любого важного решения – от реорганизации структуры до защиты плана посевной – требует от специалиста безупречного владения логической структурой доказательства. Любое аргументированное выступление по законам логики должно состоять из трех эле-

ментов: тезиса (суждения, которое нужно доказать), аргументов (доводов, цифр, ссылок на Директиву № 1 [4] и Декрет № 5 [1]) и демонстрации (цепочки рассуждений, связывающей доводы с тезисом). Чтобы фундамент доказательства не был разрушен подчиненными, менеджер обязан строго соблюдать логические правила (табл. 2.8).

**Т а б л и ц а 2.8. Золотые правила аргументации
в оперативно-управленческой деятельности**

Логическое правило	Суть правила для руководителя	Производственные риски при нарушении правила
Четкость и ясность терминов	Перед началом спора нужно убедиться, что все исполнители одинаково понимают смысл технологических команд	Исполнители поймут приказ двояко и сорвут технологический процесс
Неизменность тезиса	На протяжении всего обсуждения исходная тема спора должна оставаться строго неизменной	Разговор уйдет от сути (например, от обсуждения перерасхода ГСМ к взаимным личным обидам)
Истинность и доказанность доводов	Все приводимые аргументы, цифры и факты должны быть полностью достоверными и проверенными	Подчиненные легко опровергнут один ложный довод, что мгновенно разрушит авторитет руководителя
Непротиворечивость и полнота	Аргументы не должны исключать друг друга и обязаны быть достаточными для защиты тезиса	Позиция руководителя будет выглядеть нелогичной, хаотичной и неубедительной для коллектива

Задания

Задание 1. Деловая игра «Цепочка команд».

Группа делится на команды по 5–6 человек и каждая команда в группе распределяет игровые роли:

«*Директор предприятия*» (1 студент) – получает исходную секретную сводку от преподавателя и устно передает ее первому подчиненному.

«*Посредники*» (3–4 студента) – главные специалисты предприятия (главный агроном, главный зоотехник, диспетчер), которые по очереди передают информацию друг другу.

«*Конечный исполнитель*» (1 студент) – бригадир МТК или полевой бригады, который должен озвучить полученный приказ и выполнить его.

Остальная группа – *«эксперты-наблюдатели»*, которые внимательно слушают каждый этап передачи информации, не вмешиваясь в процесс, и заполняют лист наблюдений (табл. 2.9).

Алгоритм проведения игры.

1. Все участники одной команды, кроме «Директора» и первого «Посредника», выходят за дверь аудитории.

2. Преподаватель выдает «Директору» текст сложного оперативно-го распоряжения (на стыке агрономии и зоотехнии), содержащий ровно 10 ключевых фактов (цифры, сроки, объемы кормов, фамилии).

3. «Директор» зачитывает текст про себя, отдает его преподавателю, а затем устно (по памяти) пересказывает первому зашедшему «Посреднику». Читать по бумажке или записывать *запрещено*.

4. Первый «Посредник» вызывает из-за двери второго и пересказывает ему то, что запомнил. Процесс повторяется, пока информация не дойдет до «Конечного исполнителя».

5. «Конечный исполнитель» громко озвучивает группе итоговую команду. Группа сравнивает ее с исходным текстом «Директора».

Возможное оперативное распоряжение (связано с агрономией, зоотехнией и т. п.). «Сегодня (1) до 17:00 нужно срочно остановить косьбу люцерны на третьем поле и перебросить (2) два комбайна «Полесье» на дальний клин за озером. Там в соседней бригаде превышен порог вредоносности, поэтому (3) агроном Сидоров должен лично проконтролировать химообработку нашего рапса. Животноводов предупредить: зеленку на комплекс везти только с чистого участка. Вечером (4) к 19:30 на МТК № 2 «Заречье» нужно доставить ровно (5) 45 т свежей сурепицы, причем влажность массы должна быть (6) не выше 70 %. Разгружать строго на (7) третий кормовой стол для высокопродуктивной группы. Если заведующая комплексом (8) Петрова обнаружит сорняки или горчичный запах – разворачивать тракторы назад. Ответственным за качество кормления и сортность молока «Экстра» назначаю (9) зоотехника Иванова. О выполнении доложить мне лично ровно (10) в 21:00».

Инструкция по заполнению табл. 2.9 для студентов-наблюдателей. Поскольку исходный текст содержит ровно 10 ключевых фактов, каждый сохраненный факт равен 10 % объема информации. Если на этапе 1 участник вспомнил только 7 фактов из 10, в графу «Доля сохраненной информации» вносится значение 70 %.

Т а б л и ц а 2.9. Лист наблюдений за возникновением информационного шума

Этап передачи	Доля воспроизведения материала от первоначального, принятого за 100 %	На чем акцентировано внимание	Искажено (какие домыслы добавлены от себя)	Потеряно (какие важные факты забыты)
1 пересказ				
2 пересказ				
3 пересказ				
Итого...				

Вопросы для финального обсуждения (дебрифинга)

(Преподаватель задает их группе после того, как «Конечный исполнитель» озвучит свою версию приказа).

1. Анализ потерь: На каком именно этапе (каком игроке-посреднике) произошла самая крупная потеря информации и почему? Какие факторы на это повлияли?

2. Анализ искажений: Какие новые «факты», цифры или фамилии появились в рассказе к финалу, которых изначально не было в распоряжении директора? Почему человеческая память склонна «додумывать» информацию при ее дефиците?

3. Производственные риски: К каким реальным экономическим и технологическим последствиям для хозяйства привело бы выполнение той искаженной команды, которая дошла до финального исполнителя? (Срыв сортности молока, падеж скота, поломка техники).

4. Управленческое решение: Предложите инструменты менеджмента и делопроизводства, которые помогли бы Директору полностью исключить «информационный шум» при передаче этой команды на практике (например: дублирование в мессенджере, письменный наряд-допуск, использование техники обратной связи «повтори, как понял»).

Задание 2. Ознакомьтесь с основными инструментами внутренних коммуникаций, используемыми в передовых хозяйствах Республики Беларусь (на примере ОАО «Беловежский»). Заполните аналитическую табл. 2.10.

Информационная база ОАО «Беловежский» – сайт предприятия [45], группы в социальных сетях, информационные стенды и др.

Для каждого инструмента коммуникации определите, какими конкретно навыками менеджмента или делопроизводства должен владеть руководитель среднего звена (главный агроном, заведующий МТК и

т. п.), чтобы этот инструмент работал эффективно. Приведите один практический пример применения данного инструмента в вашей будущей профессиональной деятельности (в растениеводстве или животноводстве).

Скорректируйте свои ответы в соответствии с замечаниями участников обсуждения и точкой зрения преподавателя.

Т а б л и ц а 2.10. Матрица инструментов коммуникации и навыков руководителя

Инструменты внутренних коммуникаций в ОАО «Беловежский» [45]	Необходимые навыки руководителя (менеджмент и делопроизводство)	Пример применения в будущей профессиональной деятельности (агрономия / зоотехния)
Официальный сайт организации	Пример: <i>Навыки цифровой грамотности, подготовки отчетных материалов для публичного представления</i>	Пример: <i>Размещение информации о достижениях звеном комбайнеров намолота в 2000 т.</i>
Информационные стенды (на мехдворе, в административном здании МТК)		
Корпоративные чаты и группы в социальных сетях (Viber, Telegram)		
Встречи с трудовыми коллективами (наряды, летучки, собрания бригад)		
Внутреннее социологическое исследование (анкетирование работников)		
Информационные рассылки, в том числе по электронной почте		

Задание 3. Ознакомьтесь с основными техниками управления диалогом (табл. 2.7), позволяющими руководителю гасить конфликты в коллективе и получать точную обратную связь.

Исходя из своего профиля обучения, письменно решите одну из предложенных производственных ситуаций.

В тетради запишите ваш ответ подчиненному, используя технику перефразирования (цель: повторить своими словами суть претензии работника, убрав его эмоции, чтобы показать, что вы его услышали, и вернуть разговор в конструктивное русло).

Вариант А (для студентов специальности «Агрономия»).

В разгар уборочной кампании опытный тракторист-машинист в сердцах заявляет вам (молодому агроному): «Да сколько можно! Техника старая, кондиционер в кабине не работает, пылища, обед в поле привезли на два часа позже, люди на пределе! Мы физически не сможем качественно убрать этот клин к полуночи, как вы требуете!».

Напишите ответ агроному, используя формулу перефразирования: «Я вас правильно понял, что главная проблема сейчас – это...» или «То есть вы говорите о том, что...».

Вариант Б (для студентов специальности «Зоотехния»):

На планерке бригадир МТК на повышенных тонах говорит вам (молодому зоотехнику): «Вы требуете строго соблюдать график доения, а у меня на комплексе три доярки на больничном, утренний рейс с кормами задержался, а слесарь опять явился с запахом перегара! Я не собираюсь разорваться на части, порядок на МТК сегодня обеспечить невозможно!».

Напишите ответ зоотехнику, используя технику перефразирования для снижения эмоционального накала и выделения главного фактора сбоя.

Задание 4. Деловая игра «Управленческая аргументация».

За 10 минут разделитесь на две группы («Растениеводство» и «Животноводство») и подготовьте не менее 5 аргументов к заданному тезису. Результаты запишите в тетрадь и огласите в ходе мини-дебатов. Оцените, чьи аргументы сильнее.

Тезис для группы 1: «Внедрение цифровых систем контроля (GPS-трекеры, датчики расхода топлива) необходимо хозяйству и повышает дисциплину».

Тезис для группы 2: «Внедрение цифровых систем контроля вредно для хозяйства, так как вызывает недоверие в коллективе и увольнение опытных кадров».

Задание 5. Представьте, что вы назначены руководителем критически важного производственного проекта – «Проведение весенней посевной кампании за 14 календарных дней» (или «Перевод МТК на новую цифровую систему управления стадом»). Чтобы сроки проекта не были сорваны из-за несогласованности служб, вам необходимо разработать четкую карту движения информации.

Используя приведенный ниже пошаговый алгоритм (табл. 2.11), разработайте и заполните итоговый план коммуникаций проекта (табл. 2.12).

Таблица 2.11. **Чек-лист руководителя по проектированию коммуникаций**

Шаг	Содержание
Шаг 1. Кто получатель?	Определите целевую аудиторию, которой необходима информация (директор, главный инженер, механизаторы, заправщик ГСМ)
Шаг 2. Что сообщаем?	Сформулируйте конкретное содержание сообщения (оперативная сводка, наряд-допуск на химобработку, заявка на ремонт). Каждое сообщение должно иметь четкую цель, а не отнимать рабочее время
Шаг 3. Как передаем?	Выберите адекватный канал связи, принятый на предприятии (официальный рапорт, группа в Viber/Telegram, селекторное совещание)
Шаг 4. Когда передаем?	Установите жесткие ритмы и частоту общения (ежедневно к 20:00, раз в неделю по пятницам, мгновенно при аварии)
Шаг 5. Кто отвечает?	Назначьте конкретного владельца коммуникации, ответственного за своевременную отправку информации

Таблица 2.12. **Фрагмент плана коммуникаций производственного проекта**

Целевая аудитория (Кто?)	Содержание информация (Что?)	Периодичность / Сроки (Когда?)	Способ передачи (Как?)	Ответственный за передачу? (Кто?)
Пример Директор	Итоговый отчет за день о засеянных площадях и расходе семян	Ежедневно, до 20:00	Докладная записка (e-mail)	Главный агроном

Тестовые задания для самопроверки

1. *Главной целью любого управленческого коммуникационного процесса на предприятии является:*

- а) удержание власти руководителем;
- б) механический обмен данными между отделами;
- в) обеспечение точного понимания информации, являющейся предметом обмена;
- г) подавление неформальных каналов связи в коллективе;
- д) увеличение общего объема документооборота.

2. *Искажение или частичная потеря технологической информации при ее устной передаче от главного специалиста к бригадиру через нескольких посредников называется:*

- а) коммуникативным барьером;
- б) информационным шумом;
- в) невербальным сигналом;

- г) деструктивным конфликтом;
- д) обратной связью.

3. *Примером невербального канала коммуникации, который руководитель (главный зоотехник, главный агроном) может использовать для контроля работы подчиненных, является:*

- а) устное распоряжение на планерке;
- б) визуальное наблюдение за поведением сотрудников и качеством выполнения операций;
- в) оформление письменного приказа о лишении премии;
- г) отправка текстового сообщения в рабочий чат Viber;
- д) составление докладной записки на имя директора.

4. *Как называется письменный документ делопроизводства, который руководитель обязан затребовать от работника до применения дисциплинарного взыскания (в соответствии со ст. 199 ТК Республики Беларусь [7])?*

- а) должностная инструкция;
- б) докладная записка;
- в) объяснительная записка;
- г) акт о правонарушении;
- д) наряд-допуск на работы.

5. *Какое требование к управленческой информации нарушено, если главный специалист выдал механизатору команду «Срочно привези сколько-нибудь корма на МТК», не указав точный объем, вид корма и сроки доставки?*

- а) доступность;
- б) аргументированность;
- в) адресность и содержательность;
- г) невербальность;
- д) легитимность.

Занятие 2.4. Расчет упущенных возможностей по качеству продукции и составление плана мероприятий по их реализации

Цель занятия: научиться подсчитывать упущенные возможности в выручке из-за снижения средней реализационной цены продукции, а также составлять план мероприятий по повышению качества продукции.

Метод проведения занятия: выполнение индивидуальных заданий.

В результате освоения материала занятия студент должен уметь: рассчитывать упущенные возможности по качеству продукции и составлять план мероприятий по их реализации.

Порядок и методика выполнения задания.

Эффективность финансово-хозяйственной деятельности предприятий АПК напрямую зависит от качества производимой продукции. Снижение её сортности или ухудшение технологических параметров приводит к потере потенциальной выручки и снижению рентабельности производства. Для оценки масштаба этих потерь в экономическом анализе используется система коэффициентов качества, позволяющая определить объем упущенных возможностей организации.

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 каждого вида продукции в денежной выручке от реализации всех видов реализованной продукции. Коэффициенты качества всегда меньше или равны единице.

При расчете показателей качества продукции в АПК Республики Беларусь необходимо учитывать требования государственных стандартов (СТБ 1598-2006 «Молоко коровье сырое. Технические условия» [41]) и нормативных регламентов Минсельхозпрода Республики Беларусь.

Так, при расчете средней реализационной цены за молоко следует учесть, что расчеты за закупаемое молоко осуществляются согласно заключенному договору с учетом его фактической сортности молока (но не ниже первого сорта) по цене, согласованной в спецификации к договору, фактического содержания массовой доли жира молока и массовой доли белка.

В соответствии с законодательством Республики Беларусь при оформлении договоров применяются следующие формулы и базовые параметры расчетов.

1. При отклонении от базисной нормы массовой доли жира молока, осуществляется пересчет объема молока в зачетную массу (базисный объем) посредством его корректировки по следующей формуле:

$$O_p = O_z \cdot D_f : 3,6, \quad (2.1)$$

где O_p – расчетный (базисный) объем партии молока, т;

O_z – закупленный (фактический) объем партии молока, т;

D_f – фактическая массовая доля жира, %;

3,6 – базисная норма массовой доли жира в Республике Беларусь, %.

2. При отклонении от базисной нормы массовой доли белка, устанавливаются надбавки (скидки) к цене за каждый 0,1 % отклонения из расчета стоимости 0,1 % белка по следующей формуле:

$$Сб = Цб : Дб : 10, \quad (2.2)$$

где Сб – стоимость 0,1 % белка, руб.;

Цб – цена единицы объема молока (1 т или 1 кг) с базисной нормой массовой доли белка;

Дб – базисная норма массовой доли белка.

Объем недополученной выручки (резерв) по каждому виду продукции рассчитывается по формуле:

$$\Delta В = Оз (Цб - Цф), \quad (2.3)$$

где ΔВ – недополученная выручка (резерв), руб.;

Оз – количество продукции в зачетном весе, т (зачетная масса);

Цб – цена продукции наивысшего качества (базовая), руб/т(кг);

Цф – фактическая среднереализационная цена, руб, т (кг).

Качество сельскохозяйственной продукции является главным рыночным фактором, определяющим экономическую эффективность и рентабельность работы аграрного предприятия. Производство продукции низкого качества или нарушение технологических регламентов её уборки, подработки и хранения напрямую ведут к снижению реализационных цен и потере части валовой выручки хозяйства.

В Республике Беларусь государственное регулирование закупок для госнужд связывает качество сырья с его стоимостью. Механизм ценообразования устроен таким образом, что базовая (фиксированная) цена Минсельхозпрода выступает лишь отправной точкой. Реальная расчетная стоимость тонны продукции увеличивается за счет технологических надбавок (при превышении базисных норм качества или сдаче в оптимальные сезонные сроки) либо уменьшается через систему штрафных скидок (за повышенную сорность, влажность, дефекты зерна или зараженность вредителями). Следовательно, если руководитель или главный специалист (агроном, зоотехник) допускает отступление от стандартов качества, предприятие недополучает значительные финансовые средства. В менеджменте эти потери классифицируются как упущенные возможности (недополученная выручка).

Задание 1. По данным табл. 2.13 посчитайте коэффициенты качества отдельных видов и совокупного продукта растениеводства и животноводства (табл. 2.14).

Т а б л и ц а 2.13. **Продано государству урожая СПК 2024 г.**

Вид продукции	Количество, т		Полная себестоимость проданной продукции, тыс. руб.	Выручено, тыс. руб.	Фактические результаты	
	в натуре (в живом весе)	в зачетном весе (в убойном весе)			прибыль, тыс. руб.	убыток, тыс. руб.
Итого зерновые и зернобобовые	6949	6946	2147	2830	683	
В том числе:						
пшеница	4782	4780	1508	1970	462	
тритикале	537	537	161	189	28	
кукуруза на зерно	1383	1380	380	509	129	
ячмень	225	225	88	120	32	
горох и пелюшка	22	22	10	42	32	
Рапс	1939	1939	1458	2248	790	
Картофель	567	561	145	159	14	
<i>Итого растениеводство</i>						
Продано на мясо (в живой массе) КРС молочного направления	573	266	2245	1667		578
Молоко цельное	9763	9592	7345	9755	2410	
<i>Итого животноводство</i>						
<i>Всего</i>						

Т а б л и ц а 2.14. **Расчет коэффициента качества**

Вид продукции	Среднеаризационная цена руб/т (Цф)	Цена продукции наивысшего качества (базовая) (Цб _i), руб/т	Доля выручки вида продукции в выручке по предприятию (В _i)	Коэффициент качества вида продукции (К _i)	Коэффициент качества совокупного продукта (К _с)
1	2	3	4	5	6
Пшеница					
Тритикале					
Кукуруза на зерно					
Ячмень					
Горох и пелюшка					

1	2	3	4	5	6
Итого зерновые и зернобобовые	–	–			
Рис					
Картофель					
<i>Итого растениеводство</i>	–	–			
Продано на мясо (в живой массе) КРС					
Молоко цельное					
<i>Итого животноводство</i>	–	–			
<i>Всего по предприятию</i>	–	–	1,00		

Приведенные формулы расчета коэффициентов качества некорректно использовать для продукции, имеющей широкий ценовой диапазон (обусловлено иными факторами, не связанными с уровнем качества). Так, если для перца сладкого свежего можно рассчитать среднюю реализационную цену и есть цена высшего сорта, то для томатов разных сортов и гибридов такой расчет делать не следует (табл. 2.15).

**Таблица 2.15. Цена производимой продукции
УП «Агрокомбинат «Ждановичи» на 24.07.2025**

Продукция	Первоначальная цена за ед. без НДС, руб./кг	
	франко-отправления	франко-назначения по г. Минск
1	2	3
Томаты свежие высшего сорта, выращенные в защищенном грунте, упакованные в гофроящик	3,60	3,71
Томаты свежие первого сорта, выращенные в защищенном грунте, упакованные в гофроящик	2,23	2,31
Томаты свежие «Наоми» высшего сорта, выращенные в защищенном грунте, упакованные в гофроящик	10,44	10,56
Томаты «Черри» высшего сорта, выращенные в защищенном грунте, упакованные в гофроящик	11,74	11,84
Томаты свежие «Сливка красная» высшего сорта, выращенные в защищенном грунте, упакованные в гофроящик	3,20	3,30

1	2	3
Томаты свежие розовые высшего сорта, выращенные в защищенном грунте, упакованные в гофроящик	7,30	7,40
Томаты свежие желтые высшего сорта, выращенные в защищенном грунте, упакованные в гофроящик	8,59	8,71
Томаты свежие «Сливка желтая» высшего сорта, выращенные в защищенном грунте, упакованные в гофроящик	9,50	9,62
Перец сладкий свежий первого сорта, выращенный в защищенном грунте, упакованный в гофроящик	7,60	7,70
Перец сладкий свежий высшего сорта, выращенный в защищенном грунте, упакованный в гофроящик	10,65	10,77

Задание 2. Рассчитайте зачетный вес, цену и коэффициент качества молока (табл. 2.16).

МТК ОАО «Нива-Агро» отгрузил на молокозавод партию цельного молока физическим объемом 20 т. Базовая цена молока (без НДС) класса «Экстра» с базисными параметрами жир – 3,6 %, белок – 3,0 % составляет 1 350,00 руб./т. При приемке лаборатория завода установила следующие фактические показатели сырья: массовая доля жира – 3,8 %; массовая доля белка – 2,8 %. Завод применяет скидку к базовой цене за каждые 0,1 % дефицита белка в соответствии с формулой (2.2).

