

Учреждение образования  
БЕЛОРУССКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ  
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ

---

ФАКУЛЬТЕТ МЕХАНИЗАЦИИ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ

СОГЛАСОВАНО

Председатель методической комиссии

\_\_\_\_\_ Г.Н. Лысевский

«23» мая 2017 г.

СОГЛАСОВАНО

Декан факультета

\_\_\_\_\_ О.В. Понталёв

«23» мая 2017 г.

**Учебно-методический комплекс**

по дисциплине

**«Управление предприятием»**

для специальности

1-74 06 01 Техническое обеспечение процессов  
сельскохозяйственного производства

Горки

2017

Рекомендован научно-методическим советом УО «БГСХА» (протокол №10 от «29»\_июня 2017 г.), рег. № М-10-17

**СОСТАВИТЕЛЬ:**

**А.М. Артеменко**, доцент кафедры управления УО «Белорусская государственная сельскохозяйственная академия»

**РЕЦЕНЗЕНТЫ:**

**А.Г. Ефименко**, зав. кафедрой экономики и организации производства Учреждения образования «Могилевский государственный университет продовольствия», д.э.н., профессор;

**А.П. Такун**, зав. сектором управления РНУП «институт системных исследований в АПК НАН Беларуси», к.э.н., доцент.

**Управление предприятием:** Учебно-методический комплекс / Белорусская государственная сельскохозяйственная академия. Сост. А.М. Артеменко. Горки, 2017.

**УДК 631.152(075.8)**  
**ББК 65.050я73**  
**А 86**

© Учреждение образования  
«Белорусская государственная  
сельскохозяйственная академия», 2017

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Пояснительная записка</b>	4
<b>1. Теоретический раздел</b>	7
1.1. Тематический план лекций	7
1.2. Опорный конспект лекций	7
<b>2. Практический раздел</b>	36
2.1. Тематический план практических занятий	36
2.2. Методические рекомендации и задания для практических занятий	37
2.3. Тема, вынесенная на самостоятельное изучение	67
<b>3. Раздел контроля знаний</b>	70
3.1. Задания для повторения и закрепления пройденного материала	70
3.2. Вопросы зачета по дисциплине «Управление предприятием»	72
3.3. Тесты для зачета по дисциплине «Управление предприятием»	72
3.4. Критерии оценки знаний и компетенций студентов по дисциплине «Управление предприятием»	74
<b>4. Вспомогательный раздел</b>	77
4.1. Учебная программа дисциплины	77
4.2. Список литературы по дисциплине «Управление предприятием»	87

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Учебно-методический комплекс по дисциплине «Управление предприятием» (цикл общепрофессиональных и специальных дисциплин компонента учреждения высшего образования) предназначен для самостоятельной работы студентов Белорусской государственной сельскохозяйственной академии первой ступени высшего образования специальности 1-74 06 01 Техническое обеспечение процессов сельскохозяйственного производства.

В УМК объединяются структурные элементы научно-методического обеспечения учебного процесса в целях повышения качества образования.

*Целями* разработки УМК являются:

- своевременное отражение результатов достижений науки, техники и технологий, культуры и производства в других сферах, связанных с изучаемой учебной дисциплиной;
- последовательное изложение учебного материала, реализация междисциплинарных связей, исключение дублирования учебного материала;
- использование современных методов, технологий и технических средств в образовательном процессе;
- рациональное распределение времени по темам учебной дисциплины и учебным занятиям в зависимости от формы получения высшего образования, совершенствование методики проведения учебных занятий;
- планирование, организация и методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся;
- использование компонентов контроля знаний в ходе текущей аттестации обучающихся;
- взаимосвязь образовательного процесса с научно-исследовательской работой обучающихся;
- профессиональная направленность образовательного процесса с учетом специфических условий и потребностей организаций-заказчиков кадров.

УМК разработан на основе компетентностного подхода и в соответствии со следующим нормативным и методическим документом – Образовательный стандарт высшего образования. Первая ступень. Специальность 1-74 06 01 «Техническое обеспечение процессов сельскохозяйственного производства» (ОСВО 1-74 06 01-2013).