Таблица 2.16. Карта расчета зачетных показателей и качества молока

Показатели	Значение
1. Физический объем закупленной партии молока (Оз), т	
2. Базисная норма жира в Республике Беларусь, %	3,6
3. Фактическая массовая доля жира (Дф), %	
4. Расчетный (зачетный) вес молока по жирности (О _р), т (формула (2.1))	
5. Базовая цена молока класса «Экстра» (Цб), руб/т	
6. Базисная норма белка в Республике Беларусь, %	3,0
7. Фактическая массовая доля белка, %	
8. Стоимость 0,1 % белка для расчета скидки (Сб), руб/т (формула (2.2))	
9. Отклонение (дефицит) белка от базисной нормы, % (n. 6 – n. 7)	
10. Размер скидки за пониженный белок, руб/т (n. 9 * n. 8 * 10)	
11. Фактическая цена молока с учетом скидки (Цф), руб/т (n. 5 – n. 10)	
12. Индивидуальный коэффициент качества партии молока (n. 11 / n. 5)	

Задание 3. На основе ранее выполненных расчетов в табл. 2.14 определите резерв (объем недополученной выручки) ОАО «Нива-

Агро» как по отдельным видам продукции, так и в целом по предприятию (табл. 2.17) по формуле (2.3).

Т а б л и ц а 2.17. Расчет упущенной выручки (резервов) ОАО «Нива-Агро»

Вид продукции / Отрасль	Количество в зачетном весе, т	Базовая цена наивысшего качества, руб/т	Фактическая цена реализации, руб/т	Разница в цене (Цбаз – Цфакт)), руб/т	Резерв (недополученная выручка), тыс. руб.

Сделайте выводы о том, к каким отраслям и видам продукции необходимо в первую очередь приложить технологические усилия.

Задание 4. Определите изменения цен на продукцию растениеводства, закупаемую для государственных нужд в Республике Беларусь в зависимости от класса (сорта) продукции и технологических требований к ее качеству за последние три года (табл. 2.18).

Исходными данными для проведения сравнительного анализа являются ежегодные постановления Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь, устанавливающие предельные закупочные цены на сельскохозяйственную продукцию, поставляемую для государственных нужд [21].

При заполнении таблицы студентам необходимо проследить динамику цен на основные культуры (пшеница, рожь, ячмень, рапс, сахарная свекла) и выявить, как уровень качества (содержание клейковины, сорность, влажность, масличность) влияет на итоговую стоимость закупки. Для оперативного доступа к нормативно-правовой базе Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь используйте QR-код, расположенный справа.



QR-код для перехода к нормативным правовым актам Минсельхозпрода Республики Беларусь по установлению закупочных цен на продукцию растениеводства

Т а б л и ц а 2.18. Цены на продукцию растениеводства базисных кондиций урожая 20...–20... гг., закупаемую для государственных нужд (без НДС) на условиях франко-организация, руб/т

Вид продукции	20.. г.	20.. г.	20.. г.	20.. г. к 20.. г.,%
Ячмень пивоваренный 2 класса				
Ячмень, поставляемый для продовольственных целей (класс 1)				
Рожь (классы 1–3 или группа А), поставляемая для переработки в муку				
Пшеница озимая и яровая мягкая с массовой долей клейковины:				
не менее 28 % (класс 2)				
не менее 23 % (класс 3)				
не менее 18 % (класс 4)				
Овес, поставляемый для продовольственных целей:				
класс 1				
класс 2				
класс 3				
Гречиха, поставляемая для переработки в крупу:				
класс 1				
класс 2				
класс 3				
Просо:				
класс 1				
класс 2				
Маслосемена рапса, поставляемые для:				
пищевых целей (класс 1)				
технических целей (класс 2)				
Свекла сахарная:				
кондиционная				
некондиционная				
Початки кукурузы для производства семян гибридов первого поколения				

При изучении постановлений Минсельхозпрода [21] и заполнении граф табл. 2.18 необходимо учитывать следующие ключевые аспекты.

В Республики Беларусь государственное регулирование закупок для государственных нужд жестко связывает качество сельскохозяйственного сырья с его стоимостью. Механизм ценообразования устроен таким образом, что базовая (фиксированная) цена Министерства сельского хозяйства и продовольствия выступает лишь отправной точкой. Реальная стоимость тонны продукции рассчитывается путем кор-

ректировки базовой ставки с использованием системы дифференцированных надбавок и скидок, которые стимулируют хозяйства повышать качество урожая. На основании нормативных правовых актов Минсельхозпрода Республики Беларусь [21] при расчете закупки учитываются следующие технологические критерии (табл. 2.19).

Т а б л и ц а 2.19. Технологические критерии качества, учитываемые при расчете закупочных цен

Культуры	Технические критерии качества, учитываемые при расчете закупочных цен
Зерновые и крупяные культуры	Надбавки и скидки за показатели натуры зерна (выше или ниже базисной нормы), скидки за процентный объем неполноценных и поврежденных зерен (зерновой или масличной примеси), а также скидки за зараженность вредителями (например, клещом)
Ячмень пивоваренный	Прогрессивные надбавки к ограничительной норме в зависимости от содержания белка и фракции крупности зерен
Сахарная свекла фабричная	Сезонные надбавки к фиксированной цене для стимулирования планомерной сдачи урожая перерабатывающим заводам в ранние (начало сентября) и поздние (конец ноября) сроки уборки
Маслосемена рапса	Надбавки за каждый процент отклонения масличности сырья от установленной базисной нормы

Следовательно, если руководитель или главный специалист (агроном, зоотехник) допускает отступление от стандартов качества, предприятие недополучает значительные финансовые средства. В менеджменте эти потери классифицируются как упущенные возможности (неполученная выручка).

Задание 5. Предложите мероприятия по мобилизации резервов качества и внесите их в формы (табл. 2.20 и 2.21).

Т а б л и ц а 2.20. Форма для записи мероприятий

Мероприятия	Срок		Ожидаемый результат	Стоимость, руб.	Исполнитель	Примечания
	Начало	Конец				
Пример Калибровка опрыскивателей и настройка GPS-навигаторов на тракторах	10.03.2026	15.04.2026	Устранение перекрытий при севе, экономия семян и СЗР до 7 %	1 200	Главный агроном, инженер	Проводится до начала весеннего сева
И т. д.						

Т а б л и ц а 2.21. **Форма для записи планов-графиков (образец)**

Сроки (начало, контроль- ные, окон- чание)	Что сделать	Как делать	Исполни- тели, при- влекаемые структуры	Запланированный результат: деньги, событие, документ	Реально полу- ченный ре- зультат	Стимулирование, от- ветственность
Пример 10.03– 20.03	Проверить форсунки и баки опрыскивателей	Инструментальный замер расхода воды на стационаре	Главный агроном, механизатор	<i>Документ:</i> Акт дефектовки и закупки запчастей	Выполнено в срок	<i>Ответственность:</i> Депремирование за срыв сроков подготовки
21.03– 05.04	Обновить прошивку GPS и загрузить карты полей	Настройка бортовых компьютеров с привлечением сервиса	Инженер, агроном	<i>Событие:</i> Навигаторы, протестированные в поле	Выполнено в срок	<i>Стимул:</i> Оплата сервиса по факту работы
06.04– 10.04	Провести калибровку автопилотов и ин- структаж меха- низаторов	Выезд в поле, тестовый про- ход техники по траектории	Инженер, механизатор	<i>Результат:</i> техника готова к автоматическому вождению, механи- заторы допущены.	Выполнено в срок	<i>Ответственность:</i> лишение бонуса за простой техники из-за неоткалиброванных систем
И т. д.						

Тестовые задания для самопроверки

1. Какой из приведенных вариантов не относится к 14 принципам менеджмента качества Э. Деминга:

- а) добивайтесь постоянства цели;
- б) откажитесь от сплошного массового контроля;
- в) не делайте закупки по самым низким ценам;
- г) введите обучение на рабочих местах;
- д) обеспечьте уровень заработной платы выше, чем в среднем по отрасли.

2. В течение 20 лет ученые работали над выведением такого сорта тайайи, который будет не только красивым, но и вкусным. Тропитайя – таково название нового сорта, созданного профессором Йоси Мизрахи из Университета имени Бен-Гуриона и агрономом Йоси Цафриром из поселения Билу. Новинка превзошла все ожидания: у нее восхитительный кисло-сладкий тропический вкус, яркий фиолетово-пурпурный цвет и мясистая текстура, схожая с киви. Согласно классификации градации качества, данные свойства продукта характеризуют его качество как:

- а) неудовлетворительное;
- б) достаточное;
- в) эталонное;
- г) авангардное;
- д) превосходное.

3. Римский рубиновый» – сорт столового винограда, выращиваемый только в префектуре Исикава. Этот виноград всегда строго проверяют на качество. Каждая ягода должна быть красного цвета, иметь размер мячика для настольного тенниса и содержать 18–22 % сахара. Чтобы гроздь получила статус «премиум-класса», отдельные виноградинки должны весить от 30 г, а вся гроздь – не менее 700 г. В 2010 г. из всего урожая только 6 гроздей получили высшую оценку, в 2011 г. – ни одной. В 2013 г. единственная гроздь класса «премиум» была продана на аукционе за 4 000 долларов. Согласно классификации градации качества, соответствие продукции таким строго регламентированным числовым параметрам характеризует ее качество как:

- а) базовое;
- б) достаточное;
- в) эталонное;
- г) авангардное;
- д) превосходное.

4. Новый мировой рекорд урожайности пшеницы получен в Соединенном Королевстве в 2015 г. (16,52 т/га). Ранее в 2010 г. рекорд – 15,64 т/га в Новой Зеландии. Описанная ситуация иллюстрирует понимание качества с позиции такого подхода, как:

- а) соответствие стандартам (критериям);
- б) соответствие скрытым потребностям;
- в) абсолютное превосходство (уникальность);
- г) соответствие стоимости (ценности)
- д) субъективное восприятие.

5. Схема «Воровство со стороны поставщика» в форме «экономии на материалах» характеризуется скрытым ухудшением физических свойств товара. Выберите пример, иллюстрирующий данную схему:

- а) приобретается фирма-банкрот, на имя которой принимаются и оплата и обязательства по поставке минеральных удобрений;
- б) снижается всхожесть семян из-за примесей, уменьшается процент белка в комбикорме, средний вес племенного скота оказывается ниже заявленного;
- в) расчеты за поставку запчастей переводятся через платежные системы без возможности возврата средств;
- г) закупленные корма удерживаются поставщиком до совершения доплаты, при этом первоначальная сумма при отказе не возвращается;
- д) поставляется некачественная продукция (брак узлов комбайна, фальсифицированные ветпрепараты, кустарно восстановленные шины).

Т е м а 3. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Занятие 3.1. Подбор сотрудников подразделения

Цель занятия: научиться проводить профессиональный отбор сотрудников.

Метод проведения занятия: деловая игра.

После изучения темы студент должен уметь:

- формулировать профессиональные требования к работнику;
- составлять объявление об открытой вакансии;
- готовить список вопросов к собеседованию с эталонами ответов;
- составлять профессиональное резюме;
- проводить структурированное собеседование;
- принимать объективное решение об отборе наиболее подходящей кандидатуры из нескольких соискателей.

Порядок и методика выполнения задания.

Подбор персонала на ключевые должности в АПК относится к стратегическим решениям. Цена ошибки при неверном назначении специалиста (главного агронома, инженера, ветврача) зачастую выше стоимости многих материальных активов предприятия, так как влечет за собой срыв технологических сроков, порчу сырья и прямые убытки.

В практике менеджмента подбор кадров базируется на ключевом правиле: затраты на исправление кадровой ошибки всегда превышают инвестиции в качественный первоначальный отбор соискателей.

Согласно законодательству Беларуси о занятости населения, поиск новых сотрудников наниматель обязан начинать с размещения информации о вакансиях в Общереспубликанском банке вакансий (на портале государственной службы занятости gsz.gov.by [53]). Сведения подаются в течение 5 рабочих дней с момента образования вакансии в электронном виде с использованием ЭЦП. Только после этого допускается публикация объявлений на коммерческих платформах, в социальных сетях или профильных медиа, причем обязательно с указанием ссылки на исходную публикацию в Общереспубликанском банке вакансий.

При составлении текста объявления для любых каналов распространения важно, чтобы оно было содержательным, правдивым и отражало следующие позиции (табл. 3.1).

Т а б л и ц а 3.1. Критерии содержания объявления о вакансии в АПК

Критерии	Содержание
Информация об организации	Официальное название, сфера деятельности и масштаб предприятия в терминах, понятных соискателю
Характер и условия работы	Точное наименование должности, специфика труда (например, ненормированный рабочий день в период посевной/уборочной, готовность к дежурствам, разъездной характер работы)
Требования к кандидату	Уровень образования (высшее аграрное и т. д.), требуемая квалификация, специальный опыт работы или готовность принять выпускника (молодого специалиста)
Условия оплаты труда и социальные гарантии	Диапазон заработной платы (на основе предварительного анализа рынка труда региона), а также ключевые для АПК льготы (предоставление жилья, компенсация топлива, корпоративная связь, специфика контрактной формы найма)
Форма и контакты для обратной связи	Способы связи (номер телефона кадровой службы, адрес электронной почты для отправки резюме или заполнения анкеты)
Срок приема обращений	Конечная дата подачи заявок (что подчеркивает организованность и солидность предприятия)

При поиске главных специалистов и линейного персонала в сфере АПК наниматель должен использовать комбинированный подход, сочетающий обязательные государственные платформы, коммерческие сервисы и отраслевые сообщества (табл. 3.2).

Например, ОАО «А» для лучшей визуализации разместил на официальном сайте список вакансий в форме таблицы с колонками наименование должности (работы), требований к ней, условий, заработной платы, телефон, а на обязательной государственной платформе эти же вакансии структурированы по категориям должностей (профессий). В качестве основных требований почти по всем вакансиям (включая должность начальника отдела маркетинга и сбыта) указаны ответственность, исполнительность, тактичность, а основными условиями – официальное трудоустройство, своевременная оплата труда и дополнительный социальный пакет. Таким образом информация, размещенная на официальном сайте недостаточна для принятия кандидатом решения о целесообразности обращения на данное предприятие в поиске вакансии, поскольку ожидаемый соискателем функционал по ряду должностей расходится с выдвинутыми предприятием требованиями к личным качествам кандидатов. Если же предприятие разместит на официальном сайте данные об основных задачах (обязанностях, функциях) и наборе профессиональных, деловых, личных качествах кандидата, которые позволят на достаточном уровне выполнять порученную работу, то это будет более правильным решением лиц принимающих решение о содержании объявления о вакансии.

После размещения объявления и сбора откликов из различных каналов поиска (см. табл. 3.2) наниматель переходит к этапу отбора кандидатов. Первичный отсев (скрининг) осуществляется на основе анализа резюме и телефонного интервью.

Соискатели, успешно прошедшие предварительный отбор, приглашаются на очное или онлайн-собеседование. При найме главных специалистов предприятий АПК (где цена ошибки максимальна) использование обычного, неформального разговора неэффективно. Процесс должен быть строго стандартизирован.

Структурированное собеседование – это метод оценки, при котором всем кандидатам задаются одинаковые, заранее подготовленные вопросы, а их ответы оцениваются по единой шкале критериев. Это минимизирует субъективизм и позволяет выбрать наиболее компетентного специалиста.

**Т а б л и ц а 3.2. Характеристика каналов поиска сотрудников в сфере АПК
Республики Беларусь**

Группы каналов поиска	Каналы поиска	Содержание
1. Государственные (обязательные) ресурсы	Общереспубликанский банк вакансий (портал gsz.gov.by) [53]	Главный и обязательный отправной пункт для любой вакансии в Республике Беларусь. Позволяет не только разместить объявление, но и настроить автоматический подбор среди резюме безработных, зарегистрированных в службах занятости по всей стране
2. Коммерческие карьерные порталы (агрегаторы)	Сервис rabota.by Сайт Praca.by Сайт Belmeta.com	Крупнейшие коммерческие базы резюме в Республике Беларусь. Раздел «Производство, сельское хозяйство» на rabota.by эффективен для поиска специалистов среднего и высшего звена (главные инженеры, ветврачи). Региональные сайты помогают привлекать линейный персонал (механизаторов, водителей) в конкретных районах
3. Профильные вузы, колледжи (работа с молодыми специалистами)	Сайты ведущих аграрных вузов (БГАТУ, БГСХА, ГТАУ, ВГАВМ), региональные аграрные колледжи, целевые договоры на обучение	Взаимодействие с деканатами факультетов вузов и заведующими отделениями колледжей для подачи заявок на распределение. Публикация вакансий в студенческих сообществах для привлечения выпускников прошлых лет. Заключение договоров о целевой подготовке со школьниками и студентами колледжей обеспечивает гарантированный приток молодых специалистов в конкретное хозяйство на срок обязательной отработки, что снижает дефицит кадров в долгосрочной перспективе
4. Социальные сети и мессенджеры	Тематические Telegram-каналы и Viber-чаты	Отраслевые микросообщества (чаты агрономов Беларуси, группы ветеринарных врачей, выпускников вузов) — один из самых быстрых способов поиска специалистов по рекомендациям.
5. Локальные и корпоративные ресурсы	Официальный сайт и соцсети предприятия. Районные СМИ	Размещение информации в специализированных разделах («Вакансии») на ресурсах агрокомбината или хозяйства. Публикация объявлений на сайтах и в соцсетях районных газет (например, «Ивацевичский вестник», «Зара над Нёманам») для привлечения местных кадров

Ключевые признаки структурированного собеседования представлены в табл. 3.3.

Т а б л и ц а 3.3. Ключевые признаки и принципы структурированного собеседования

Признак (принцип)	Содержание и сущность признака
Профильная основа	Собеседование базируется строго на должностных обязанностях и квалификационных требованиях, имеющих решающее значение для конкретной должности
Разнообразие подходов	Программа включает разные типы вопросов (ситуационные, поведенческие, проективные, технические)
Наличие стандартов	Эталонные (оптимальные) ответы на каждый вопрос разрабатываются комиссией заранее
Объективность оценки	Ответы кандидатов оцениваются путем прямого сравнения с подготовленными эталонами
Коллегиальность	Группа экспертов (например, руководитель хозяйства, главный экономист и специалист по кадрам) обеспечивает независимую оценку каждого соискателя
Равные условия	Процедура проводится в одинаковом объеме и по единому регламенту с каждым кандидатом
Протоколирование	Ход и результаты собеседования подробно документируются в оценочных листах (протоколах)

Для практической реализации указанных принципов оценочная комиссия разрабатывает специальный опросник. Каждый вопрос в нем направлен на выявление конкретных поведенческих индикаторов, личностных качеств или профессиональных компетенций (сложной совокупности Hard и Soft Skills) будущего специалиста. В табл. 3.4 представлены примеры моделирования ситуационных вопросов (case-интервью) из реальной практики управления сельскохозяйственным предприятием и методика оценки ответов кандидатов по балльной системе. Следует иметь в виду, что уровень не всех профессиональных компетенций может быть выявлен с помощью ситуационных вопросов. Так, чтобы понять, в какой мере кандидат на должность главного агронома способен выполнять не какую то одну обязанность, а целый их комплекс (например, ежедневное планирование полевых работ, распределение сотрудников и контроль выполнения планов), вам нужно выстраивать с кандидатом диалог, где следующий вопрос будет зависеть от предыдущего ответа кандидата. При этом вашим эталоном является уровень технико-экономических показателей отрасли растениеводства (урожайность зерновых, кг/ балло-гектар, окупаемость 1 кг удобрений, кг).

Т а б л и ц а 3.4. Примеры построения вопросов и эталонов ответов (для специалистов АПК)

Вопрос	Варианты ответов	Значение	Баллы
1	2	3	4
Ситуация. В разгар напряженных полевых работ (или заготовки кормов) опытный подчиненный (механизатор / оператор ком-плекса), от которого зависит критически важный участок работы, в категоричной форме заявляет вам, что отказывается выпол-нять производственное задание, так как считает его слишком тяжелым, а оплату – несправедливой. При этом он публично устраи-вает скандал в присутствии других рабочих подразделения			
Как выотреа-гируете на данную ситу-ацию в роли руководителя?	Правильное реагирование (конструктивное ли-дерство). Спокойно пресеку публичный спор на глазах у бригады, пригласи сотрудника в диспетчерскую или кабинет для разговора один на один. Выслу-шаю его аргументы, детально разьясню схему начисления расценок и премий за этот объем работ. Подчеркну важность его личного вклада в общий результат, но твердо укажу на недопустимость нарушения трудовой дисциплины	Ответ свидетельствует о высокой стрессо-устойчивости кандидата, развитом эмоцио-нальном интеллекте, авторитете лидера и уме-нии гасить публичные конфликты. Кандидат демонстрирует понимание психологии линей-ного персонала АПК и умеет находить кон-структивный выход без срыва технологических сроков	2
	Неправильное реагирование (пассивная позиция / уход от проблемы). Постараюсь проигнорировать его резкий тон, сде-лаю вид, что ничего не произошло, и просто пере-поручу это задание другому, более бесконфликт-ному работнику, чтобы не усугублять ссору	Кандидат склонен замалчивать проблемы и избегать ответственности за дисциплину в бригаде. Такой руководитель быстро потеряет авторитет среди подчиненных, а конфликтные сотрудники начнут открыто манипулировать рабочим процессом в подразделении	1
	Неправильное реагирование: (ответная агрессия / авторитаризм). Жестко отвечу ему при всех, что мне надоело слу-шать его капризы. Пригрожу немедленным лише-нием премии, выговором или увольнением по ста-тье за саботаж, если он сейчас же не приступит к работе	Свидетельствует о низкой управленческой гибкости и склонности к импульсивному пове-дению. В условиях дефицита кадров в АПК Республики Беларусь прямая агрессия руково-дителя приведет к увольнению ценного работ-ника, эскалации конфликта в коллективе и гарантированному срыву производственных задач	0

1	2	3	4
Ситуация. Кандидат на должность главного специалиста рассматривает несколько предложений о трудоустройстве от различных сельскохозяйственных организаций региона			
Опишите предприятие АПК, в котором вам хотелось бы работать. В каком хозяйстве вы точно не стали бы работать и почему?	Правильный ответ (перспективный ответ). Хотелось бы работать в хозяйстве с высокой культурой производства (земледелия/ животноводства), где строго соблюдаются технологические регламенты, а руководство понимает значимость работы главного специалиста. Важно, чтобы предприятие обновляло материально-техническую базу и давало возможность осваивать новые технологии (например, точное земледелие, современные рационы) и повышать квалификацию	Ответ свидетельствует о выраженной профессиональной мотивации, нацеленности на развитие и результат. Кандидат оценивает рабочее место через призму выполнения производственных задач, технологической дисциплины и содержательности своего труда, а не только личной выгоды	2
	Неполное реагирование (малоперспективный ответ). Хочется работать в крупном, стабильном и известном в республике агрокомбинате. Главное, чтобы сразу дали благоустроенное жилье, был строго фиксированный график работы и полный социальный пакет	Ответ сфокусирован исключительно на ожидаемых бытовых условиях, социальных льготах и личном комфорте. Такой кандидат может оказаться не готовым к специфике АПК (ненормированный рабочий день в пиковые периоды, высокая личная ответственность за результат). Нанимателю следует детально проверить его исполнительность	1
	Неправильное реагирование (негативный ответ). Мне абсолютно все равно, какое это хозяйство и чем заниматься, лишь бы сразу платили высокую заработную плату, не требовали невозможного и меньше контролировали	Кандидат демонстрирует полное отсутствие профессионального интереса, безответственность и слабую ориентацию в специфике аграрного сектора. Специалист с размытыми целями и исключительно краткосрочной денежной мотивацией не задержится в хозяйстве и не обеспечит выполнения показателей	0

Ситуация. Кандидат успешно прошел все этапы отбора, утвержден на должность главного специалиста хозяйства и приступает к своим обязанностям в первый рабочий день			
С чего вы начнете свою деятельность на новом рабочем месте? Какими будут ваши первые 5 практических шагов?	Правильный ответ (перспективный ответ). 1. Проведу встречу с руководителем предприятия для уточнения первоочередных задач и приоритетов. 2. Познакомлюсь с коллективом вверенного подразделения (бригадой, специалистами среднего звена). 3. Проведу визуальный аудит объектов (состояния полей, производственных помещений ферм, техники). 4. Изучу ключевую технологическую документацию (структуру севооборота, карты полей / рационы кормления, журналы зоотехнического учета). 5. Составлю оперативный план работы подразделения на ближайший месяц	Кандидат обладает четким системным мышлением, пониманием специфики управления в АПК и алгоритма адаптации в должности. Ответ демонстрирует самостоятельность соискателя, его готовность брать на себя ответственность и нацеленность на быструю оценку реального состояния производственных процессов	2
	Неполное реагирование (малоперспективный ответ). Ну, пока точно не знаю. Выйду на работу, а там видно будет. Что председатель (директор) скажет делать в первый день, то и буду выполнять. Главное – войти в курс дела, пускай мне сначала все покажут и объяснят	Кандидат демонстрирует пассивную, исключительно исполнительскую позицию. Из-за отсутствия личного плана действий такой специалист в роли руководителя будет несамостоятельным, начнет постоянно требовать детальных указаний сверху и нуждаться в жестком контроле со стороны руководства хозяйства	1
	Неправильное реагирование (негативный ответ). 1. Сразу выясню, кто из работников пользуется особым расположением директора хозяйства, чтобы знать внутренние расклады. 2. Узнаю точный график обеда и порядок оплаты сверхурочных. 3. Потребую предоставить мне служебный автомобиль (или компенсацию топлива) и новый рабочий ноутбук. 4. Выясню, как обстоят дела с выделением обещанного благоустроенного жилья	Первые шаги кандидата вообще не связаны с производственным процессом, технологическими задачами и управлением коллективом. Специалист сфокусирован исключительно на решении личных бытовых проблем и поиске путей неформального влияния, что указывает на скрытые риски для нанимателя	0

Задания

Задание 1. Пользуясь Общереспубликанским банком вакансий (gsz.gov.by) [53] и порталом rabota.by, проведите экспресс-анализ рынка труда по вашей специальности (например, «Главный агроном» или «Технолог») в вашей родной области. Выпишите 3 актуальные вакансии с максимальным и минимальным уровнем предлагаемой заработной платы. Какое дополнительное условие (соцпакет) чаще всего предлагают наниматели (предоставление жилья, компенсация топлива и т. д.).

Задание 2. Составьте объявления о вакансии (работа по кейсам).

Каждый студент самостоятельно выбирает один из предложенных производственных кейсов (табл. 3.5) и на основе изученной методики (см. табл. 3.1) составляет официальное объявление о вакансии для публикации.

Т а б л и ц а 3.5. Производственные кейсы для самостоятельной работы

№	Производственная ситуация (условия)
1	Крупный экспортно-ориентированный агрокомбинат Минской области ищет <i>главного агронома</i> . Предприятие внедряет элементы точного земледелия (GPS-навигацию, дифференцированное внесение удобрений). Наниматель готов предоставить благоустроенный коттедж, служебный автомобиль и высокую заработную плату по результатам собеседования. Требуется опыт работы от 3 лет
2	Молочно-товарный комплекс (МТК) на 1 200 голов в Гродненской области (филиал промышленного предприятия) имеет вакансию главного зоотехника. На балансе хозяйства есть благоустроенное жилье в агрогородке. Наниматель готов рассмотреть выпускника вуза (молодого специалиста), гарантирует доплаты к стипендии/окладу, компенсацию топлива и корпоративную связь, но требует готовности к ненормированному рабочему дню

Объявление должно строго учитывать специфику Республики Беларусь: первоочередную ориентацию на требования Общереспубликанского банка вакансий (gsz.gov.by) и реальные социально-бытовые потребности молодых специалистов в сельской местности.

При самостоятельном составлении объявления о вакансии (по выбранному производственному кейсу) вам необходимо строго соблюдать следующие требования.

Соблюдение законодательства Республики Беларусь о занятости населения. В вводной части или примечании к заданию вы должны отразить знание нормативно-правовой базы: указать, что поиск

сотрудника наниматель обязан начинать с подачи сведений в Общегосударственный банк вакансий (на портале gsz.gov.by [53]) в течение 5 рабочих дней с момента ее образования, используя электронную цифровую подпись (ЭЦП). Публикация на других ресурсах допускается только после этого этапа.

Полнота содержательной структуры. Ваше объявление должно быть структурированным и полностью включать все обязательные блоки: официальное название и масштаб предприятия, точное наименование должности, конкретные требования к квалификации и образованию соискателя, форму и контакты для обратной связи, а также конечный срок приема резюме/анкет.

Отражение профессиональной аграрной специфики. Текст должен быть написан грамотным профессиональным языком, понятным специалистам (агрономам, инженерам или зоотехникам). Необходимо указать реальную специфику труда в АПК: особенности производственного цикла (посевная/уборочная кампании, заготовка кормов), масштабы и условия работы (молочно-товарные комплексы, структура севооборота, эксплуатация конкретных видов техники) и возможный ненормированный рабочий день.

Конкретизация социальных гарантий и льгот. Для привлечения кадров в сельскую местность критически важно подробно расписать социальный пакет. В объявлении должны быть четко указаны ключевые для АПК РБ материальные стимулы: условия предоставления благоустроенного жилья (домик усадебного типа, квартира в агрогородке), выделение служебного транспорта или компенсация топлива, корпоративная связь, а также специфика контрактной формы найма (надбавки, доплаты молодым специалистам).

Деловой стиль и грамотность текста. Объявление должно быть составлено в строгом академическом и деловом стиле, быть привлекательным и информативным для соискателя. В тексте недопустимы орфографические, пунктуационные и речевые ошибки, просторечные выражения, сокращения (кроме общепринятых в АПК) или двоякие формулировки условий труда.

Задание 3. Деловая игра «Профессиональный отбор кадров в АПК».

Порядок проведения деловой игры.

1. Сформируйте микрогруппы (экспертные комиссии) по 4 человека.
2. Определите вакантную должность сотрудника профильной службы (например: главный агроном, инженер-механик, зоотехник, ветврач).

3. Внутри группы с помощью метода «мозгового штурма» определите комплексный профиль должности и модель рабочего места (табл. 3.6).

4. Подготовьте план структурированного собеседования с кандидатами, включающий перечень ключевых ситуационных вопросов и эталонов ответов с балльной оценкой (по аналогии с шаблоном в табл. 3.7).

5. Подготовьте личное резюме соискателя на должность, выбранную вашей группой. Конкурс резюме – это первый этап отбора, на котором отсеивается более половины соискателей. Грамотно составленное резюме повышает шанс кандидата попасть на второй этап – собеседование (табл. 3.8).

6. Разместите подготовленные описания профессиональных требований (объявления о вакансиях) на учебной доске (или на общей цифровой платформе). Студенты знакомятся с ними и подают свои резюме той рабочей группе, чье производственное предложение их заинтересовало.

7. Проведите собеседование с 3–5 кандидатами, откликнувшимися на ваши условия (в роли соискателей выступают студенты из других рабочих групп). Оценку ответов фиксируйте в баллах.

8. Обсудите результаты внутри своей рабочей группы и остановитесь на одном из соискателей, наиболее подходящем для замещения вакантной должности.

9. Сделайте итоговые доклады о результатах отбора и заслушайте оценку преподавателя о работе групп.

Т а б л и ц а 3.6. Комплексный профиль должности и модель рабочего места

Раздел профиля	Описание требования работодателя (<i>пример</i>)
1	2
Название предприятия	ОАО «Нива-Агро»
Вакантная должность	<i>Главный зоотехник</i>
Профессиональные знания и навыки (<i>Hard Skills</i>)	Требуемый уровень образования: высшее зооинженерное (зоотехническое) образование (предпочтительно УО БГСХА или УО ВГАВМ). Необходимый опыт работы в АПК: от 3 лет на МТК с беспривязным содержанием
Технические навыки и ИТ навыки	Наличие водительского удостоверения: категория «В» (для оперативных выездов по фермам хозяйства). Навыки работы с ИТ-системами: уверенный пользователь отраслевых программ (подсистема «Животноводство» ТПК «НИВА-СХП», селекционные программы «СЕЛЭКС», ИС «АITS» – государственная система идентификации и прослеживаемости животных)

1	2
Личностные навыки (Soft Skills)	Высокая исполнительская дисциплина, жесткий контроль соблюдения рационов и технологических регламентов Минсельхозпрода РФ; Развитые управленческие навыки: умение руководить коллективом ферм (начальниками МТК, зоотехниками-селекционерами, операторами машинного доения). Готовность к ненормированному рабочему дню в периоды массовых отелов или заготовки кормов
Условия и компенсации (Что предлагает СХП)	Предлагаемый размер заработной платы (BYN): от 2 800 до 3 500 руб. (на руки, в зависимости от выполнения плана по реализации молока сортом «Экстра»). Предоставление жилья: отдельный благоустроенный коттедж в агрогородке (с возможностью последующего приватизационного выкупа через 10 лет работы в хозяйстве). Дополнительные бонусы: служебный автомобиль (Нива / Chevrolet Niva), оплата корпоративной сотовой связи, выделение путевок в санатории АПК

Таблица 3.7. Профиль должности и гайд собеседования

Раздел профиля	Вопросы для проверки кандидатов (пример)
Профессиональные знания и навыки (Hard Skills)	Опишите ваш практический опыт работы на молочно-товарных комплексах (МТК) с беспривязным содержанием скота и доильными залами
Технические навыки и ИТ навыки	Имеете ли Вы водительское удостоверение категории «В»?
Личностные навыки (Soft Skills)	Готовы ли Вы к ненормированному рабочему дню в пиковые периоды?
Условия и компенсации (Что предлагает предприятие)	Готовы ли вы к заключению долгосрочного контракта (от 5 до 10 лет) с условием последующей безвозмездной приватизации предоставленного вам благоустроенного коттеджа в агрогородке?

Таблица 3.8. Структура резюме соискателя на должность специалиста АПК

Раздел резюме	Анкета соискателя	Пример заполнения
1	2	3
Личные данные	Ф.И.О. Год рождения. Контакты (тел., e-mail)	Иванов Игорь Игоревич; 2004 г. р.; +375 (29) 123-45-67, i.ivanov@mail.ru
Желаемая должность	Какая интересует вакансия	Главный зоотехник (согласен на должность старшего зоотехника или помощника руководителя МТК)
Образование	ВУЗ/колледж. Специальность по диплому. Год окончания.	УО БГСХА. Специальность «Зоотехния». 2026 г.

1	2	3
Производственная практика	Место прохождения практики. Полученные навыки (что реально делали на практике)	Преддипломная практика в ОАО «Александрийское». Обязанности: контроль за раздачей кормов по рационам, участие в бонитировке скота, ведение электронных ведомостей учета расхода кормов
Цифровые и технические навыки	Знание программ, ИТ-систем: Наличие водительских прав	Уверенный пользователь ИТ-систем ТПК «НИВА-СХП» (модуль «Животноводство»), программ «СЕЛЭКС» и ИС «АITS». Наличие водительского удостоверения категории «В»
Личные качества и мотивация	Особенности вашего характера и готовность к условиям СХП	Высокая исполнительская дисциплина, готовность к ненормированному рабочему графику в пиковые периоды производства. Нацелен на карьерный рост и переезд в агрогородок

По результатам деловой игры дайте ответы на следующие вопросы.

Какие технические и ИТ-навыки в профиле должности являются критически важными для анализируемого специалиста в Беларуси?

Объясните, какими лидерскими и волевыми качествами должен обладать анализируемый специалист?

Изучив ваш «Оценочный лист кандидатов», обоснуйте, по какому ключевому критерию (образование, опыт или личные качества) ваша рабочая группа выбрала финального соискателя на должность?

Тестовые задания для самопроверки

1. Какое требование Декрета Президента Республики Беларусь № 5 [1] «Об усилении требований к руководящим кадрам и специалистам организаций» направлено на предупреждение коррупционных проявлений и недопущение назначения на руководящие должности лиц, дискредитировавших себя на прежних рабочих местах?

а) обязательное прохождение трактористами предрейсового медицинского осмотра;

б) выдача механизаторам нарядов-допусков в устной форме;

в) обязательное истребование собственником (руководителем) характеристики с предыдущего места работы кандидата при его приеме на руководящую должность;

г) автоматическое продление контракта с нарушителями технологической дисциплины.

2. Какой из вариантов не может относиться к разделам документа «Кадровая политика»:

- а) тип занятости персонала;
- б) процедуры найма, адаптации и обучения сотрудников;
- в) порядок оплаты труда;
- г) ответственность перед сотрудниками за условия работы;
- д) предпочтительный тип личности на должности руководителя направления.

3. Деканат агротехнологического факультета за неделю до распределения разместил на информационном стенде письмо следующего содержания: «ОАО «Х» требуется главный агроном. Оплата труда – согласно штатному расписанию. Дополнительные сведения – по телефону...». Данное действие представляет собой:

- а) использование внешних источников привлечения персонала;
- б) использование внутренних источников кадрового резерва;
- в) ярмарку вакансий;
- г) агрессивный хедхантинг (переманивание);
- д) «холодный» обзвон кандидатов.

4. Объектными (измеримыми) индикаторами успешного развития профессиональной карьеры руководителя среднего звена в организации являются:

- а) расширение должностных полномочий и должностной рост;
- б) накопление личного богатства;
- в) субъективное ощущение успеха;
- г) устные договоренности с коллегами;
- д) регулярное посещение производственных планерок.

5. При возникновении критического производственного сбоя (кризисной ситуации на предприятии АПК) профессионально подготовленный руководитель обязан предпринять следующие действия (найдите лишнее):

- а) оперативно адаптироваться к изменениям внешней среды;
- б) мобилизовать коллектив на выполнение нестандартных антикризисных задач;
- в) принять меры по снижению социально-психологического напряжения в коллективе;
- г) написать заявление с требованием незамедлительно повысить ему оплату труда;
- д) усилить текущий контроль за соблюдением технологической дисциплины.

Занятие 3.2. Заключение трудового договора (контракта)

Цель занятия: сформировать у будущих специалистов навыки правовой оценки условий контракта на основе Трудового кодекса Республики Беларусь [7] и профессиональных стандартов, освоить алгоритм защиты законных прав работника и интересов нанимателя в процессе деловой игры.

Метод проведения: деловая игра.

В результате освоения материала занятия студент должен уметь:

соотносить условия индивидуального трудового договора (контракта) с требованиями Трудового кодекса Республики Беларусь [7];

аргументированно отстаивать свои законные права и интересы на этапе согласования условий контракта с нанимателем;

оценивать объемы материального стимулирования, гарантий и компенсаций, предоставляемых молодым специалистам в организациях АПК Республики Беларусь;

оформлять первичные документы кадрового делопроизводства (заявление о приеме на работу).

Порядок и методика выполнения задания.

Трудовой договор – это соглашение между работником и нанимателем, в соответствии с которым работник обязуется выполнять работу по определенной одной или нескольким должностям служащих (профессиям рабочих) со специальными требованиями к квалификации, соблюдать внутренний трудовой распорядок, а наниматель – предоставлять обусловленную договором работу, обеспечивать условия труда и своевременно выплачивать заработную плату.

В аграрном секторе Республики Беларусь наиболее распространенной формой трудовых отношений является *контракт* – разновидность срочного трудового договора, заключаемого в письменной форме на определенный срок (от 1 года до 5 лет) и содержащего особенности регулирования трудовых отношений (Глава 18-1 ТК РБ [7]).

Заключение контракта с молодыми специалистами, прибывшими на работу по распределению, имеет жесткие законодательные рамки, которые наниматель не имеет права ухудшать.

Обязательные (существенные) условия контракта в Республике Беларусь:

1. Данные о сторонах – точное наименование нанимателя (например, ОАО «Александрийское») и персональные данные работника (Ч. 2 ст. 19 ТК РБ [7]).

2. Место работы – указание конкретного производственного объекта (наименование МТК, цеха, участка). (Ч. 2 ст. 19 ТК РБ [7]).

3. Трудовая функция – работа по конкретной должности (в соответствии с ЕКПД) в соответствии со штатным расписанием и должностной инструкцией. (Ч. 2 ст. 19 ТК РБ [7]).

4. Срок действия – для молодых специалистов контракт заключается на срок не менее срока обязательной работы по распределению (как правило, 2 года) (п. 2 ч. 1 ст. 17 ТК РБ, ст. 261-3 ТК РБ [21] и ст. 72 Кодекса об образовании Республики Беларусь [54]).

5. Режим труда и отдыха – продолжительность рабочего времени, графики сменности, время перерывов (п. 6 ч. 2 ст. 19 ТК РБ [7]).

6. Условия оплаты труда – размер тарифного оклада, надбавки, доплаты и премиальные выплаты (п. 7 ч. 2 ст. 19 ТК РБ и ст. 261-2 ТК РБ [7]).

Дополнительные обязательные стимулы при контрактной форме в Республике Беларусь. Согласно ст. 261-2 ТК РБ [7], контракт в обязательном порядке должен предусматривать дополнительные меры материального стимулирования:

- предоставление дополнительного поощрительного отпуска с сохранением заработной платы продолжительностью до 5 календарных дней;

- повышение тарифного оклада (тарифной ставки) не более чем на 50 %, если больший размер не предусмотрен законодательством.

Для молодых специалистов, распределенных в организации АПК, действуют дополнительные государственные гарантии (ежемесячные доплаты к заработной плате в течение первых двух лет работы, компенсации при переезде в другую местность, право на получение жилья), которые должны быть отражены в коллективном договоре предприятия.

Задание. Деловая игра «Переговоры: наниматель и специалист.

Проведите деловые переговоры по вопросу заключения индивидуального трудового контракта.

Согласуйте следующие условия:

- должностные обязанности (обязательства) работника и технологические условия труда;

- обязательства нанимателя по обеспечению жильем, транспортом и социальным пакетом;

- размер оклада, персональные надбавки (до 50 % по ст. 261-2 ТК РБ [7]), условия премирования, доплаты молодым специалистам;

- продолжительность дополнительного поощрительного отпуска (до 5 календарных дней);
- режим работы (пятидневная рабочая неделя, ненормированный рабочий день или работа по графику сменности на МТК);
- меры дисциплинарной и материальной ответственности сторон при невыполнении обязательств (в соответствии с Директивой № 1 [4] и Декретом № 5 [1]);
- порядок расторжения контракта и выплаты предусмотренных законом компенсаций работнику.

Принцип организации игры: студенты распределяются по парам (взаимодействие между соседними рабочими местами), где один участник выступает в роли «Нанимателя», а второй – в роли «Работника».

Деловая игра реализуется в три последовательных этапа:

Индивидуальный этап. Самостоятельный анализ и проработка исходного проекта контракта каждой из сторон. Участники определяют свои целевые показатели и формируют стартовую переговорную позицию, максимально учитывающую ролевые интересы.

Интерактивный этап. Прямые двусторонние переговоры между работником и нанимателем. Цель этапа – достижение компромисса по всем существенным условиям и подписание итогового текста контракта.

Аналитический этап. Совместный подсчет уступок и выгод каждой стороны, разбор типичных управленческих ошибок и наиболее сильных тактических ходов. Критерий успешности переговоров: достижение баланса интересов (стратегия «Выигрыш – Выигрыш»).

В идеале необходимо согласовать позиции контракта так, чтобы обеим сторонам было в наибольшей степени выгодно: работник должен добровольно проявлять усердие на работе, а наниматель при этом не должен переплачивать ему по сравнению со среднеотраслевой заработной платой.

Инструкция для участников деловой игры:

Цель нанимателя: привлечь молодого перспективного специалиста, предложив ему оптимальный контракт в пределах фонда заработной платы, но жестко зафиксировав в документе его показатели эффективности и материальную ответственность за сохранность техники или качество кормов по ст. 400 ТК РБ [7].