*Цель изучения дисциплины* – сформировать у студентов систему знаний, умений и навыков, достаточных для обоснования, разработки, формулирования, документального оформления и дальнейшей реализации управленческих решений на уровне предприятия по основным вопросам профессиональной деятельности.

*Задачи изучения дисциплины:*

- сформировать жизненную позицию, определяющую профессиональную деятельность работника инженерной службы, направленную на эффективное сотрудничество со всеми заинтересованными в реализации управленческого решения сторонами;
- сформировать представление о содержании процессов управления сельскохозяйственным производством и месте дисциплины в системе дисциплин подготовки специалиста;
- представить будущим специалистам инженерных служб знания, помогающие повысить уровень управления процессами на сельскохозяйственных предприятиях и обслуживающих их организациях;
- определить области и проблемы, требующие дальнейшего изучения и разработки в целях содействия развитию познавательной базы дисциплины.

*Требования к уровню освоения содержания учебной дисциплины:*

Будущие специалисты должны

знать:

- фундаментальные понятия, закономерности и принципы организации, функциони-

рования и развития объектов управления;

- ценности, цели, функции, методы и приёмы управления предприятиями АПК Республики Беларусь;
- порядок построения адекватного представления о ситуации, принципы и правила коммуникационного процесса;
- образцы достижения предприятий в области управления сельскохозяйственным производством и поведения менеджеров.

*уметь:*

- самостоятельно формулировать цели 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 работы между исполнителями и приводить типовые должностные инструкции работников инженерной службы в соответствии с условиями объекта управления;
- вести анализ организационного механизма управления лучших сельскохозяйственных предприятий республики для отбора успешных приемов и методов управления производством;
- устанавливать организационный порядок на предприятии;
- вести эффективные управленческие коммуникации в оперативном управлении производством;
- подбирать сотрудников инженерной службы на предварительно составленную модель рабочего места, задавать требования к кандидату для включения их в объявление о вакансии, формулировать вопросы к устному собеседованию, обсуждать условия трудового контракта;
- разрабатывать элементы системы мотивации к исполнению должностных обязанностей сотрудников инженерной службы;
- рассчитывать упущенные возможности по качеству продукции и составлять план мероприятий по их высвобождению;
- составлять организационно-распорядительные документы: распоряжения, докладные записки, деловые письма.

*владеть:*

- основными понятиями дисциплины в процессе взаимодействия со всеми участниками управленческой деятельности;
- методами выявления и развития участников управленческой деятельности;
- технологией коммуникации с субъектами ситуации, выстраивания взаимодействия с клиентами и партнерами предприятия;
- методами создания организационного порядка и налаживания дисциплины;
- технологией составления положения об инженерной службе и должностных инструкций специалистов службы, налаживания конструктивного взаимодействия служб между службами для получения эффекта синергии.

*Для дневной (полной и сокращённой) формы получения высшего образования* общее количество часов, отводимых на изучение учебной дисциплины «Управление предприятием» по специальности 1-74 06 01 «Техническое обеспечение процессов сельскохозяйственного производства» составляет 58/66\* часов. Из них 34 часа – аудиторные занятия, 24/32\* часа – самостоятельная работа. По видам занятий предусматривается следующее распределение аудиторного времени: лекции – 16 часов, практические занятия – 18 часов. **Форма контроля знаний – зачёт.** Учебная дисциплина преподаётся студентам полной дневной формы обучения на 4 курсе в 8-м семестре, сокращённой дневной формы обучения – на 3 курсе в 6 семестре.

\* Количество часов в соответствии с учебными планами: С-06-30-13у; С-06-33-14у; 3-06-13-13у; 3-06-14-14у.

*Для заочной (полной и сокращённой) формы получения высшего образования* общее

количество часов, отводимых на изучение учебной дисциплины «Управление предприятием» по специальности 1-74 06 01 «Техническое обеспечение процессов сельскохозяйственного производства» составляет 58/66\* часов. Из них 8 часов – аудиторные занятия, 50/58\* часов – самостоятельная работа. По видам занятий предусматривается следующее распределение аудиторного времени: лекции – 4 часа, практические занятия – 4 часа. **Форма контроля знаний – зачёт.** Учебная дисциплина преподается студентам заочной формы обучения на 5 курсе, заочной сокращённой формы обучения на 4 курсе.