Рекомендации Нанимателю:

– если при описании работы воспользуетесь «обтекаемыми» фразами типа: «отвечает за штатное расписание», «помогает начальнику отдела со счетами-фактурами», то сможете нагружать работника по всем операциям, а он не сможет заявить: «Это не входит в мои обязанности»;

– определите, в чем конкретно заключается ухудшение положения Работника по сравнению с коллективным договором и законодательством о труде, и обязательно установите размер компенсации. Добейтесь, чтобы размер был минимальный по обоим мерам. Если Работник будет настаивать на повышении, аргументируйте тем, что организация не имеет прибыли;

– контракт позволяет добиться существенных условий для Работника с учетом его ценности для предприятия, что выясняется при проведении переговоров. Все ваши дополнительные вложения в Работника должны быть защищены. Так, «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»;

– укажите размер должностного оклада на день заключения контракта, который в дальнейшем может изменяться. Не допускается отсылочная запись: в соответствии со штатным расписанием;

– обратите внимание на союзы при перечислении условий, сторон. Так, «... впоследствии размер должностного оклада может изменяться в соответствии с законодательством и по соглашению сторон», а именно союз «и», предполагает, что для изменения размера должностного оклада необходимо наличие обоих условий, то есть и соглашения сторон, и законодательно закрепленной возможности. Хорошо это или плохо, зависит от ваших моральных принципов.

Цель работника: защитить свои законные права, согласовать максимальный уровень оклада и надбавок (до 50 % по ст. 261-2 ТК РБ [7]), а также зафиксировать в контракте обязательства хозяйства по предоставлению благоустроенного жилья или компенсации затрат на проезд.

Примерная форма контракта нанимателя с работником, утвержденная Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 02.08.1999 № 1180 (в редакции от 29.12.2023) [5] доступен по QR-коду или по прил. 5.



Тестовые задания для самопроверки

1. В Республике Беларусь контрактная форма найма руководителей организаций в первую очередь призвана:

- а) персонализировать ответственность;
- б) установить договорные связи и нормы;
- в) помочь развить организационный порядок;
- г) обеспечить минимальное личное вмешательство в работу подчиненных;
- д) способствовать росту оплаты труда работника.

2. Главной целью планирования карьеры сотрудника в организации является:

- а) хаотичное перемещение работников по должностям;
- б) разработка понятной схемы продвижения специалиста по служебным уровням;
- в) изучение личных качеств и характера руководителя;
- г) удержание сотрудника на одной и той же должности без изменений;
- д) отмена должностных инструкций на предприятии.

3. Укажите правильную (эволюционную) цепочку выстраивания отношений между агрономом и зоотехником для эффективной работы хозяйства:

- а) помощь в поле – понимание регламентов – общая ответственность;
- б) понимание регламентов – профессиональное доверие – взаимопомощь – общая ответственность;
- в) общая ответственность – профессиональное доверие – помощь в поле;
- г) взаимопомощь – понимание регламентов – профессиональное доверие.

4. Профессиональный стандарт в аграрной сфере Республики Беларусь [31] – это нормативный документ, который определяет:

- а) размер ежемесячной тарифной ставки и оклада конкретного работника;
- б) перечень мер дисциплинарной ответственности по Директиве № 1 [4];
- в) единые требования к содержанию профессиональной деятельности, знаниям и умениям специалиста (агронома, зоотехника);
- г) график сменности и продолжительность перерывов на МТК;
- д) численный состав производственной бригады в хозяйстве.

5. Какая схема должностных перемещений сотрудника в организации определяет понятие «ротация кадров»:

а) повышение в должности с расширением или сокращением круга обязанностей и прав;

б) понижение в должности с расширением круга обязанностей и прав;

в) повышение уровня квалификации с поручением более сложных задач и ростом заработной платы, но с сохранением должности;

г) понижение в должности с сокращением круга обязанностей и прав;

д) смена круга задач и обязанностей (горизонтальное перемещение) без повышения в должности и роста заработной платы.

Занятие 3.3. Разработка системы мотивации к исполнению служебных функций

Цель занятия: научиться разрабатывать систему мотивации к исполнению профессиональных обязанностей.

Метод проведения занятия: индивидуальное и (или) командное выполнение задания с последующей проверкой преподавателем (презентацией в группе) и обсуждением лучших образцов в группе для корректировки.

После изучения темы студент должен уметь:

– определять базовые потребности и мотивы индивида к конкретному виду деятельности;

– оценивать достаточность и структуру мотивации сотрудников;

– разрабатывать комплексную систему мотивации и алгоритм ее внедрения в организации.

Порядок и методика выполнения задания.

Мотивация – это процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей организации.

Стимулирование – это внешнее воздействие на работника с целью заставить его трудиться эффективнее (оплата, условия, штрафы).

Задача менеджера – соотнести внутренние мотивы человека с внешними стимулами.

Для построения эффективной системы используется типологическая модель В. И. Герчикова [55]. При этом на предприятиях АПК Республики Беларусь разработка систем стимулирования должна опираться на рекомендации Минсельхозпрода Республики Беларусь [17] и учитывать специфику организации труда, отраженную в трудах академика В. Г. Гусакова [18, 19].

Для построения эффективной системы управления персоналом используется разделение сотрудников на 5 основных типов:

1) инструментальный тип (интересует только размер заработка, работа – лишь инструмент для получения денег);

2) профессиональный тип (важна содержательность работы, возможность доказать свою квалификацию, решить сложную задачу);

3) патриотический тип (держится на идее, преданности делу, признании заслуг, уважении со стороны руководства и коллектива);

4) хозяйственный тип (требует полной автономии, свободы действий и ответственности, не терпит тотального контроля);

5) избегательный тип (обладает низкой квалификацией, стремится минимизировать усилия («работает, чтобы не наказали»)).

Каждому типу мотивации соответствует свой эффективный набор стимулов.

Денежный (сдельная оплата, премии): базовый для инструментального; применим для профессионального и хозяйственного; нейтрален для патриотического.

Натуральный (жилье, путевки, служебное авто): применим для инструментального и патриотического; нейтрален для профессионального и хозяйственного.

Моральный (грамоты, доска почета, публичная похвала): базовый для патриотического; применим для профессионального; полностью запрещен (вызывает цинизм) для инструментального.

Организационный (свободный график, право выбора технологий): базовый для хозяйственного; применим для профессионального.

Негативный (выговоры, штрафы, угроза увольнения): базовый для избегательного; нейтрален для инструментального; категорически запрещен для профессионального и хозяйственного (вызовет их увольнение).

При разработке системы мотивации на сельскохозяйственном предприятии руководитель должен учитывать три ключевых фактора:

Сезонность производства. Оплата труда должна быть гибкой (например, повышенные тарифы и бонусы в период посевной и уборки, гарантированный оклад в зимний период).

Зависимость от природных факторов. Нельзя наказывать агронома или зоотехника за снижение показателей, если оно вызвано стихийными бедствиями (засуха, эпидемии животных). Мотивация должна быть привязана к соблюдению технологической дисциплины.

Территориальная удаленность. Для удержания редких специалистов (главный ветврач, главный агроном) на селе ключевую роль игра-

ет натуральное стимулирование: предоставление благоустроенного жилья с правом последующего выкупа, служебный транспорт, оплата связи.

Задания

Задание 1. Вы назначены на должность главного специалиста (главного зоотехника / главного агронома) в ОАО «Агро-Нива». Руководство поставило задачу повысить производительность труда на новом молочно-товарном комплексе на 25 %. Для этого вам необходимо разработать дифференцированную систему мотивации для трех ключевых категорий сотрудников, у которых в ходе анкетирования были выявлены разные доминирующие типы мотивации по В. И. Герчикову [55].

Объекты управления:

Группа 1. Линейные операторы машинного доения (доярки). Преобладающий тип мотивации – избегательный (люмпенизированный) и инструментальный. Работают ради базового заработка, инициативы не проявляют, часто нарушают технологию чистки оборудования, если нет прямого надзора.

Группа 2. Сезонные механизаторы (трактористы), занятые на заготовке кормов для МТК. Преобладающий тип мотивации – инструментальный и хозяйственный. Ценят независимость в поле, бережно относятся к закрепленной технике, но требуют высокой и прозрачной оплаты за каждый га/т.

Группа 3. Начальник МТК (молодой зоотехник-селекционер). Преобладающий тип мотивации – профессиональный и патриотический. Искренне болеет за показатели надоев, внедряет новые рационы, мечтает вывести хозяйство в лидеры района. Стандартный соцпакет воспринимает нейтрально.

Используя краткие теоретические сведения и Рекомендации Минсельхозпрода Республики Беларусь [17], выполните следующие шаги:

Заполните матрицу стимулирования для каждой из трех групп работников по форме: группа работников – тип мотивации – главный стимул – запрещенный стимул.

Разработайте по 2 конкретных инструмента стимулирования для каждой группы с учетом специфики АПК.

Для Группы 1: как использовать негативное стимулирование (контроль) и денежное поощрение за соблюдение регламентов доения.

Для Группы 2: как увязать сдельную оплату труда с качеством кормов (сезонность) и предоставить «хозяйскую» автономию в поле.

Для Группы 3: какие моральные и организационные стимулы применить для удержания молодого специалиста (делегирование, статус, профессиональное признание).

Презентуйте проект системы мотивации в составе малой группы (команды) перед «Советом директоров» (преподавателем и сокурсниками).

Форма отчетности студентов – краткий письменный отчет (матрица + 6 конкретных мер стимулирования). Публичная защита проекта (3–5 минут на команду).

Задание 2. Имитационно-деловая игра «Оценка мотивации персонала и принятие управленческих решений».

Работа малыми группами. Один студент выступает руководителем, а сосед по парте выступает в роли потенциального подчиненного (например, линейного специалиста на производстве – агронома отделения или бригадира МТК). Дисциплина «Менеджмент и делопроизводство» – в роли его ключевой служебной обязанности.

Проведите мысленный эксперимент на тему: что заставляет соседа по парте (действия, нежелательные эффекты) прикладывать усилия в изучении дисциплины «Менеджмент и делопроизводство»? Если на ум пришло «ему просто интересно», то вы использовали прием «очищение мотивации» (один мотив) и дали ответ, не думая (метод «не помогающее мнение» позволяет прогнозировать намерения другого человека ниже, чем шанс). Изучите потребности соседа по парте (то, в чем он нуждается, чтобы получить желаемое). Это поможет точнее определить мотивы его поведения. Выполните (не пропуская последовательность) действия:

1. *Этап наблюдения (прогноз).* Не общаясь с соседом по парте, письменно спрогнозируйте его потребности и мотивы к изучению дисциплины. Вы получите лучший результат, если посоветуетесь сами с собой от имени разных ролей: старосты группы, преподавателя и будущего руководителя хозяйства.

2. *Разработка инструмента оценки.* Составьте закрытый вопрос с множественным выбором для проверки ваших гипотез. Пример формулировки: «Какая главная причина заставляет тебя готовиться к практическим занятиям по менеджменту и делопроизводству:

- а) стремление получить высокую оценку/автомат;
- б) понимание, что навыки управления и ведения документов пригодятся на должности главного специалиста в АПК;
- в) нежелание получить выговор от деканата или отработку».

Мотив редко бывает один. Поэтому будьте готовы к ранжированию альтернатив.

3. *Проведение интервью.* Задайте подготовленные вопросы соседу. Зафиксируйте ответы и попросите его проранжировать варианты (выбрать топ-1 и топ-2 причины).

4. *Анализ расхождений.* Сопоставьте ваши первоначальные догадки (из п. 1) с реальными ответами соседа. Выявите разницу между вашим субъективным мнением как руководителя и фактами.

5. *Экспертная оценка.* Задайте вопрос преподавателю, чтобы узнать общую статистику: какие мотивы чаще всего преобладают у студентов аграрных специальностей при изучении делопроизводства и менеджмента.

6. *Проектирование условий.* Спланируйте изменение внешних условий работы, которые заставят «подчиненного» относиться к обязанностям лучше. Помните: изменить характер взрослого человека сложно, но руководитель может менять условия труда, систему премирования, штрафов или критерии оценки.

7. *Разработка управленческого решения.* Составьте краткий план конкретных действий (стимулов), которые вы примените к «подчиненному» (или к условиям его работы), чтобы он сам захотел повысить свою исполнительскую дисциплину.

8. *Защита решения.* Направьте разработанный план действий на согласование преподавателю (выступающему в роли директора предприятия).

АНКЕТА

для оценки мотивации студентов к изучению дисциплины «Менеджмент и делопроизводство»

1. Ниже перечислены должности, на которые готовят студентов вашей специальности. Цифрами 23, 30, 35, 40 отметьте те из них, на которых Вы бы хотели работать в возрасте 23, 30, 35 и 40 лет, а желаемую организацию подчеркните:

- специалист (агроном, зоотехник) на предприятии (головной организации, органах власти и управления);
- менеджер на предприятии (головной организации, органах власти и управления);
- руководитель предприятия (головной организации, в органах власти и управления);

- преподаватель вуза;
- консультант в области технического обслуживания производства;
- другое (укажите) _____

2. Я:

а) весьма заинтересован в изучении предмета и уделяю ему внимания больше, чем другим предметам со статусом «экзамен (зачет)»;

б) заинтересован в изучении предмета, но уделять внимания больше, чем другим предметам со статусом «экзамен (зачет)», не получается;

в) не заинтересован в изучении предмета, но мой интерес можно пробудить, объяснив полезность предмета или изменив систему преподавания;

г) другое (укажите) _____

3. В начале семестра вы чего-то ожидали от предмета. Оцените, насколько это ожидание оправдалось (табл. 3.9):

Т а б л и ц а 3.9. Шкала оценки

Показатель	Превосходит ожидания					Соответствует ожиданиям	Не соответствует ожиданиям				
Содержание предмета	5	4	3	2	1	0	-1	-2	-3	-4	-5
Технология преподавания	5	4	3	2	1	0	-1	-2	-3	-4	-5
Качество преподавания	5	4	3	2	1	0	-1	-2	-3	-4	-5

4. Считаю, что преподаватель уделяет мне учебного внимания по сравнению с большинством студентов группы, чем должен был бы уделять исходя из принципа равнозначности студентов:

- а) значительно меньше;
- б) несколько меньше;
- в) равнозначное внимание;
- г) несколько больше;
- д) значительно больше.

И это мне: а) нравится; б) не нравится; в) все равно.

5. Я:

а) творческая личность и готова выполнять все задания по предмету для собственного самоутверждения;

б) трудолюбивый и исполнительный студент, делаю то, что скажут, с целью заработать более высокую стипендию;

в) трудолюбивый и исполнительный студент, делаю то, что скажут, с целью получить похвалу преподавателя;

г) при распределении заданий предпочитаю отказаться (отмолчаться, сослаться на занятость);

д) при отсутствии контроля со стороны преподавателя обычно не работаю на занятии.

6. На занятии предпочитаю работать:

а) в подгруппе, потому что (напишите) _____

б) индивидуально, потому что (напишите) _____

Тестовые задания для самопроверки

1. Нейтрально к негативным стимулам (наказанием, критике) относятся сотрудники с типом мотивации:

а) инструментальный;

б) профессиональный;

в) патриотический;

г) хозяйственный;

д) избегательный.

2. Нейтрально к натуральной форме стимулирования (социальный пакет, путевки, предоставление жилья) относятся сотрудники с типом мотивации:

а) инструментальным и патриотическим;

б) профессиональным и патриотическим;

в) профессиональным и хозяйственным;

г) патриотическим и избегательным;

д) инструментальным и избегательным.

3. Какой фактор не оказывает значимого влияния на размер заработной платы агронома конкретной организации:

а) возможности данной организации;

б) уровень минимальной заработной платы в стране;

в) в сравнении с ценами регионального рынка труда;

г) решения организации, как платить данному работнику;

д) тарифная ставка 1 разряда организации.

4. Какой признак не свойственен социально активным сотрудникам:

а) избегательная мотивация выше, чем у остального населения;

б) проявляется спонтанно, как только снимается ограничение;

в) встречает трудности инициативами, когда другие избегают их;

г) развито так называемое «океаническое чувство»;

д) исполнительная мотивация.

5. Использование сотрудника с неправильной мотивацией снижает производительность труда на:

- а) 5 %;
- б) 15 %;
- в) 25 %;
- г) 35 %;
- д) 50 %.

Т е м а 4. ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО

Занятие 4.1. Составление организационно-распорядительных документов

Цель занятия: научиться составлять тексты и оформлять основные организационно-распорядительные документы.

Метод проведения занятия: индивидуальное выполнение упражнений с последующей проверкой преподавателем и обсуждением лучших образцов в группе для корректировки.

После изучения темы студент должен уметь: формулировать тексты приказа, докладной записки, делового письма; оформлять их согласно требованиям.

Порядок и методика выполнения задания. Организационно-распорядительные документы (ОРД) – это система документов, фиксирующих управленческие решения и обеспечивающих взаимодействие внутри организации и с внешними партнерами. В соответствии с законодательством Республики Беларусь ОРД делятся на три ключевые группы: организационные (устав, структура), распорядительные (приказы, распоряжения) и справочно-информационные (письма, акты, справки).

Организационные документы (устав, структура, положения, инструкции) составляют правовую основу деятельности предприятия, определяют его структуру, штатную численность, а также функции подразделений и обязанности конкретных работников. Они носят бессрочный характер, действуют до замены новыми и утверждаются непосредственно руководителем организации (или вышестоящим ведомством) путем проставления грифа «УТВЕРЖДАЮ» или издания специального приказа.

Распорядительные документы (приказы, распоряжения) фиксируют оперативные решения руководителя, направленные на выполнение производственных задач.

Приказ – правовой акт, издаваемый руководителем предприятия на правах единоначалия. При этом подготовку текста (проекта приказа) осуществляет профильный специалист (например, агроном или главный агроном – о начале уборки, зоотехник или главный зоотехник – о рационах), после чего документ проходит согласование и поступает на подпись директору.

Обязательные реквизиты приказа: наименование организации (ОАО «Нива-Агро»), название вида документа (ПРИКАЗ), дата, регистрационный номер, место издания и краткий заголовок к тексту (отвечает на вопрос «о чем?»).

Текст приказа делится на *констатирующую часть* (преамбула с обоснованием, начинается со слов «Во исполнение...», «С целью...») и *распорядительную часть*. Распорядительная часть начинается словом ПРИКАЗЫВАЮ: и делится на пункты, каждый из которых содержит три обязательных элемента: Действие – Исполнитель – Срок исполнения. Последний пункт всегда определяет лицо, ответственное за контроль исполнения всего приказа.

Справочно-информационных документов (официальные деловые письма). Официальное письмо – это инструмент внешних коммуникаций предприятия с государственными органами, банками и контрагентами (запросы, ответы, гарантийные и сопроводительные письма). Письмо оформляется на специальном бланке для писем. Адресат пишется в верхнем правом углу. При отправке в госорган (например, Минсельхозпрод) наименование ведомства указывается в именительном падеже, а должность лица – в дательном. Ссылка на исходящий номер («На № ____ от ____») – обязательный реквизит для писем-ответов, без которого задача не снимется с контроля в системе адресата. Подпись включает должность, личную подпись и расшифровку. Финансовые (гарантийные) письма обязательно подписывают директор и главный бухгалтер. Отметка об исполнителе и его телефоне размещается в самом низу листа слева кеглем шрифта 6 пунктов для оперативной связи со специалистом, составившим текст.

Задания

Задание 1. Подготовьте и оформите проекты документов, позволяющих привлечь внимание руководства открытого акционерного общества к проблемам фирменного магазина для их оперативного решений.

Исходные материалы к теме
Выдержка из дневника экономиста
открытого акционерного общества

Дата: 30.12.2024, 11³⁰–11⁵⁰

Фирменный магазин «Овощи» нашего предприятия по пр. Интернациональному.

Первое, на что обратила внимание, – резкий мышиный запах.

Второе – ассортимент овощей скуден: чеснок, свежая капуста, свекла, морковь. Из пряностей – тмин, укроп. Остальное – трехлитровые и литровые банки с маринованными огурцами, томатами, капустой, березовый и яблочный соки.

Свекла и морковь мелкая, немытая, сморщенная. Лежащая на прилавке свежая капуста малопригодная для приготовления голубцов, салатов. Вспомнилось, как осенью студенты помогли убирать столовый картофель, капусту, морковь. В хранилище заложен достаточный для полугодовой торговли запас лука.

За 20 мин магазин посетило 3 человека. Приобрели овощей на 10,50 руб. Несложно подсчитать, что столь незначительный размер товарного чека и низкий поток покупателей не позволят сформировать достаточный для покрытия расходов на содержание фирменного магазина (арендную плату, коммунальные платежи, заработную плату торговому персоналу) объем выручки. Фирменная торговля всегда помогала нашему предприятию увеличить среднюю цену реализации овощей.

Открытое акционерное общество имеет устойчивые связи с предприятиями Молдовы и Краснодарского края. В текущем году у них собран значительный урожай позднего винограда, яблок и слив».

Задание 2. Подготовьте официальное письмо на имя руководителя управляющей компании холдинга. Составьте его на бланке филиала в соответствии с требованиями к деловой переписке.

Кейс «Финансирование совместного проекта»

Находясь в командировке в г. Минске (01.02.2026), директор могилевского филиала холдинга А. А. Иванов договорился с руководителем профильного направления головной организации холдинга И. В. Петровым о том, что филиал выполнит ряд работ по теме «А» в качестве соисполнителя в 2026–2027 гг. Общий объем финансирования составляет 200 тыс. руб., из которых 130 тыс. руб. приходится на 2026 г.

Работа в филиале активно ведется, однако предусмотренное договором финансирование по состоянию на 01.06.2026 г. не открыто. Текущий статус согласования и перечисления денежных средств, остается неизвестным.

В ходе мониторинга ситуации экономисту отдела (исполнителю работ), что И. В. Петров более месяца назад уволился из головной организации холдинга, и Данный факт был доложен директору филиала. По результатам рассмотрения вопроса последовало поручение подготовить официальное письмо в адрес руководства управляющей компании с целью уточнения статуса финансирования проекта, согласования кандидатуры нового куратора темы, а также для официального уведомления о возможной приостановке работ в случае отсутствия авансирования.

Задание 3. На основании представленного делового письма и используя приведенные ниже макеты приказа руководителя, докладной записки профильного специалиста по данной управленческой ситуации, а также образец делового письма, оформите правильно официальное деловое письмо.

Кейс «Претворение чрезвычайной ситуации»

УКП «Комбинат Агро-Прогресс» пишет генеральным директорам «РегионЭнергоСбыта» и «ОблКоммунЭнерго», главам районной и областной администрации, начальнику районного управления сельского хозяйства и продовольствия, председателю районного профсоюза работников сельского хозяйства деловое письмо.

«Уважаемый господин генеральный директор,
глава администрации и начальник управления!

РегионЭнергоСбытом» установлен срок 11.11.2026 ограничения подачи электроэнергии, что приведет к гибели растений на площади 5 га закрытого грунта. Область недополучит 300 т свежих овощей. Убытки составят 536 тыс. руб.

Предприятием принимаются все меры по погашению задолженности перед «РегионЭнергоСбытом».

Оплата за тепловую и электрическую энергию производится по мере поступления средств на счет предприятия в бесспорном порядке, за исключением отчислений в бюджет.

Просим с пониманием отнестись к обеспокоенности коллектива предприятия и оказать содействие в сложившейся ситуации».

Макет приказа

Эмблема

Наименование организации

ПРИКАЗ

№ _____

г. (место издания)

Краткое содержание, выраженное с помощью отглагольного существительного в предложном падеже; начинается предлога «О»

Текст констатирующей части приказа. Приводятся факты, послужившие основанием для издания приказа. Констатирующая часть может отсутствовать, если предписываемые действия не нуждаются в разъяснениях.

Распорядительная часть начинается словом ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Полное наименование должности исполнителя, инициалы, фамилия (в дательном падеже) или наименование структурного подразделения, предписываемое действие, выраженное глаголом в неопределенной форме, срок исполнения.

2. Полное наименование должности исполнителя, инициалы, фамилия или наименование структурного подразделения (если в пункте приказа несколько предписываемых действий, разных по характеру, то каждое из них выделяется в подпункт):

2.1. Предписываемое действие и срок исполнения.

2.2. То же.

3. Последний пункт приказа определяет контроль за его исполнением и имеет постоянную формулировку: «Контроль за исполнением приказа возложить на ... » (структурное подразделение или лицо, на которое возлагается контроль, — наименование должности, инициалы, фамилия в винительном падеже).

Наименование должности

руководителя, инициалы, фамилия Подпись Расшифровка подписи

Визы

Макет докладной записки

Наименование организации
или структурного подразделения

Наименование должности
Фамилия, инициалы

ДОКЛАДНАЯ ЗАПИСКА

00.00.0000 №__

г. (место издания)

Заголовок к тексту, выраженный
с помощью отглагольного существительного
в предложном падеже; начинается предлогом «О»

Текст докладной записки не следует начинать словами «Довожу до
Вашего сведения...».

Текст состоит из двух частей. В первой излагаются факты, послужившие причиной для составления докладной записки. Во второй части приводятся выводы и предложения о конкретных действиях.

Если сведения, приводимые в докладной записке, относятся к определенной дате или отрезку времени, то это время (по состоянию на ...; за период с 00.00.0000 по 00.00.0000) включается в заголовок.

Приложение: Текст приложения, если оно есть, оформляется в соответствии с СТБ 6.38–2016.

Наименование должности
руководителя, инициалы, фамилия Подпись Расшифровка подписи

Образец делового письма

Герб (или логотип).

УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ
ХОЛДИНГА «БЕЛ-АГРО»
ул. Радиальная, 36, 220070, г. Минск
тел.: (017) 374-00-10, факс: (017) 374-00-11
E-mail: info@bel-agro.by

УПРАВЛЯЮЩАЯ КАМПАНИЯ
ХОЛДИНГУ «БЕЛ-АГРА»
ул. Радзьяльная, 36, 220070, г. Минск
тэл.: (017) 374-00-10, факс: (017) 374-00-11
E-mail: info@bel-agro.by

№ 4-12/580 от 26.06.2026

Руководителям предприятий,
входящих в состав холдинга (по списку)

О формировании сводного каталога и участия в отраслевой выставке

В целях продвижения продукции холдинга на новые рынки сбыта и расширения коммерческих связей, управляющей компанией запланировано участие в международной специализированной выставке. Мероприятие состоится в период с 15 по 18 сентября 2026 г. в выставочном комплексе (г. Минск, пр. Победителей, 14) в рамках коллективного стенда холдинга «Бел-Агро».

Для подготовки единого мультиязычного каталога экспортно ориентированной продукции холдинга просим в срок до 15 августа 2026 г. представить в департамент маркетинга управляющей компании краткие рекламные-презентационные материалы, прайс-листы с актуальными ценами на ключевые товарные позиции, а также качественный визуальный контент на электронном носителе либо по электронной почте (e-mail: marketing@bel-agro.by).

Кроме того, просим в этот же срок делегировать ответственного специалиста для координации работы на выставочной площадке и предоставить его контактные данные (фамилия, имя, отчество, должность, мобильный телефон). Ответственное лицо от управляющей компании – специалист департамента маркетинга **Петрова Анна Игоревна, тел. (017) 374-00-25.**

Организационное совещание рабочей группы по вопросам оформления экспозиции состоится 25 августа 2026 г. в 15:00 в конференц-зале управляющей компании. Присутствие руководителей коммерческих служб предприятий обязательно.

Директор департамента
маркетинга и сбыта

Подпись

А. К. Сакович

Тестовые задания для самопроверки

1. Если регистрационный номер отправляемого письма 4-12/6, то:

а) 4 – порядковый регистрационный номер письма, 12 – порядковый номер дела по номенклатуре дел структурного подразделения, 6 – индекс структурного подразделения;

б) 4 – порядковый номер дела по номенклатуре дел структурного подразделения, 12 – индекс структурного подразделения, 6 – порядковый регистрационный номер письма;

в) 4 – индекс структурного подразделения, 12 – порядковый номер дела по номенклатуре дел, 6 – порядковый регистрационный номер письма;

г) 4 – порядковый регистрационный номер письма, 12 – индекс структурного подразделения, 6 – порядковый номер дела по номенклатуре дел структурного подразделения.

2. Регистрационный индекс распорядительного документа, протокола – это:

а) порядковый номер в пределах каждого вида документов с момента представления учредительных документов на регистрацию;

б) порядковый номер в пределах каждого вида документов с момента создания организации;

в) порядковый номер в пределах каждого вида документов в течение срока существования организации;

г) порядковый номер в пределах каждого вида документов в течение одного календарного года.

3. При утверждении документа должностным лицом гриф утверждения состоит:

а) из слова «УТВЕРЖДАЮ», наименования должности лица, утвердившего документ, его подписи, инициалов, фамилии и даты утверждения;

б) из слова «УТВЕРЖДАЮ», наименования должности лица, утвердившего документ, его подписи, инициалов, фамилии;

в) из слова «УТВЕРЖДАЮ», наименования должности лица, утвердившего документ, включая полное наименование организации, его подписи, инициалов, фамилии;

г) из слова «УТВЕРЖДЕНО», названия вида документа в именительном падеже, его даты и номера.

4. В резолюции указываются:

а) фамилия исполнителя, которому направляется документ, предпринимаемое действие, способ, порядок и срок исполнения, личная подпись руководителя;

б) фамилия исполнителя, которому направляется документ, предписываемое действие, способ, и срок исполнения, личная подпись руководителя и дата составления резолюции;

в) фамилия и инициалы исполнителя, которому направляется документ, предписываемое действие, способ исполнения, личная подпись руководителя и дата составления резолюции;

г) фамилия и инициалы исполнителя, которому направляется документ, предписываемое действие, способ, порядок и срок исполнения, личная подпись руководителя и дата составления резолюции.

5. Если документ имеет приложение, названное в тексте, то отметка о наличии приложения оформляется по форме:

а) Приложение: Инструкция по делопроизводству на 12 л. в 3 экз.;

б) Приложение: на 7 л.;

в) Приложение: на 7 л. в 2 экз.;

г) на 7 л. в 2 экз.

Занятие 4.2. Оформление приема-передачи документов и дел

Цель занятия: Освоить навык приема-передачи документов и дел.

Метод проведения занятия: работа малой группой (3–4 студента) или индивидуальное выполнение задания, с последующей проверкой преподавателем и анализом лучших образцов в группе для обсуждения и корректировки.

После изучения темы студент должен уметь: оформлять приказ и акт приема-передачи документов и дел руководителя профильного подразделения (службы).

Порядок и методика выполнения задания. Прием-передача документов и дел является обязательной процедурой в случае смены руководителя организации и (или) материально ответственного лица. Также при переводе, перемещении или увольнении работника имеющиеся у него документы и дела передаются по решению руководителя организации или соответствующего структурного подразделения, которому предоставлено право принимать отдельные решения, другому работнику по акту приема-передачи документов и дел.

Приказ (распоряжение) о приеме-передаче документов и дел служит основанием для составления акта приема-передачи документов и дел.

В заголовке приказа используйте предлог «О» («Об») и отглагольное существительное в предложном падеже.

В приказе нужно отразить следующую информацию:

- причина передачи документов и дел (перевод, перемещение, увольнение работника, смена руководителя организации);
- данные о лице, передающем дела, и данные о лице, принимающем дела (фамилия, собственное имя, отчество, должность, наименование структурного подразделения);
- сроки проведения приема-передачи документов и дел (в случае увольнения работника передача дел должна быть завершена до указанной в приказе даты увольнения);
- сведения о лицах, участвующих в приеме-передаче документов и дел (в состав комиссии включите работников, которые в силу своей квалификации или занимаемого положения могут дать объективную оценку состоянию передаваемых документов и дел).

При издании приказа на основании или во исполнение другого распорядительного документа, то в констатирующей части дается ссылка на этот документ с указанием его названия (в именительном падеже), даты, регистрационного индекса и заголовка, а в отдельных случаях и краткого содержания документа.

Если исполнение приказа предполагает выполнение различных по характеру действий, то намеченные мероприятия изложите по пунктам. Каждый пункт приказа стройте по схеме:

- исполнитель (конкретное должностное лицо или структурное подразделение, указывается в дательном падеже);
- предписываемое действие, выраженное глаголом в неопределенной форме;
- срок исполнения.

Проект приказа визируется исполнителями (как правило, их указывают первыми) и заинтересованными должностными лицами. Датой приказа является дата его подписания (проставляется лицом, его подписавшим). Приказ должен быть зарегистрирован в день подписания.

Приказ по основной деятельности оформляется на листе формата А4 (на общем или специальном бланке организации), а акт приема-передачи документов и дел – на чистых листах того же формата с соблюдением установленных требований к составу и оформлению реквизитов организационно-распорядительной документации.

В тексте акта приема-передачи выделяется вводная и констатирующая (основную) части. В вводную часть включается основание для составления акта, состав комиссии, наименование должности, инициалы, фамилии лиц, присутствующих при составлении акта и не входящих в состав комиссии.

Слово «Основание» печатают с прописной буквы без отступа от границы левого поля документа, а относящийся к нему текст – с интервалом точно 14 пт.

Акт о приеме-передаче документов и дел подписывают лица, одно из которых соответственно передало, а другое приняло документы и дела.

Первой проставляется подпись председателя комиссии, ниже – подписи членов комиссии в алфавитном порядке без указания должностей (*исправлено: убрано личное обращение «проставьте»*).

Лица, у которых есть замечания по содержанию акта, подписывают его с отметкой «Замечания прилагаются». Текст замечаний излагают на отдельном листе, небольшие по объему замечания допускается фиксировать в самом акте. (*исправлено: убрана лишняя запятая перед тире в середине предложения*)

В конце акта оформляется отметка о количестве экземпляров, в котором составлен акт, с указанием адресата (места хранения) каждого экземпляра. (*исправлено: «оформите отметку» заменено на безличное «оформляется отметка»*)

Составлен в 3 экземплярах:

1-й экземпляр – в дело № 1-25;

2-й экземпляр – ферме № 1; (исправлено: окончание надежда, кому? – ферме, а не «ферма»)

3-й экземпляр – Ериш Е. И.

Регистрационный индекс проставляется в порядке, установленном для регистрации внутренних документов. (*исправлено: убрано «Проставьте»*).

Срок хранения актов при смене руководителей организаций – 55 лет, при переводе, перемещении и увольнении работников – 3 года. (*исправлено: добавлен пропущенный предлог «при» перед вторым условием для выравнивания стиля*).

Задание. Оформить приказ и акт приема-передачи документов и дел руководителя профильного подразделения (службы). На основании ниже приведенного образца структуры приказа ОАО «Конюхи», составьте проекты приказа и акта приема-передачи дел для следующей управленческой ситуации:

В связи с уходом в отпуск по уходу за ребенком начальника планово-экономического отдела филиала «Комбинат Агро-Прогресс» Семеновой Т. В., руководитель издает приказ о передаче дел новому временно исполняющему обязанности руководителя отдела Николаеву К. М. Процедуру приема-передачи необходимо провести за три рабочих дня до начала отпуска (отпуск начинается 10.11.2026). В состав комиссии включить главного бухгалтера Павлову О. Н. и ведущего кадровика Матвееву Е. А.

ОАО «КОНЮХИ»

ПРИКАЗ

20.08.2026 № 120

г.п. Конюхи

Об организации приема-передачи
документов и дел

В связи с увольнением начальника фермы № 1 Ерш Е. И. по соглашению сторон

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Назначить комиссию по приему-передаче документов и дел в составе:

Председатель – заместитель директора по производству Жук С. А.

Члены комиссии: ведущий бухгалтер Лань Н. И., юрисконсульт Окунев В. А.

2. Прием-передачу документов и дел фермы № 1 провести в период с 21.08.2025 по 23.08.2025.

3. Контроль за исполнением приказа возложить на заместителя директора по производству Жука С. А.

Директор организации

Подпись

В. В. Петров

Визы:

Юрисконсульт

_____ В. А. Окунев

20.08.2026

С приказом ознакомлен:

_____ С. А. Жук

20.08.2026

ОАО «КОНЮХИ»

АКТ

23.08.2026 № 42

г.п. Конюхи

УТВЕРЖДАЮ

Директор

Подпись В.В. Рак

23.08.2026

*Приема-передачи документов
и дел фермы № 1*

*Основание: приказ директора ОАО «Конюхи» от 20.08.2026 № 120
«Об организации приема-передачи документов и дел».*

Составлен комиссией:

Председатель – заместитель директора по производству Жук С. А.

Члены комиссии: 1. Начальник фермы № 1 Ериш Е. И.

2. Ведущий бухгалтер Лань Н. И.

3. Юрисконсульт Окунев В. А.

*В период с 21.08.2026 по 23.08.2026 на основании приказа директо-
ра организации комиссия провела работу по приему-передаче доку-
ментов и дел фермы № 1 в связи с увольнением Ериш Е. И.*

Комиссия установила:

*1. В процессе приема-передачи Ериш Е. И. сданы, а комиссией приняты
следующие документы и материальные ценности:*

– журнал ежедневного учета молока за 2026 год (1 экз. на 48 л.);

*– таблицы учета рабочего времени сотрудников фермы № 1 (за январь–
август 2026 г.);*

*– ведомости движения скота и птицы по форме № 10 МОЛ (за 2025
год).*

*2. Текущая документация находится в удовлетворительном состоя-
нии.*

*3. Значительные недостатки или недостачи в ходе проверки не выяв-
лены.*

Составлен в 3 экземплярах:

1-й экз. – в дело № 02-14;

2-й экз. – Ериш Е. И.;

3-й экз. – в архив организации.

Председатель комиссии

Члены комиссии:

Подпись

Подпись

Подпись

Подпись

С. А. Жук

Е. И. Ериш

Н. И. Лань

В. А. Окунев

Тестовые задания для самопроверки

1. Кем подписывается акт приема-передачи документов и дел при смене руководителя подразделения?

- а) исключительно председателем комиссии и руководителем организации;
- б) председателем комиссии, всеми членами комиссии, а также лицами, сдающими и принимающими дела;
- в) только лицами, непосредственно участвующими в передаче и приеме документов;
- г) председателем комиссии и главным бухгалтером организации.

2. В каком варианте заголовок неверно грамматически согласован с названием вида документа?

- а) приказ о совершенствовании структуры аппарата управления
- б) положение о канцелярии;
- в) протокол собрания акционеров;
- г) должностная инструкция бригадира бригады.

3. Реквизит «Визы согласования» имеет правильный состав в варианте:

- а) Начальник отдела кадров Подпись Смирнов А. В.;
- б) Начальник отдела кадров А. В. Смирнов 25.06.2025;
- в) Начальник отдела кадров Подпись А. В. Смирнов 25.06.2025;
- г) Начальник отдела кадров Подпись Смирнов А. В. 25.06.2025.

4. Бланк документа – это:

- а) стандартный лист бумаги с воспроизведенными на нем реквизитами, содержащими постоянную информацию, и местом, отведенным для переменной;
- б) лист бумаги формата А4 с воспроизведенными на нем реквизитами, содержащими постоянную информацию, и местом, отведенным для переменной;
- в) лист бумаги формата А4 с воспроизведенными на нем реквизитами, содержащими постоянную информацию;
- г) стандартный лист бумаги с воспроизведенными на нем реквизитами.

5. Каждый лист формата А4 документа, оформленный как на бланке, так и без него, должен иметь поля:

- а) левое – не более 30 мм, правое – не менее 8 мм, верхнее и нижнее – не менее 15 мм;

- б) левое – 30 мм, правое – не менее 8 мм, верхнее и нижнее – не менее 20 мм;
- в) левое – до 30 мм, правое – не менее 10 мм, верхнее и нижнее – не менее 20 мм;
- г) левое – 30 мм, правое – не менее 10 мм, верхнее – не менее 20 мм, нижнее – не менее 15 мм.

Занятие 4.3. Организация контроля исполнения решений

Цель занятия: сформировать у студентов практические навыки анализа и оптимизации маршрутов движения документов на сельскохозяйственном предприятии, а также организации контроля за исполнением производственных поручений руководителя с использованием современных ИТ-платформ (СЭД, ТПК «НИВА-СХП»).

Метод проведения занятия: анализ конкретных производственных ситуаций с последующей проверкой результатов преподавателем и коллективным обсуждением оптимальных моделей управления.

После изучения темы студент должен уметь:

- анализировать действующие маршруты документооборота, выявлять в них временные потери («узкие места») и проектировать сквозные электронные схемы движения документов в АПК;
- организовывать контроль исполнения приказов, письменных и устных поручений руководителя в соответствии с нормативными правилами делопроизводства Республики Беларусь. Порядок и методика выполнения задания.

Порядок и методика выполнения задания.

Движение документов (документооборот) на современном аграрном предприятии рассматривается не просто как технический учет, а как критически важный элемент оперативного управления производством. Скорость прохождения документа напрямую влияет на биологические процессы (сроки сева, уборки, рационы кормления скота) и финансовую устойчивость организации.

Оптимизация маршрута документооборота строится на 4 главных правилах (на основе концепции Lean / бережливого производства):

1. *Исключение избыточного контроля (Принцип доверия).* Если главный зоотехник уже проверил и подписал акт списания кормов, директору перепроверять цифры не нужно – он доверяет квалификации специалиста и просто утверждает документ.

Перепроверка задерживает документ и обесценивает работу линейного руководителя. Контроль должен быть однократным и профессиональным.

2. *Параллельное согласование (Принцип экономии времени)*. Несколько специалистов должны проверять документ одновременно, а не по очереди.

Примеры:

1. Вместо того чтобы носить бумагу из кабинета в кабинет, ее скан-копию отправляют одновременно главному инженеру (проверить технику) и главному бухгалтеру (проверить деньги).

2. Заявку на покупку гербицидов одновременно видят и агроном (проверяет дозировку), и специалист по закупкам (ищет поставщика). Они не ждут друг друга.

3. Последовательное согласование («цепочкой») – главный источник простоев на предприятии. Параллельная работа сокращает время движения документа в 2–3 раза.

3. *Делегирование прав (Принцип разгрузки руководства)*. Директор не должен подписывать каждую мелкую бумагу. Передайте право подписи текущих производственных документов (до определенной суммы) главным специалистам – инженеру, агроному, ветврачу.

Руководитель хозяйства должен заниматься стратегией и развитием, а не подписывать сотни мелких накладных и актов ежедневно.

4. *Сокращение простоев (Принцип жесткого регламента)*. Установите жесткий «регламент нахождения документа на столе» (например, у секретаря – не более 10 минут, у главного специалиста – не более 1 часа).

В Lean-логике документ, лежащий без движения на столе специалиста, – это «потери» (чистый простой). В период посевной или уборки такие простои напрямую ведут к убыткам и потере урожая.

Современным техническим решением для выполнения этих 4 правил в Республике Беларусь является переход от бумажного документооборота к *СЭД* (система электронного документооборота) на базе отраслевого комплекса ТПК «НИВА-СХП» или 1С: Документооборот».

Оптимальная схема движения документов в современном сельскохозяйственном предприятии Республики Беларусь – это безбумажный, строго линейный, автоматизированный процесс, где рутинные проверки выполняет программа, а ключевые специалисты принимают решения и визируют их в режиме реального времени.

Каждое сельскохозяйственное предприятие Республики Беларусь обязано иметь внутреннюю Инструкцию по делопроизводству. Она

разрабатывается на основании Инструкции по делопроизводству [56], утвержденной Министерством юстиции Республики Беларусь. Нарушение правил контроля и ведения документов влечет за собой административную ответственность руководителя хозяйства.

Эта инструкция предназначена для установления единых правил работы с документами и жесткого контроля за выполнением распоряжений руководителя во всех подразделениях предприятия.

Инструкция нужна для того, чтобы навести порядок в управлении хозяйством и исключить ситуации, когда приказ директора забыли, потеряли или выполнили с опозданием.