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

## 1.1. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ЛЕКЦИЙ

№ п.п.	Тема лекции	Кол-во часов
1	Сущность и эволюция управления предприятием	2
2	Предприятие как объект управления	2
3	Организационные структуры управления предприятием	2
4	Менеджер на предприятии	2
5	Функции и методы создания организационного порядка и поддержания дисциплины	2
6	Управленческие решения: стратегия и тактика	2
7	Управление персоналом и мотивация к исполнению трудовых функций	2
8	Управление качеством	2

## 1.2. ОПОРНЫЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

### Лекция 1. СУЩНОСТЬ И ЭВОЛЮЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

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

(2 часа лекций, 2 часа практических, 2/3 самостоятельной работы студентов)

**План лекции:**

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

#### 1. Сущность управления предприятием

В мировом рейтинге продовольственной безопасности Беларусь занимает 44-е место (63,5 балла) среди 109 стран. В 2015 году Беларусь поднялась на 3 позиции по сравнению с 2014 годом. Однако наша страна уступает Российской Федерации (43-е место) и большинству европейских стран, многие из которых находятся в худших по сравнению с нами природных условиях (Ирландия, Норвегия), занимая среди них 22 место из 26.

Наш основной партнер – Россия с 2008 по 2014 год шагнула далеко вперед в плане развития агропромышленного комплекса, значительно нарастила производство мяса, свинины, птицы. Россия самостоятельно закрывает 80% своих потребностей в свинине, 90% — в птице и продолжает наращивать объемы. В связи с эмбарго по отношению к продукции европейских производителей, на российском рынке наблюдается дефицит молока (8 млн т) и говядины (400 тыс. т), что является нашей потенциальной нишей. Для ее удержания и расширения нам надо производить продукцию с высокой добавленной стоимостью, работать над снижением себестоимости, производить продукцию дешевле, но выше качеством.

За последние 10 лет положение в сельском хозяйстве улучшилось: укрепилась материально-техническая база, выведены новые сорта с.-х. культур и породы животных, белорусская техника соответствует мировым аналогам, а продукты отвечают самому взыскательному вкусу потребителей. Предприятия системы Министерства сельского хозяйства и продовольствия Беларуси по итогам 2015 года должны увеличить экспорт товаров на 10–10,2% по сравнению с 2014 годом. Рентабельность продаж в промышленности Минсельхозпрода утверждена на уровне 7–7,5%, концерна «Белгоспищепром» – 8–8,5%, показатель по энергосбережению для обоих ведомств определен на уровне минус 7%.

Однако в январе-августе 2015 года в хозяйствах всех категорий производство продукции

сельского хозяйства в текущих ценах составило 80,9 трлн. рублей, что ниже в сопоставимых ценах на 1,4% по сравнению с аналогичным периодом 2014 года. Рентабельность продаж в первом полугодии 2015 года в сельском хозяйстве снизилась до 4,7%, по сравнению с 7,3% за аналогичный период 2014 года. Нарастает доля убыточных предприятий (14,6% от общего числа по сравнению с 7,1% в первом полугодии 2014 года).

Ситуация в экономике требует освоения новых и совершенствования существующих подходов при подготовке студентов в вузах, которые дальнейшем способны оперативно и правильно принимать экономически обоснованные производственные решения. От умения разработать стратегию и тактику производственно-хозяйственной деятельности, методологию и методику внутрихозяйственного планирования, позволяющую предприятию быстро реагировать на изменение внешней и внутренней среды, зависит успех развития предприятий АПК.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **2. Вклад ученых и практиков в современное управление предприятием**

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



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

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

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

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

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

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

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

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

лучению желаемого результата с учетом совокупного воздействия внешних и внутренних факторов.