В условиях реального сельскохозяйственного предприятия (СХП) Беларуси эта инструкция решает четыре важнейшие задачи:

1. *Закрепление персональной ответственности.* Инструкция четко определяет, кто именно отвечает за бумагу (секретарь) и кто обязан лично исполнить поручение (агроном, инженер, зоотехник).

2. *Исключение самоуправства.* Специалисты не могут самостоятельно переносить сроки выполнения задач. Продлить сроки или отменить задачу имеет право только автор поручения (директор).

3. *Защита от забывчивости и хаоса.* Инструкция обязывает секретариат вести непрерывный мониторинг Журнала контроля и заранее присылать напоминания исполнителям, у которых истекают сроки.

4. *Юридическая безопасность.* Она гарантирует, что все важные документы (приказы о севе, акты списания кормов) будут закрыты строго на основании подписи руководителя, что исключает штрафы при проверках Госконтроля или Минсельхозпрода Республики Беларусь.

Задания

Задание 1. Составьте схему движения в подразделении ОАО «Нива-Агро» документа (служебная записка) и оптимизируйте процесс прохождения документа.

Производственная ситуация для анализа.

Линейный специалист ОАО «Нива-Агро» (агроном или заведующий МТФ) обнаруживает, что для выполнения срочных работ (вывоз техники в поле или завоз кормов) срочно требуется дополнительный объем дизельного топлива (300 л). Он от руки пишет служебную записку на имя директора общества.

Специалист идет пешком в центральную контору и отдает бумагу секретарю.

Секретарь регистрирует ее в журнале входящих и кладет в лоток «На подпись». Документ лежит там 4 часа, так как директор уехал на районное совещание.

Директор возвращается, читает записку, но не знает текущих остатков топлива на складе холдинга. Он пишет резолюцию: *«Главному инженеру – проверить лимиты, главному бухгалтеру – проверить оплату»*.

Секретарь забирает документ и относит главному инженеру. Тот ищет ведомости, проверяет лимиты, ставит визу согласования (минус 1,5 часа).

Секретарь забирает бумагу у инженера и несет главному бухгалтеру, который проверяет баланс, визирует документ (минус еще 1 час).

Секретарь снова несет документ директору на окончательное утверждение. Директор ставит резолюцию: *«Заведующему нефтебазой – отпустить топливо»*.

Секретарь делает копию документа и отдает ее водителю бензовоза.

В результате на согласование документа ушло более суток. Техника стояла без топлива, график (сева или кормления животных) сорван.

На основе прочитанного текста нарисуйте графическую блок-схему (используйте прямоугольники для должностей и стрелочки для движения бумаги). Посмотрите, сколько кругов сделал документ. Посчитайте общее количество стрелочек-перемещений. Обведите красным цветом или маркером те шаги, где документ просто лежал и терялось время («узкие места»). Заполните таблицу «Карта потерь времени», указав, где именно документ простаивал.

Т а б л и ц а 4.1. Карта потерь времени

Этап маршрута (где находился документ)	Время простоя / ожидания	Причина задержки

Перестройте этот маршрут с точки зрения современного руководителя. Нарисуйте новую, короткую и быструю схему.

Обоснуйте ваши изменения (ответьте на вопросы):

1. *Принцип делегирования.* На какую должность стоило передать право подписи заявки на 300 литров топлива, чтобы исключить из маршрута директора холдинга?

2. *Принцип параллельности / автоматизации.* Какую работу вместо бухгалтера и инженера должна мгновенно сделать компьютерная программа (СЭД)?

3. *Экономический итог.* На сколько примерно сократилось время выделения топлива (было ..., стало...)?

Задание 2. Проанализируйте работу системы контроля поручений руководителя.

Производственная ситуация для анализа 1.

Директор ОАО «Нива-Агро» на утренней планерке дал главному зоотехнику устное поручение: *«До пятницы рассчитать и утвердить в Ведомости учета расхода кормов (форма 202-АПК) новые рационы кормления для молочно-товарной фермы»*. В четверг директор срочно уехал в Минсельхозпрод, а зоотехник ведомость подготовил, но подписать у руководителя не успел. В пятницу секретарь проверяет сроки выполнения.

Производственная ситуация для анализа 2.

Директор ОАО «Нива-Агро» в понедельник подписал официальный приказ по предприятию: *«Главному агроному в срок до среды организовать комиссионное обследование озимого рапса после перезимовки и предоставить утвержденный Акт списания погибших посевов»*. Во вторник главный агроном провел обследование полей, зафиксировал гибель 50 га рапса из-за вымерзания, заполнил Акт списания (форма 106-АПК), подписал его у членов комиссии и передал документ на подпись директору. Директор уехал на заготовку кормов в дальний филиал, поэтому Акт остался лежать у него в папке неизученным. В среду секретарь проводит сверку Журнала контроля.

Пользуясь приведенным ниже текстом Инструкции, проанализируйте цепочку движения информации и заполните табл. 4.2.

Извлечения из Инструкции по делопроизводству и контролю исполнения поручений ОАО «Нива-Агро»

Система контроля исполнения приказов, распоряжений и поручений предназначена для отслеживания всех письменных и устных распоряжений руководителя предприятия. Этот контроль осуществляется уполномоченным подчиненным – секретариатом (канцелярией) на основе утвержденного регламента стандартных процедур.

Основанием для принятия на контроль является:

1) *наложение руководителем предприятия резолюции*, которая содержит указания о порядке, характере и сроках исполнения, а также определяет конкретного исполнителя поручения.

На основании этой резолюции секретариат (канцелярия) регистрирует поручение в журнале контроля, фиксирует срок исполнения (если он типовой) и передает документ непосредственному исполнителю (агроному, инженеру, зоотехнику).

2) *приказы, письменные распоряжения и протоколы совещаний* оформляются секретариатом (канцелярией) по указанию руководителя предприятия. После того как руководитель подписывает проект документа (приказа или решения), поручение автоматически ставится на контроль в журнале, а копия завизированного документа передается непосредственному исполнителю.

3) *устные указания* руководитель предприятия отдает руководителям структурных подразделений лично. Для контроля за их исполнением руководитель одновременно извещает секретариат (канцелярию), который фиксирует содержание поручения и сроки его выполнения в журнале контроля.

Отметка об исполнении документа делается следующим образом:

1. *Для исходящей почты:* отметка в журнале ставится секретариатом на основании резолюции руководителя на копии отправленного документа.

2. *Для внутренних документов (инструкций, положений, актов):* отметка ставится на основании резолюции руководителя на копии этого документа. Ответственный исполнитель обязан самостоятельно передать копию внутреннего документа с подписью руководителя в секретариат для снятия с контроля.

3. Если результатом выполнения поручения является *фактическое действие* (без составления отдельного документа), отметка об исполнении ставится секретариатом на основании визы (резолюции) руководителя хозяйства на периодических (регулярных) отчетах главных специалистов.

Секретариат (канцелярия) регулярно проверяет Журнал контроля и своевременно информирует:

1. Руководителей подразделений – о постановке на контроль устных распоряжений директора;

2. Ответственных исполнителей – о наличии задач с истекающим или истекшим сроком выполнения для выяснения причин задержки;

3. Руководителя предприятия – о текущем состоянии всех исполнительских задач, включая перечень просроченных поручений.

Отмена поручения, перенос сроков его исполнения или переназначение на другого исполнителя производятся только по распоряжению руководителя предприятия.

Т а б л и ц а 4.2. Анализ документопотока

Этап движения информации	Вопрос для анализа	Ответ
1. Фиксация поручения	На основании какого документа (или действия) и кто именно обязан поставить данную задачу на контроль в журнал?	
2. Контроль срока	Кто должен отслеживать сроки в журнале и обязан ли этот сотрудник напомнить исполнителю о приближении дедлайна?	
3. Оценка ситуации	Имеет ли право секретарь снять задачу с контроля, если исполнитель пришел в канцелярию и принес неподписанный директором документ? Обоснуйте ответ.	
4. Решение для исполнителя	Что обязан сделать исполнитель согласно Инструкции, чтобы секретарь официально сделал отметку об исполнении и закрыл задачу?	

Тестовые задания для самопроверки

1. Чтобы сотрудники вовремя успевали сдавать документацию, рекомендуется составить график документооборота со следующими колонками:

а) перечень документов; срок сдачи на проверку и подпись директору; установленный срок для передачи в контролирующие органы, банк; последний срок сдачи, установленный законодательством, банком или руководителем;

б) перечень документов; установленный срок для передачи в контролирующие органы, банк; последний срок сдачи, установленный законодательством, банком или руководителем; коэффициент соблюдения срока;

в) перечень документов; срок сдачи на проверку и подпись директору; установленный срок для передачи в контролирующие органы, банк; последний срок сдачи, установленный законодательством, банком или руководителем; коэффициент соблюдения срока;

г) перечень документов; установленный срок для передачи в контролирующие органы, банк; последний срок сдачи, установленный законодательством, банком или руководителем.

2. Чтобы руководителю подразделения самому не выполнять работы, которые могут выполнять его подчиненные, рекомендуется составить график распределения обязанностей по форме:

а) мероприятие – исполнитель – срок исполнения – примечание;

б) функция – действия руководителя – действия сотрудника – действия руководителя по проверке правильности исполнения;

в) мероприятие – ответственный – исполнитель – срок исполнения;

г) форма – исполнитель – срок исполнения – кому предоставляется.

3. *Ответственность за организацию делопроизводства, соблюдение установленных правил и порядка работы с документами в структурных подразделениях организации, их сохранность возлагаются на:*

а) руководителя организации;

б) начальника отдела кадров;

в) руководителей этих структурных подразделений;

г) всех работников предприятия, организации.

4. *Какой способ наилучшим образом позволяет секретарю предприятия определить кому из работников организации следует передать входящий документ?*

а) стажировки секретаря в подразделениях и у ключевых должностных лиц;

б) предоставление подразделениям автономии в самостоятельном поиске и получении информации;

в) список должностей и подразделений с указанием вопросов, входящих в компетенцию;

г) издание положения об информационном обеспечении сотрудников, где четко указать ответственность и схемы взаимодействия различных подразделений в доставке информации.

5. *Наниматель при приеме на работу работника:*

а) обязан ознакомить его с должностной инструкцией;

б) обязан ознакомить его с должностной инструкцией под роспись;

в) может ознакомить его с должностной инструкцией при желании работника;

г) не обязан ознакомить его с должностной инструкцией.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Об усилении требований к руководящим кадрам и работникам организаций : Декрет Президента Респ. Беларусь, 15 дек. 2014 г., № 5 (с изм. и доп.) [Электронный ресурс] // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – Режим доступа : <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=Pd1400005>. – Дата доступа : 26.06.2026.
2. О Государственной программе «АПК будущего» на 2026–2030 годы : Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 31 дек. 2025 г. № 814 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mshp.gov.by/uploads/Files/prog/gp2026-2030.pdf>. – Дата доступа : 26.06.2026.
3. О Государственной программе инновационного развития Республики Беларусь : Указ Президента Республики Беларусь [Электронный ресурс]. // Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=P32100348>. – Дата доступа : 26.06.2026.
4. О мерах по укреплению общественной безопасности и дисциплины : Директива Президента Респ. Беларусь, 11 марта 2004 г., № 1 : в ред. Указа Президента Респ. Беларусь от 12.10.2015 г. № 420 // Официальный интернет-портал Президента Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://president.gov.by/ru/documents/direktiva-1-ot-11-marta-2004-g-1397>. – Дата доступа: 01.07.2026.
5. Об утверждении Примерной формы контракта нанимателя с работником [Электронный ресурс] : постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 2 авг. 1999 г., № 1180 (в ред. постановления Совмина от 29.12.2023 № 998) // Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Режим доступа: <https://grodno-region.gov.by/uploads/files/zajko/Trud-otnoshenija/Post-1180-prim-forma-kontr-2024.pdf>. – Дата доступа: 09.07.2026.
6. Кодекс корпоративной этики открытого акционерного общества «Беловежский» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://belmoris.by/kodeks-korporativnoj-etiki/>. – Дата доступа: 30.06.2026.
7. Трудовой кодекс Республики Беларусь [Электронный ресурс] : 26 июля 1999 г., № 296-З : в ред. Закона Респ. Беларусь от 22 мая 2026 г. // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=hk9900296>. – Дата доступа: 30.06.2026.
8. Отраслевые нормы численности служащих, занятых в сельском хозяйстве [Электронный ресурс] // Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь. – Режим доступа: <https://mshp.gov.by/ru/trud-ru/view/otraslevye-normy-chislennosti-sluzhaschix-zanjatyx-v-selskom-hozjajstve-2274/>. – Дата доступа: 09.07.2026.
9. Об охране труда [Электронный ресурс] : Закон Респ. Беларусь, 23 июня 2008 г., № 356-З : в ред. Закон Респ. Беларусь от 17.07.2023 № 300-З // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – Режим доступа: <https://unan.by/wp-content/uploads/2025/04/Zakon-Respubliki-Belarus-ot-23.06.2008-N-356-Z-red.-ot-17.07.2023-Ob-ohrane-truda.pdf>. – Дата доступа: 09.07.2026.
10. Б е л я ц к и й, Н. П. Основы лидерства: учебник / Н. П. Беляцкий. – Минск: ИП «Экоперспектива», 2006. – 220 с.
11. Унифицированная система организационно-распорядительной документации: унифицированные формы, методические материалы по применению классификатора унифицированных форм / авт.-разраб.: Е. В. Шумская [и др.]. – Минск : БелНИИДАД, 2020. – 120 с. // Белорусский профессиональный союз работников здравоохранения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://profmed.1prof.by/kcfinder/upload/files/%D0%A3%D0%A1%D0%9E%D0%A0%D0%94_%28%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%BB%D0%BE%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F_%D0%BA_%D0

%BF%D1%80%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D0%B7%D1%83%29.pdf. – Дата доступа: 09.07.2026.

12. СТБ 6.38-2016: Унифицированные системы документации Республики Беларусь. Система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов. – Взамен СТБ 6.38-2004 ; Введен с 01.06.2017. – Минск : Госстандарт : БелГИСС, 2017. – 28 с.

13. Об утверждении квалификационного справочника «Должности служащих, занятых в сельском и рыбном хозяйствах» : постановление Министерства труда Республики Беларусь от 28 мая 1999 г. № 69 : в ред. постановлений Минтруда и соцзащиты от 17.10.2005 № 140, от 09.10.2006 № 120, от 03.01.2008 № 5, от 25.08.2009 № 107, от 15.12.2009 № 149, от 03.09.2012 № 95 // Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Минск, 2026. – Режим доступа: <https://mshp.gov.by/ru/trud-ru/view/kvalifikatsionnyj-spravochnik-laquodolzhnosti-služhaschix-zanjatyx-v-selskom-i-rybnom-xozjajstvaxraquo-2232/>. – Дата доступа: 27.06.2026.

14. Сельскохозяйственный производственный кооператив «Прогресс-Вертелишки» [Электронный ресурс] : официальный сайт. – Режим доступа : <https://vertelishki.com>. – Дата доступа : 26.06.2026.

15. О разработке проектов профессиональных стандартов : постановление Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 8 ноября 2021 г. № 78 : в ред. постановления Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 28 ноября 2023 г. № 46 [включает Национальную рамку квалификаций Республики Беларусь] // КонсультантПлюс. Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2026.

16. Деятельность специалистов в области производства продукции растениеводства : проект профессионального стандарта // Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mshp.gov.by/uploads/Files/documents/sektrsovet/profstandart-Dejatelnost-spetsialistov-v-oblasti-proizvodstva-produktsii-rastenievodstva.pdf>. – Дата доступа: 01.07.2026.

17. Рекомендации по заработной плате и нормированию для экономиста [Электронный ресурс] // Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь. – Режим доступа: <https://mshp.gov.by/ru/zarplata-ru/>. – Дата доступа: 01.07.2026.

18. Формирование организационно-экономической среды производства конкурентоспособной продукции АПК: методы, механизмы, рекомендации / В. Г. Гусаков [и др.] ; под ред. В. Г. Гусакова. – Минск : Белорусская наука, 2023. – 639 с.

19. Гу с а к о в, В. Г. Факторы и методы эффективного управления. Ч. 3. Мотивация труда и закрепление кадров, эффективность труда / В. Г. Гусаков // Весці Нацыянальнай акадэміі навук Беларусі. Серыя аграрных навук. – 2020. – Т. 58, № 3. – С. 263–267.

20. О применении судами законодательства о материальной ответственности работников за ущерб, причиненный нанимателю [Электронный ресурс] : постановление Пленума Верховного Суда Респ. Беларусь, 26 марта 2002 г., № 2 : в ред. постановления Пленума Верховного Суда Респ. Беларусь от 21 дек. 2023 г. // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – Режим доступа: pravo.by. – Дата доступа: 30.06.2026.

21. Цены на продукцию растениеводства // Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://mshp.gov.by/ru/price_plant-ru/view/tseny-na-produktsiju-rastenievodstva-8859/. – Дата доступа: 01.07.2026.

22. Ш у м с к а я, Е. Передача документов и дел при смене руководителя организации и переводе, перемещении или увольнении работника [Электронный ресурс] / Аналитической правовая система «Бизнес-Инфо». – Режим доступа: <https://bii.by/tx.dll?d=644801>. – Дата доступа: 02.03.2025.

23. Л а д ы г и н а, В. Некоторые рекомендации о том, как следует передавать документы и дела [Электронный ресурс] / В. Ладыгина // Я – специалист по кадрам. – 2012. – №4. – С. 7–8.

24. Об установлении примерных форм учетных документов для сельскохозяйственных и иных организаций, осуществляющих производство сельскохозяйственной продукции и продукции рыболовства и Инструкции о порядке применения и заполнения примерных форм учетных документов для сельскохозяйственных и иных организаций, осуществляющих производство сельскохозяйственной продукции и продукции рыболовства [Электронный ресурс] : постановление М-ва сел. хоз-ва и продовольствия Респ. Беларусь, 1 июля 2011 г., № 45 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – Режим доступа: <https://mshp.gov.by/ru/apk-ru/view/formy-uchetnyx-dokumentov-dlja-selskoxozjajstvennyx-i-inyx-organizatsij-osuschestvlyajuschix-proizvodstvo--3165/>. – Дата доступа: 02.05.2025.

25. Miranda, D. What Is A RACI Chart? How This Project Management Tool Can Boost Your Productivity [Electronic resource] / D. Miranda, B. Day // Forbes Advisor. – 2025. – Sep 3. – Mode of access: <https://www.forbes.com/advisor/business/raci-chart/>. – Date of access: 09.07.2026.

26. К л и м о в и ч, Е. Логойскому ОАО «Косино» Благодарность Президента объявлена второй раз за последние два года [Электронный ресурс] / Е. Климович // СБ. Беларусь сегодня. – 2023. – 25 февр. – Режим доступа: <https://www.sb.by/articles/kazhdyy-uluchshaet-konechnyy-rezultat.html>. – Дата доступа: 30.06.2026.

27. Т е й л о р, Ф. У. Принципы научного менеджмента / Ф. У. Тейлор ; пер. с англ. А. И. Зак ; науч. ред. и предисл. Е. А. Кочерина. – Москва : Журнал «Контроллинг», 1991. – 104 с.

28. Т е й л о р, Ф. У. Научная организация труда / Ф. У. Тейлор ; с предисл. П. М. Керженцева ; пер. с англ. А. И. Зак. – Москва : Транспечать, 1924. – 292 с.

29. Т е й л о р, Ф. У. Усовершенствованная система сдельной платы / Ф. У. Тейлор ; пер. под ред. [и с предисл.] преп. Артиллер. акад. А. В. Панкина и горн. инж. Л. А. Левенстерна. – Санкт-Петербург : Л. А. Левенстерн, 1914. – 63 с.

30. К л и м о в е ц, А. Из аутсайдера – в лидеры. Формулу успеха знают в ОАО «Косино» [Электронный ресурс] / А. Климовец // Минская правда. – 2024. – 26 сент. – Режим доступа: <https://mlyn.by/26092024/iz-autsajdera-v-lidery-formulu-uspeha-znayut-v-oao-kosino/>. – Дата доступа: 09.07.2026.

31. Об изменении постановления Министерства труда Республики Беларусь от 30 декабря 1999 г. № 159 : постановление Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь, 31 янв. 2020 г., № 20 : [включает проф. стандарт «Управление коммерческой организацией», вступ. в силу 11 марта 2023 г.] // КонсультантПлюс. Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2026.

32. Занятия : ОКРБ 014-2017 : общегосударственный классификатор Республики Беларусь : утвержден постановлением Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 24 июля 2017 г. № 33 : дата введения 2018-01-01 (с изм. и доп., вступ. в силу 01.01.2026) [Электронный ресурс] // Министерство труда и социальной защиты Республики Беларусь. – Режим доступа : <https://www.mintrud.gov.by/system/extensions/spaw/uploads/files/OKPB-1.pdf>. – Дата доступа : 26.06.2026.

33. Унифицированная система организационно-распорядительной документации: унифицированные формы, методические материалы по применению классификатора унифицированных форм / авт.-разраб.: Е. В. Шумская (рук. авт. коллектива) [и др.]. – Минск: БелНИИДАД, 2020. – 120 с.

34. P i j n a c k e r, L. HR analytics: role clarity impacts performance [Electronic resource] / L. Pijnacker // Effactory. – 2019. – 25 Sept. – Mode of access: <https://www.effactory.com/knowledge/hr-analytics-role-clarity-impacts-performance/>. – Date of access: 09.07.2026.

35. СПК «Колхоз «Родина». 90 лет / авт. текста М. Карпеченко; фот. О. Глекова (и др.). – Минск: Конфидо, 2020. – 128 с.

36. К л е й н е р, Г. Б. Стратегия предприятия : учеб. пособие для вузов / Г. Б. Клейнер ; под ред. Г. Б. Клейнера. – Москва : Дело, 2008. – 568 с.

37. О хозяйственных обществах : Закон Респ. Беларусь, 9 дек. 1992 г., № 2020-ХП : в ред. Закона Респ. Беларусь от 18 апр. 2025 г. № 73-3 // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2026.

38. Формы учетных документов для сельскохозяйственных и иных организаций. [Электронный ресурс] // Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь. – Минск, 2011–2026. – Режим доступа: mshp.gov.by. – Дата доступа: 27.06.2026.

39. Бельничский СПК «Колхоз «Родина» [Электронный ресурс] : официальный сайт Бельничского СПК «Колхоз «Родина». – Вишов, 2026. – Режим доступа: <http://kolhozrodina.by/>. – Дата доступа: 30.06.2026.

40. Сельскохозяйственное предприятие «Косино» [Электронный ресурс] : официальный сайт ОАО «Косино». – Минск, 2026. – Режим доступа: <http://kosino.by/>. – Дата доступа: 30.06.2026.

41. Молоко коровье сырое. Технические условия : СТБ 1598-2006. – Введ. 01.08.2006 (с отменой на территории Респ. Беларусь ГОСТ 13264-88). – Переизд. (сентябрь 2015 г.) с Изм. № 1, 2, 3. – Минск : Госстандарт, 2015. – 17 с. – (Государственный стандарт Республики Беларусь). – Режим доступа: <https://gcagro.by/assets/files/gosudarstvennyj-standart-respubliki-belarus-stb-1598-2006.pdf>. – Дата доступа: 01.07.2026.

42. П р и г о ж и н, А. И. Методы развития организаций / А. И. Пригожин. – Москва : МЦФЭР, 2003. – 864 с.

43. П р и г о ж и н, А. И. Цели и ценности организаций. Корпоративная религия : учеб. пособие / А. И. Пригожин. – Москва : Дело, 2004. – 440 с.

44. СПК «Агрокомбинат Снов» [Электронный ресурс] : официальный сайт СПК «Агрокомбинат Снов». – Снов, 2026. – Режим доступа: <http://www.snov.by/>. – Дата доступа: 30.06.2026.

45. ОАО «Беловежский» [Электронный ресурс] : официальный сайт ОАО «Беловежский». – Беловежский, 2026. – Режим доступа: belovezhski.by. – Дата доступа: 30.06.2026.

46. МРУП «Агрокомбинат «Ждановичи» [Электронный ресурс] : официальный сайт МРУП «Агрокомбинат «Ждановичи». – Минск, 2026. – Режим доступа: zhdanovich.by. – Дата доступа: 30.06.2026.

47. А н с о ф ф, И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / И. Ансофф ; под ред. А. Н. Петрова. – Санкт-Петербург : Питер, 2009. – 344 с.

48. Х э н д и, Ч. Время безрассудства. Искусство управления в организации будущего / Ч. Хэнди ; под ред. Ю. Н. Каптуревского ; пер. с англ. В. О. Кузина. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 288 с.

49. Организационно-технологические требования при производстве молока на молочных комплексах промышленного типа : (одобрены Постановлением коллегии Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь 28.10.2024 № 26) // Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://mshp.gov.by/ru/documents_animal-ru/view/organizatsionno-technologicheskie-trebovaniya-pri-proizvodstve-moloka-na-molochnyh-kompleksakh-promyshlennogo-9663/. – Дата доступа: 09.07.2026.

50. Отраслевой регламент. Получение и выращивание ремонтного молодняка крупного рогатого скота. – Минск : Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси, 2014. – 23 с.

51. Организационно-технологические требования заготовки травянистых кормов : сборник отраслевых регламентов / Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь, Национальная академия наук Беларуси. – Минск : Минсельхозпрод, 2011 // Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mshp.gov.by/uploads/Files/reglament/reglament-tkorma.pdf>. – Дата доступа: 09.07.2026.

52. Ветеринарно-санитарные правила содержания дойных животных и получения молока на молочно-товарных фермах : постановление Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь от 29 января 2019 г. № 10 // Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mshp.gov.by/ru/technical-acts-ru/view/veterinarno-sanitarnye-pravila-soderzhanija-dojnyx-zhivotnyx-i-poluchenija-moloka-na-molochno-tovarnyx-fer-4049/>. – Дата доступа: 09.07.2026.

53. Поиск вакансий [Электронный ресурс] : Общереспубликанский банк вакансий / Государственная служба занятости Республики Беларусь. – Режим доступа: <https://gsz.gov.by/registration/vacancy-search/>. – Дата доступа: 09.07.2026.

54. Кодекс Республики Беларусь об образовании [Электронный ресурс] : 13 янв. 2011 г., № 243-З : в ред. Закона Респ. Беларусь от 09.12.2025 № 110-3 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=hk1100243>. – Дата доступа: 09.07.2026.

55. Типы мотивации по Герчикову [Электронный ресурс] / Moscow Business Academy, 5 сентября 2025. – Режим доступа: <https://moscow.mba/journal/tipy-motivaczii-po-gerchikovu>. – Дата доступа: 09.07.2026.

56. Об утверждении Инструкции по делопроизводству в государственных органах, иных организациях: Постановление Министерства юстиции Республики Беларусь 19.01.2009 № 4 (в редакции постановления Министерства юстиции Республики Беларусь 10.01.2024 № 2) Национальный реестр № 8/41529 от 07.05.2024 г.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1.

Акт об использовании химических средств защиты растений (Форма 207-АПК)

Организация
Подразделение
АКТ

УТВЕРЖДАЮ

«__» _____ 20__ г. № __

(должность, подпись) (инициалы, фамилия)
«__» _____ 20__ г.

Об использовании химических средств
защиты растений

Наименование химических средств защиты растений	Действующее вещество, %	Ед. измерения	Цена, руб.	Номер поля, наименование культур, вид семян											
				обработано семян, ц внесено на площадь, га	количество химических средств защиты растений		сумма, руб.	обработано семян, ц внесено на площадь, га	количество химических средств защиты растений		сумма, руб.	обработано семян, ц внесено на площадь, га	количество химических средств защиты растений		сумма, руб.
					физический вес, кг	в пересчете на действующее вещество, кг			физический вес, кг	в пересчете на действующее вещество, кг			физический вес, кг	в пересчете на действующее вещество, кг	
А	Б	В	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
ИТОГО															

Главный агроном _____
(подпись)

(инициалы, фамилия)

Руководитель подразделения _____
(подпись)

(инициалы, фамилия)

Бухгалтер _____
(подпись)

(инициалы, фамилия)

**Акт приема-передачи грубых и сочных кормов
(форма 204-АПК)**

Организация _____ УТВЕРЖДАЮ _____
 Подразделение _____
 АКТ _____ (должность, подпись) (инициалы, фамилия)
 «__» _____ 20__ г. №__ «__» _____ 20__ г.

Приема-передачи грубых
и сочных кормов

Комиссия в составе: _____
 (должность, фамилия, инициалы)
 назначенная _____
 (номер, дата приказа, решения)
 произвела обмер _____
 (скирд, башен, буртов)
 определение веса перечисленных кормов и передачу их на ответственное хранение.

Наименование и качество кормов	Место нахождения кормов	Площадь, га	Номер объекта	Дата укладки	Параметры, м				Объем, куб. м	Масса, ц		Стоимость кормов, руб.	
					1	2	3	4		1 куб. м	все-го	цена	сумма
А	Б	В	Г	Д	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Приложение. Схема расположения стогов, скирд, траншей, буртов.

Председатель комиссии _____
 (должность) (подпись) (инициалы, фамилия)

Члены комиссии: _____
 (должность) (подпись) (инициалы, фамилия)

 (должность) (подпись) (инициалы, фамилия)

Указанные корма на ответственное
хранение принял _____
 (должность) (подпись) (инициалы, фамилия)

Бухгалтер _____
 (подпись) (инициалы, фамилия)

Акт на выбытие животных и птицы
(Форма 302-АПК)

Организация
Подразделение
АКТ

«__» _____ 20__ г. №__

УТВЕРЖДАЮ

(должность, подпись) (инициалы, фамилия)

«__» _____ 20__ г.

На выбытие животных и птицы

Группа животных (вид птицы) _____

Инвентар- ный номер, кличка	Воз- раст	Поро- да, масть, пол	Упитан- ность, категория	Количе- ство голов, шт.	Жи- вая мас- са, кг	Учетная стои- мость, руб.	При- чина выбы- тия	Фамилия, инициа- лы лица, за кото- рым закреп- лены живот- ные	Под- пись
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Заведующий фермой _____
(подпись)

_____ (инициалы, фамилия)

Зоотехник _____
(подпись)

_____ (инициалы, фамилия)

Ветврач _____
(подпись)

_____ (инициалы, фамилия)

Получение продукции и ее использование

Наименование продукции	Единица измерения	Сорт	Категория	Количество, вес	Назначение об исполь- зовании продукции
1	2	3	4	5	6

Продукция принята на склад, требование-накладная №__ от «__» _____ 20__ г.

Кладовщик _____
(подпись)

_____ (инициалы, фамилия)

Ветврач _____
(подпись)

_____ (инициалы, фамилия)

Проверил бухгалтер

_____ (подпись) _____ (инициалы, фамилия)

«__» _____ 20__ г.

**Акт на сортировку рыбы
(Форма 417-АПК.Р)**

Организация
Подразделение
АКТ

«__» _____ 20__ г. № __

УТВЕРЖДАЮ

_____ (должность, подпись) (инициалы, фамилия)

«__» _____ 20__ г.

на сортировку рыбы

Комиссия в составе: _____
(должность, фамилия, инициалы)

назначенная приказом № ____ от _____ произвела сортировку:

Вид рыбы _____ Количество (кг) _____

Остаток на начало дня _____ (кг)

Поступило за день _____ (кг)

Отправлено на сортировку _____ (кг)

Поступило на сортировку		Получено от сортировки (кг)												Итого, кг
		Карп				Белый амур			Толстолобик		Карась			
номер накладной	всего количество, кг	отбор бор-ный свыше 800 г	круп-ный 501–800 г	сред-ний 251–500 г	мел-кий 150–250 г	отбор бор-ный свыше 1000 г	круп-ный 601–1000 г	сред-ний 250–600 г	круп-ный свыше 600 г	сред-ний 250–600 г	круп-ный свыше 200 г	сред-ний 121–200 г	мел-кий 70–120 г	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15

Примечание: количество сорной рыбы: _____
(цифрами) _____ (прописью)

Председатель комиссии _____
(подпись) _____ (инициалы, фамилия)

Члены: _____
(подпись) _____ (инициалы, фамилия)

Перечень наименований должностей служащих и профессий рабочих, распределенных по начальным группам занятий (фрагмент) [32]

Код начальной группы занятий	Код должности служащего, профессии рабочего	Наименования должностей служащих, профессий рабочих
1	2	3
1311		Руководители структурных подразделений по производству и эксплуатации в сельском и лесном хозяйствах
	1311-001	Бригадир производственной бригады: в растениеводстве; в животноводстве; растениеводстве и животноводстве
	1311-002	Главный агроном
	1311-003	Главный агроном по защите растений
	1311-004	Главный агроном-агрохимик
	1311-005	Главный агроном-почвовед
	1311-007	Главный зоотехник
	1311-009	Начальник цеха животноводства
1312		Руководители структурных подразделений по производству и эксплуатации в рыбоводстве и рыболовстве
	1312-002	Главный рыбовод
	1312-006	Мастер участка
2132		Специалисты (консультанты) в области сельского, лесного и рыбного хозяйств
	2132-002	Агроном
	2132-003	Агроном лаборатории по оценке качества испытываемых сортов сельскохозяйственных культур
	2132-004	Агроном по защите растений
	2132-005	Агроном по семеноводству
	2132-006	Агроном-инспектор (на сахарных заводах)
	2132-007	Агроном-овощевод
	2132-008	Агроном-садовод
	2132-009	Агроном-энтомолог
	2132-010	Агрохимик
	2132-017	Зоотехник
	2132-020	Зоотехник по птицеводству
	2132-022	Зоотехник-рыбовод
	2132-023	Зоотехник-селекционер
	2132-048	Рыбовод
3141		Специалисты (лаборанты, техники) в области биологических наук
	3141-002	Лаборант агрохимического анализа
3142		Специалисты (техники) в сельском хозяйстве
	3142-001	Техник

1	2	3
	3142-002	Техник-лаборант по оценке качества испытываемых сортов сельскохозяйственных культур
	3142-003	Техник по борьбе с болезнями, вредителями сельскохозяйственных культур
	3142-004	Техник по озеленению
6111		Полеводы и овощеводы
	6111-001	Льновод
	6111-002	Овощевод
	6111-003	Оператор линии замачивания семян (3 разряд)
	6111-004	Оператор линии протравливания семян (5 разряд)
	6111-005	Оператор сушильных установок (3 разряд)
	6111-006	Полевод
	6111-008	Свекловод
	6111-009	Семеновод
	6112-002	Садовод
6121		Животноводы
	6121-011	Оператор машинного доения
	6121-003	Животновод
6122		Птицеводы
	6122-002	Оператор по искусственному осеменению животных и птицы
	6122-007	Птицевод
	6122-005	Приготовитель кормов

**Перечень обобщенных трудовых функций, трудовых функций,
выделенных в данном виде трудовой деятельности [31]**

Трудовые функции		Уровень квалификации		
Наименование	Код	5	6	7
1	2	3	4	5
Управлять собственными ресурсами	H-01	+		
Управлять собственными ресурсами и личностным развитием	H-02		+	+
Развивать сети контактов	H-03			+
Разрабатывать и реализовывать оперативные планы в своей функциональной области	I-01		+	+
Обеспечивать руководство в своей функциональной области	I-03			+
Осуществлять реализацию стратегического плана (бизнес-плана развития) организации	I-04		+	
Обеспечивать руководство производственной командой	I-05	+		
Обеспечивать руководство подразделением организации	I-06		+	
Обеспечивать руководство организацией	I-07			+
Обеспечивать соблюдение национального законодательства и морально-этических норм	I-08			+
Развивать организационную (корпоративную) культуру	I-09			+
Управлять рисками	I-10			+
Разрабатывать и реализовывать стратегический план (бизнес-план развития) организации	I-11			+
Поощрять инновации в подразделении (команде)	J-01	+		
Поощрять инновации в своей функциональной области	J-02		+	
Управлять инновационной деятельностью	J-03			+
Управлять внедрением изменений	J-04			+
Планировать и внедрять изменения	J-05		+	
Развивать продуктивные профессиональные отношения внутри подразделения/команды	K-01	+	+	
Развивать продуктивные рабочие отношения с другими подразделениями (командами) организации	K-02	+	+	+
Осуществлять отбор и подбор персонала, принимать меры по сохранению кадров	K-03		+	+
Распределять задачи и проверять выполнение работы в подразделении/команде	K-05	+		
Распределять и контролировать ход и качество работы в своей функциональной области	K-06		+	+
Вносить предложения руководителю о возможности обучения работников подразделения/команды	K-07	+	+	+

1	2	3	4	5
Помогать работникам подразделения (участникам команды) решать проблемы, негативно влияющие на их производительность	K-08	+	+	+
Создавать команды и управлять ими	K-09	+	+	+
Сокращать и регулировать конфликты в подразделении (команде)	K-10		+	+
Проводить и участвовать в совещаниях	K-11	+	+	+
Осуществлять поддержку отдельных сотрудников в развитии и поддержании эффективности их деятельности	K-13		+	
Инициировать дисциплинарные процедуры и при необходимости принимать последующие меры	K-14	+	+	+
Инициировать процедуры рассмотрения жалоб и принимать последующие меры	K-15	+	+	+
Осуществлять взаимодействие и сотрудничество с ключевыми заинтересованными сторонами (государственными органами и организациями, основными контрагентами, партнерами и инвесторами)	K-17			+
Управлять бюджетом подразделения (проекта)	L-01		+	
Управлять бюджетом организации	L-02			+
Получать дополнительное финансирование для организации	L-03			+
Обеспечивать безопасные условия труда	L-05	+		
Обеспечивать выполнение требований по охране труда в своей функциональной области	L-06		+	
Обеспечивать функционирование системы управления охраны труда в организации	L-07			+
Управлять материальными ресурсами	L-08		+	+
Управлять воздействием осуществляемой деятельности на окружающую среду	L-09			+
Принимать эффективные решения	L-10	+	+	+
Передавать информацию и знания	L-11	+		
Управлять ключевыми компетенциями в своей функциональной области	L-12		+	+
Управлять ключевыми компетенциями организации	L-13			+
Осуществлять закупку материальных ресурсов	L-15			+
Делегировать бизнес-процессы	L-17			+
Управлять проектом	M-01		+	+
Управлять бизнес-процессами в организации	M-03			+
Управлять маркетинговой деятельностью	M-04			+
Решать проблемы, связанные с обслуживанием клиентов	M-05	+		
Разрешать проблемы, связанные с обслуживанием клиентов	M-06		+	
Содействовать улучшению качества обслуживания клиентов	M-07	+		

1	2	3	4	5
Взаимодействовать с другими заинтересованными для улучшения обслуживания клиентов	М-08		+	+
Формировать и обеспечивать реализацию миссии, стратегии и политики организации	М-09			+
Развивать клиент-ориентированную организацию	М-10			+
Управлять достижением удовлетворенности клиентов	М-11			+
Повышать эффективность деятельности организации	М-12			+
Управлять системами менеджмента качества	М-13		+	+
Готовиться и принимать участие в проверках качества	М-14	+		
Проводить проверки качества	М-15	+	+	
Управлять обслуживанием клиентов в своей функциональной области	М-17		+	
Готовить предложения по продажам и проводить презентации	М-18		+	
Осуществлять продажу товаров/услуг клиенту	М-19	+	+	

Примечание. Обобщенные трудовые функции и уровень квалификации: А) руководитель низового звена (технический уровень) – 5; В) руководитель среднего звена (управленческий уровень) – 6; С) руководители высшего звена второго уровня – 7.

**Описания занятий по основным группам, подгруппам, малым
и начальным группам (фрагмент) [32]**

Основная трудовая функция	Основные обязанности
1	2
Начальная группа 1311 Руководители структурных подразделений по производству и эксплуатации в сельском и лесном хозяйствах	
Планируют, управляют и координируют производственную деятельность в крупномасштабных сельских хозяйствах, садоводстве и лесном хозяйстве, в организациях по выращиванию и уборке основных сельскохозяйственных культур, разведению и выращиванию сельскохозяйственных животных	1. Мониторинг рыночной активности в сельском и лесном хозяйствах и планирование производства для удовлетворения для удовлетворения спроса и выполнения договорных обязательств. 2. Мониторинг объемов производства и затрат, подготовку финансовой и оперативной отчетности. 3. Взаимодействие с покупателями относительно организации продажи сельскохозяйственных культур и животных. 4. Планирование видов, интенсивности и последовательности сельскохозяйственных работ (например, определение лучшего времени для посадки, опрыскивания и сбора урожая). 5. Анализ почвы для определения типов и количества удобрений, необходимых для максимального производства. 6. Приобретение машин, оборудования и расходных материалов. 7. Выявление и контроль сельскохозяйственных и лесных природных токсинов, сорняков, вредителей и болезней. 8. Организацию сельскохозяйственных работ, таких как поддержание строений, систем водоснабжения и оборудования. 9. Руководство и координация деятельности по посадке, орошению, применению химикатов, сбору урожая и сортировке продукции. 10. Проверку полей для определения сроков уборки зерновых культур или оценки потенциального урона урожая от погодных условий. 11. Обеспечение соблюдения требований по охране труда и по обеспечению пожарной безопасности при осуществлении производственной деятельности подразделений. 12. Выполнение родственных по содержанию обязанностей. 13. Руководство работниками подразделения
Начальная группа 1312 Руководители структурных подразделений по производству и эксплуатации в рыбодовстве и рыболовстве	

1	2
Планируют, управляют и координируют производственную деятельность в больших масштабах в рыбоводстве и рыболовстве по вылову рыб и сбору урожая моллюсков, а также выращиванию моллюсков и рыбы или других видов морепродуктов в качестве товарных культур или для выпуска в водоемы	1. Мониторинг рыночной активности в рыбоводстве и рыболовстве и планирование производства для удовлетворения спроса и выполнения договорных обязательств. 2. Мониторинг объемов производства и затрат, составление финансовой и оперативной отчетности. 3. Общение с покупателями относительно продажи произведенной продукции и улова. 4. Проведение и организацию экспертизы выловленной и находящейся в хранении рыбной продукции с целью выявления заболеваний или паразитов. 5. Разработку и координацию мероприятий по улучшению разведения и темпов роста рыбы, а также для предотвращения заболеваний в инкубаторах. 6. Мониторинг среды для поддержания или улучшения условий для водной флоры и фауны. 7. Руководство и контроль за дислокацией и нерестом рыбы, инкубацией икринок и выращиванием мальков на основе применения знаний в сфере управления и методов выращивания рыбы. 8. Координацию отбора и поддержания маточного стада. 9. Руководство и контроль передачи половозрелых рыб в водоемы. 10. Приобретение машин, оборудования и расходных материалов. 11. Организацию технического обслуживания транспортных средств и оборудования. 12. Контроль за соблюдением установленных требований по охране труда и пожарной безопасности при осуществлении производственной деятельности подразделений
Начальная группа 2132 Специалисты (консультанты) в области сельского, лесного и рыбного хозяйств	
Изучают и оказывают содействие по управлению фермерскими, лесными и рыбными хозяйствами, включая выращивание, удобрение, сбор урожая, эрозию и состав почв, профилактику болезней, подкормку, севооборот и сбыт продукции.	1. Отбор и анализ данных и образцов, связанных с качеством продукции, кормов, почвы и воды и с другими факторами, влияющих на производство сельскохозяйственной, лесной и рыбной продукции. 2. Консультирование по методам повышения продуктивности растениеводческой, животноводческой и рыбоводческой продукции, а также альтернативной продукции. 3. Консультирование по вопросам заболеваний животных и растений, борьбы с вредителями и сорняками, мелиорации почвы, животноводства и программ кормления. 4. Изучение факторов окружающей среды, влияющих на производство товарных культур, выращивание пастбищных культур, разведение животных, рыбные запасы, а также на рост и здоровье лесных пород.

1	2
Разрабатывают способы повышения продуктивности растениеводческой, животноводческой и рыбоводческой продукции, а также изучают, разрабатывают планы и политику в сфере организации землепользования и управления рыбным хозяйством	5. Изучение влияния методов культивации, почв, насекомых, заболеваний и методов рыбоводства на приплод, урожайность, продукцию лесного и рыбного хозяйств. 6. Изучение миграции, роста, кормления и нереста рыб, а также разработка методов сбора, оплодотворения, инкубации и выведения икры; 7. Исследование особенностей, возможностей использования и плодородия почв, использование результатов исследований для разработки усовершенствованных методов земледелия, садоводства и лесоводства. 8. Разработка процедур и методологий для решения сельскохозяйственных проблем и повышения эффективности производства. 9. Управление лесными и рыбными ресурсами с целью максимального увеличения их долгосрочных коммерческих, рекреационных и экологических преимуществ. 10. Изучение распространения и выращивания лесных пород, методов улучшения роста поголовья и влияния прореживания на выход древесины. 11. Исследование, планирование и реализация методов управления для борьбы с последствиями пожаров, наводнений, засух, эрозии почвы, вредителями и заболеваниями. 12. Подготовка научных отчетов и проведение ознакомительных бесед и лекций для сельскохозяйственных, лесоводческих и рыбоводческих сообществ и других групп
Начальная группа 3142 Специалисты (техники) в сельском хозяйстве	
Участвуют в проведении исследований и экспериментов, а также оказывают техническую и научную поддержку ученым агрономам, индивидуальным предпринимателям в сельском хозяйстве и руководителям хозяйств	1. Подготовка материалов и оборудования для проведения экспериментов, испытаний и анализов. 2. Сбор и подготовка образцов (почвы, растительных или животных клеток, тканей или органов животных) для проведения экспериментов, испытаний и анализов. 3. Оказание помощи в проведении экспериментов, испытаний и анализов на основе применения таких методов и методик, как микроскопия, гистология, хроматография, электрофорез и спектроскопия. 4. Выявления патогенных микроорганизмов и насекомых, паразитов, грибов и сорняков, являющихся вредителями для растений и животных, а также оказание помощи в разработке методов контроля. 5. Проведение анализов в целях достижения и сохранения стандартов качества. 6. Проведение или контроль за выполнением текущих планов работы (рыбоводного завода, теплицы), планов производства животноводческой продукции.

1	2
	7. Анализ образцов семян для оценки их качества, чистоты и всхожести. 8. Сбор данных и оценка количества и стоимости материальных и трудовых затрат, необходимых для реализации проектов. 9. Организация технического обслуживания и ремонта исследовательского оборудования
Подгруппа 61 Квалифицированные работники сельского хозяйства Малая группа 611 Производители продукции растениеводства	
Планируют и выполняют сельскохозяйственные работы по выращиванию и сбору урожая полевых, огородных культур, плодов и других культур, произрастающих на деревьях и кустарниках, лекарственных и других растений, производству садоводческой продукции и продукции плодопитомников для реализации покупателям	1. Слежение за рыночной деятельностью и конъюнктурой, определение видов и количества культур для выращивания, а также планирование и координацию процесса производства; закупку семян, луковиц и удобрений. 2. Инвестиции в земли с целью мелиорации земель. 3. Подготовку почвы для посева и посадки, сев, посадку, культивацию и сбор урожая различных культур. 4. Уход за рабочими животными и обслуживание сельскохозяйственных построек, машин и оборудования. 5. Выращивание саженцев, луковиц и семян. 6. Хранение и некоторые виды первичной переработки продукции. 7. Поставку или продажу сельскохозяйственной продукции Их обязанности могут включать в себя руководство другими работниками
Начальная группа 6111 Полеводы и овощеводы	
Планируют и выполняют сельскохозяйственные работы по выращиванию и сбору урожая различных видов таких полевых культур, как пшеница и другие злаковые, рис, свекла, табак и другие полевые культуры, а также картофель, капуста или другие полевые овощные культуры для реализации покупателям	1. Слежение за рыночной деятельностью и конъюнктурой, определение видов и количества культур для выращивания, а также планирование и координация процесса производства. 2. Подготовка почвы вручную или с использованием механизмов и внесение удобрений и навоза. 3. Выбор и посев семян, посадка рассады саженцев. 4. Выращивание урожая посредством культивации почвы, пересаживания, обрезки или прореживания растений, а также посредством настройки и эксплуатации ирригационного оборудования; 5. Борьбу с сорняками, вредителями и болезнями. 6. Уборку урожая, сортировку, упаковку продукции для реализации. 7. Уход за рабочим скотом. 8. Соблюдение требований по охране труда и по обеспечению пожарной безопасности.

1	2
	9. Хранение и некоторые виды первичной переработки выращенной продукции
Начальная группа 6121 Животноводы	
Планируют и выполняют сельскохозяйственные работы по разведению и выращиванию домашних животных, птицы, пчел и других животных для производства мяса, молочных продуктов, меда, кожи, тканей и другой продукции для реализации покупателям или для использования в качестве животных для работы, занятий спортом или отдыха	1. Разведение, кормление и уход за животными. 2. Подготовку животных или продукции животного происхождения для реализации покупателям. 3. Наблюдение за животными для выявления заболеваний, уход за больными животными. 4. Выполнение ветеринарно-профилактических мероприятий по предупреждению заболеваний, падежа животных и птицы. 5. Выполнение работ по скрещиванию, искусственному осеменению, оказание помощи животным при родах, выращивание молодняка. 6. Уборку сельскохозяйственных помещений, мойку и чистку инвентаря, техническое обслуживание машин и оборудования. 7. Соблюдение требований по охране труда и по обеспечению пожарной безопасности. 8. Хранение и некоторые виды первичной переработки продукции

Форма контракта нанимателя с работником [5]

(наименование юридического лица, фамилия, собственное имя, отчество (если таковое имеется) физического лица) в лице (должность служащего (фамилия, собственное имя, отчество (если таковое имеется) (далее именуемый Нанимателем), действующего на основании (устава, положения), и гражданин (фамилия, собственное имя, отчество (если таковое имеется) (далее именуемый Работником) заключили настоящий контракт о нижеследующем:

1. Наниматель заключает настоящий контракт с *(фамилия, собственное имя, отчество (если таковое имеется) Работника)* на работу по профессии рабочего (должности служащего) *(наименование профессии рабочего, должности служащего*, квалификация) в (место работы, в том числе название структурного подразделения, в которое Работник принимается на работу)*

сроком на ____ лет с ____ г. по ____ г.

* Наименование профессии рабочего (должности служащего) должно соответствовать квалификационным справочникам, профессиональным стандартам, утверждаемым Советом Министров Республики Беларусь или уполномоченным им органом.

2. Обязанности Работника:

2.1. добросовестно выполнять свои трудовые обязанности, перечисленные в настоящем подпункте или должностной (рабочей) инструкции (прилагается к настоящему контракту), *(подробно перечисляются трудовые обязанности или прилагается должностная (рабочая) инструкция, указываются конкретное содержание, объем и порядок выполнения работ);*

2.2. подчиняться правилам внутреннего трудового распорядка, иным документам, регламентирующим вопросы дисциплины труда, выполнять письменные и устные приказы (распоряжения) Нанимателя, не противоречащие законодательству и локальным правовым актам;

2.3. не допускать действий, препятствующих другим работникам выполнять их трудовые обязанности;

2.4. обеспечивать соблюдение установленных требований к качеству производимой продукции, выполняемых работ, оказываемых услуг, не допускать брака в работе, соблюдать производственно-технологическую дисциплину;

2.5. соблюдать установленные нормативными правовыми актами требования по охране труда и безопасному ведению работ, пользоваться средствами индивидуальной защиты, выполнять другие обязанности, предусмотренные в ст. 19 Закона Республики Беларусь от 23 июня 2008 г. № 356-З «Об охране труда»;

2.6. бережно относиться к имуществу Нанимателя, принимать меры по предотвращению ущерба;

2.7. принимать меры по немедленному устранению причин и условий, препятствующих нормальному выполнению работы (авария, простой и другое), и немедленно сообщать о случившемся Нанимателю;

2.8. поддерживать свое рабочее место, оборудование и приспособления в исправном состоянии, порядке и чистоте;

2.9. соблюдать установленный порядок хранения документов, материальных и денежных ценностей;

2.10. хранить государственную и служебную тайну, соблюдать иные требования законодательства о государственных секретах, не разглашать коммерческую тайну Нанимателя, коммерческую тайну третьих лиц, к которой Наниматель получил доступ;

2.11. не позднее чем за один месяц до истечения срока действия контракта письменно предупредить Нанимателя о решении продолжить или прекратить трудовые отношения;

2.12. исполнять иные обязанности, вытекающие из законодательства, локальных правовых актов и настоящего контракта.

3. Работник имеет право на:

3.1. труд как наиболее достойный способ самоутверждения человека, что означает право на выбор профессии, рода занятий и работы в соответствии с призванием, способностями, образованием, профессиональной подготовкой и с учетом общественных потребностей, а также на здоровые и безопасные условия труда;

3.2. защиту экономических и социальных прав и интересов, включая право на объединение в профессиональные союзы, заключение коллективных договоров, соглашений и право на забастовку;

3.3. участие в собраниях;

3.4. участие в управлении организацией;

3.5. гарантированную справедливую долю вознаграждения за труд в соответствии с его количеством, качеством и общественным значением, но не ниже уровня, обеспечивающего Работнику и его семье свободное и достойное существование;

3.6. ежедневный и еженедельный отдых, в том числе в выходные дни, во время государственных праздников и праздничных дней, и отпуска продолжительностью, не ниже установленной Трудовым кодексом Республики Беларусь;

3.7. государственное социальное страхование, обязательное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний, гарантии в случае инвалидности и потери работы;

3.8. невмешательство в частную жизнь и уважение личного достоинства;

3.9. судебную и иную защиту трудовых прав.

4. Наниматель **обязан**:

4.1. организовать труд Работника;

4.2. рационально использовать труд Работника;

4.3. обеспечивать производственно-технологическую, исполнительскую и трудовую дисциплину;

4.4. вести учет фактически отработанного Работником времени;

4.5. не реже двух раз в месяц выплачивать Работнику заработную плату в сроки и размерах, установленных законодательством, коллективным договором, соглашением или настоящим контрактом;

4.6. обеспечивать на рабочем месте Работника условия труда, соответствующие требованиям по охране труда, соблюдать установленные нормативными правовыми актами, в том числе техническими нормативными правовыми актами, требования по охране труда, а при отсутствии в нормативных правовых актах, в том числе в технических нормативных правовых актах, требований по охране труда принимать необходимые меры, обеспечивающие сохранение жизни, здоровья и работоспособности Работника в процессе трудовой деятельности;

4.7. принимать необходимые меры по профилактике и предупреждению производственного травматизма, профессиональных и других заболеваний Работника; контролировать знание и соблюдение Работником требований инструкций по охране труда и пожарной безопасности; своевременно и правильно проводить расследование и учет несчастных случаев на производстве;

4.8. в случаях, предусмотренных законодательством и локальными правовыми актами, своевременно предоставлять Работнику гарантии и компенсации в связи с вредными и (или) опасными условиями труда (сокращенный рабочий день, дополнительные отпуска, лечебно-профилактическое питание и другое), соблюдать нормы по охране труда женщин, молодежи и инвалидов;

4.9. обеспечивать Работника в соответствии с установленными нормами специальной одеждой, специальной обувью и другими средствами индивидуальной защиты, организовывать их надлежащее хранение и уход за этими средствами;

4.10. обеспечивать соблюдение законодательства о труде, условий, установленных коллективным договором, соглашением, другими локальными правовыми актами и настоящим контрактом;

4.11. своевременно оформлять изменения в трудовых обязанностях Работника и знакомить его с ними под роспись, создавать условия для ознакомления Работника с локальными правовыми актами, затрагивающими его права и обязанности;

4.12. обеспечивать профессиональную подготовку, повышение квалификации, переподготовку и стажировку Работника в соответствии с законодательством;

4.13. создавать Работнику необходимые условия для совмещения работы с получением образования в соответствии с Трудовым кодексом Республики Беларусь;

4.14. обеспечивать участие Работника в управлении организацией, своевременно рассматривать критические замечания Работника и сообщать ему о принятых мерах;

4.15. представлять по запросу контролирующих (надзорных) органов, уполномоченных на проведение проверок соблюдения законодательства о труде и об охране труда, информацию и (или) документы, ведение которых предусмотрено законодательством о труде и об охране труда, или сообщать об их отсутствии;

4.16. оформлять изменения условий и прекращение контракта с Работником приказом (распоряжением) и объявлять его Работнику под роспись;

4.17. отстранять Работника от работы в случаях, предусмотренных Трудовым кодексом Республики Беларусь и иными актами законодательства;

4.18. создавать Работнику необходимые условия для соблюдения установленного режима коммерческой тайны;

4.19. проводить аттестацию Работника, занимающего должность служащего, не реже одного раза в три года;

4.20. не позднее чем за один месяц до истечения срока действия настоящего контракта письменно предупредить Работника о решении продолжить или прекратить трудовые отношения на условиях контракта либо трудового договора на неопределенный срок (при соблюдении Работником условий, установленных в части первой ст.261 Трудового кодекса Республики Беларусь);

4.21. исполнять другие обязанности, вытекающие из законодательства, локальных правовых актов и настоящего контракта, *(перечисляются другие обязанности Нанимателя, включая обязанности, о которых стороны договорились при заключении контракта)*.

5. Наниматель имеет **право**:

5.1. расторгнуть настоящий контракт в порядке и по основаниям, установленным Трудовым кодексом Республики Беларусь и иными законодательными актами;

5.2. поощрять Работника;

5.3. требовать от Работника выполнения условий контракта и правил внутреннего трудового распорядка;

5.4. привлекать Работника к дисциплинарной и материальной ответственности в соответствии с законодательством;

5.5. уменьшать Работнику трудовой отпуск за соответствующий рабочий год на число дней прогула или умышленного неисполнения им трудовых обязанностей более трех часов в течение рабочего дня без уважительных причин. При этом трудовой отпуск должен быть не менее 24 календарных дней;

5.6. уменьшать (лишать) премии всех видов независимо от привлечения Работника к дисциплинарной ответственности за:

отсутствие на рабочем месте без уважительной причины, несвоевременное исполнение или неисполнение трудовых обязанностей без уважительных причин;
использование государственного имущества не в служебных целях;

5.7. обращаться в суд для защиты своих прав;

5.8. иные права в соответствии с законодательством, локальными правовыми актами.

6. Работнику устанавливаются следующие условия оплаты труда и иные выплаты:

6.1. тарифная ставка (тарифный оклад), оклад в размере _____ на день подписания настоящего контракта.

В дальнейшем тарифная ставка (тарифный оклад), оклад изменяются в соответствии с законодательством о труде, коллективным договором, соглашением или по соглашению сторон;

6.2. повышение тарифной ставки (тарифного оклада) на *(не более чем на 50 %, если больший размер не предусмотрен законодательством)* процентов, а для работников бюджетных организаций и иных организаций, получающих субсидии, работники которых приравнены по оплате труда к работникам бюджетных организаций, надбавка в размере *(не более 50 %)* процентов оклада в соответствии с абзацем третьим пункта 3 части первой статьи 261 Трудового кодекса Республики Беларусь;

6.3. иные стимулирующие выплаты *(надбавки, премии, бонусы и иные стимулирующие выплаты, установленные системами оплаты труда)*;

6.4. компенсирующие выплаты *(доплаты и иные компенсирующие выплаты, установленные системами оплаты труда)*;

6.5. другие выплаты, установленные законодательством, коллективным договором, соглашением _____ или _____ настоящим _____ контрактом, _____ в размере _____;

6.6. единовременная выплата на оздоровление в размере _____.

7. Заработная плата, предусмотренная настоящим контрактом, выплачивается Нанимателем Работнику регулярно *(указываются периодичность, дни, числа, определенные в соответствии с законодательством, локальными правовыми актами, коллективным договором, соглашением или по соглашению сторон)* каждого месяца *(указывается место выплаты заработной платы)* либо перечисляется на текущий (расчетный) банковский счет Работника.

8. Заработная плата выплачивается в денежных единицах Республики Беларусь.

Заработная плата полностью или частично может быть заменена натуральной оплатой *(указывается перечень товаров, которыми будет производиться натуральная оплата)*, которая в денежном выражении составляет _____

9. Наниматель устанавливает Работнику в соответствии с законодательством следующий режим рабочего времени и времени отдыха:

9.1. согласно *(правилам внутреннего трудового распорядка, графику работ, графику сменности)*;

9.2. пятидневная (шестидневная) рабочая неделя:

время начала рабочего дня *(указываются часы, минуты)*;

время окончания рабочего дня *(указываются часы, минуты)*;

перерыв для отдыха и питания:

дополнительные специальные перерывы *(указывается название перерыва)*

9.3. суммированный учет рабочего времени *(указывается учетный период)*;

9.4. режим гибкого рабочего времени:

переменное время:

фиксированное время, включая перерыв для отдыха и питания:

перерыв для отдыха и питания:

9.5. разделение рабочего дня на части *(указывается продолжительность каждой части рабочего дня)*;

время перерывов в течение рабочего дня:

перерыв для отдыха и питания:

9.6. выходные дни (*указываются дни недели или указывается, что выходные дни предоставляются в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка, графиком работ (графиком сменности)*);

9.7. отдых во время государственных праздников и праздничных дней, установленных и объявленных в порядке, предусмотренном законодательством, нерабочими.

10. Работнику устанавливаются в соответствии с законодательством:

10.1. трудовой отпуск продолжительностью ____ календарных дней, в том числе:

основной отпуск продолжительностью ____ календарных дней;

дополнительный поощрительный отпуск продолжительностью ____ календарных дней с сохранением среднего заработка в соответствии с абзацем вторым п. 3 части первой статьи 261 Трудового кодекса Республики Беларусь;

дополнительный отпуск (*указывается вид дополнительного отпуска*) продолжительностью ____ календарных дней.

Средний заработок за время трудового отпуска выплачивается Нанимателем не позднее чем за два дня до начала отпуска, если он предоставляется в соответствии с графиком трудовых отпусков. В иных случаях предоставления трудового отпуска средний заработок выплачивается Нанимателем с согласия Работника не позднее двух рабочих дней со дня начала трудового отпуска;

10.2. социальные отпуска по основаниям, предусмотренным Трудовым кодексом Республики Беларусь, (*указываются основание и вид социального отпуска*) продолжительностью ____ календарных дней.

11. Наниматель предоставляет Работнику гарантии и компенсации, предусмотренные законодательством, коллективным договором, соглашением, (*указываются виды гарантий и компенсаций*).

12. Дополнительные условия (*перечисляются дополнительные условия, не ухудшающие положения Работника по сравнению с законодательством и коллективным договором*).

13. За противоправное, виновное неисполнение или ненадлежащее исполнение своих трудовых обязанностей Работник может привлекаться к дисциплинарной ответственности, установленной законодательством.

14. За противоправное, виновное причинение ущерба Нанимателю при исполнении трудовых обязанностей Работник может быть привлечен к материальной ответственности в порядке и на условиях, определенных Трудовым кодексом Республики Беларусь.

15. За неисполнение или ненадлежащее исполнение своих обязанностей Наниматель несет ответственность, предусмотренную Трудовым кодексом Республики Беларусь и иными законодательными актами.

16. Изменение условий контракта производится в установленном порядке по соглашению сторон либо по основаниям, предусмотренным законодательством.

17. Продление контракта или заключение нового контракта производится по соглашению сторон в соответствии с законодательством.

18. Контракт может быть прекращен (расторгнут) по основаниям, предусмотренным законодательством.

19. Вопросы, не предусмотренные настоящим контрактом, регулируются законодательством о труде.

20. Настоящий контракт составлен в двух экземплярах, один хранится у Работника, а другой у Нанимателя.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
Тема 1. ОБЩЕЕ РУКОВОДСТВО ПРЕДПРИЯТИЕМ (ПОДРАЗДЕЛЕНИЕМ)	5
Занятие 1.1. Реконструкция концепции менеджмента в организации	5
Занятие 1.2. Разработка стратегии и плана мероприятий	15
Занятие 1.3. Постановка целей и доведение их до сведения подчиненных в устной и письменной формах.....	26
Занятие 1.4. Определение управленческих полномочий и ответственности должностных лиц.....	30
Занятие 1.5. Распределение работ между исполнителями	41
Занятие 1.6. Разработка должностной инструкции сотруднику подразделения	49
Тема 2. СОЗДАНИЕ УСЛОВИЙ ДЛЯ БЕСПЕРЕБОЙНОГО ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОВ ПРОИЗВОДСТВА.....	60
Занятие 2.1. Анализ организационных механизмов сельскохозяйственных предприятий республики с выделением успешных приемов и методов производственного менеджмента	60
Занятие 2.2. Установление организационного порядка в коллективе.....	68
Занятие 2.3. Эффективные управленческие коммуникации в оперативном управлении.	76
Занятие 2.4. Расчет упущенных возможностей по качеству продукции и составление плана мероприятий по их реализации.....	85
Тема 3. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ.....	96
Занятие 3.1. Подбор сотрудников подразделения	96
Занятие 3.2. Заключение трудового договора (контракта)	110
Занятие 3.3. Разработка системы мотивации к исполнению служебных функций	115
Тема 4. ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО.....	122
Занятие 4.1. Составление организационно-распорядительных документов	122
Занятие 4.2. Оформление приема-передачи документов и дел	130
Занятие 4.3. Организация контроля исполнения решений	136
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	144
ПРИЛОЖЕНИЯ	149