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

На Первой Всероссийской конференции по научной организации труда (1921 г.) были сформулированы пять принципов научной организации управления:

1. Точного определения круга ведения, полномочий и ответственности каждого органа и работника.
2. Доведение до минимального числа инстанций, проходимых каждым вопросом.
3. Максимальной продуктивности каждого работника за счёт организации труда и установления за превышение норм повышенного вознаграждения.
4. Регулирования работы каждого работника инструкциями.
5. Тщательного подбора работников с учётом их склонностей и способностей.

14 принципов управления Анри Файоля:

1. Разделение труда
2. Полномочия и ответственность
3. Дисциплина
4. Единоначалие
5. Единство действий
6. Подчинённость личных интересов
7. Вознаграждение
8. Централизация
9. Скалярная цепь
10. Порядок
11. Справедливость
12. Стабильность персонала
13. Инициатива
14. Корпоративный дух

Теоретики управления первой половины 20 века придерживались взглядов на мир с позиций «замкнутой системы»:

- Предприятие – закрытая система (стабильность целей, задач и условий деятельности)
- Главный фактор успеха и конкурентоспособности – рост масштабов производства товаров и услуг
- Основа системы управления – контроль всех видов деятельности, разделение работ по функциям, нормы, стандарты и правила
- Главная задача менеджмента – рационально организовать производство, эффективно использовать ресурсы, наращивать производительность труда

Все подходы к управлению со второй половины 20 века рассматривают организацию как открытую систему:

- Вектор – не объём выпуска, а качество продукции, удовлетворение потребителей
- Важность скорости и адекватности реакции, обеспечивающих адаптацию к условиям существования фирмы (рационализация производства – второстепенна)
- Главный источник прибыли – люди, обладающие знаниями и условия реализации их потенциала

- Вектор – рост роли оргкультуры и нововведений, мотивацию работников и новый стиль руководства

### 3. Методы и приемы исследования в управлении

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

- 1) сбора данных (самообследование, беседа, наблюдение, анкетирование, изучение документов, функционально-стоимостной анализ);
- 2) анализа (системный анализ, декомпозиция, последовательная подстановка, сравнение, динамический, структуризации целей, нормативный, параметрический, функционально-стоимостное моделирование, балансовый);
- 3) формирования (системный синтез, аналогия, экспертно-аналитический, параметрический, блочный, моделирование);
- 4) обоснования (аналогия, сравнение, нормативный, экспертно-аналитический, моделирование, функционально-стоимостной анализ);
- 5) внедрения (обучение, переподготовка, повышение квалификации, стимулирование нововведений).

### Лекция 2. Предприятие как объект управления

**Цель лекции:** заложить основу знаний о сельскохозяйственном предприятии, чтобы разобраться в проблемах его функционирования и выбрать механизм управления.  
(1 час лекций, 2 часа практических, 4/5 самостоятельной работы студентов)

**План лекции:**

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

#### 1. Организация (предприятие) как объект управления

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

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

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

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

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

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

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

## **2. Особенности управления сельскохозяйственной организацией**

Для управления сельскохозяйственным предприятием следует знать ряд особенностей и закономерностей.

1. Относительно низкий коэффициент биологической продуктивности почвы (почвенно-климатический потенциал).
2. Учет биологических особенностей культур при выработке стратегии посева, возделывания, обработки и переработки.
3. Правила экономического развития предписывают оказывать поддержку производителям растущих за счет рыночного спроса отраслей для скорейшего занятия в них монопольного положения.

## **3. Состав и структура организационно-правовых форм предприятий в сельском хозяйстве**

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

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

## **4. Характеристика предприятия с позиции менеджера**

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

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

Предлагаем следующую структуру описания организации (предприятия):

- общее представление об организации (информация о назначении, правовой основе, месте нахождения, ресурсах, истории создания и развития, имидже в деловых кругах и у потребителей);
- назначение организации – определяет место и роль в экономическом пространстве: виды производимой продукции, услуг, приоритетные направления деятельности;
- структура организации, разделение труда и распределение ролей, господствующая организационная культура;
- местонахождение (география размещения подразделений предопределяет характер территориальных связей с другими организациями).

### Лекция 3. Организационные структуры управления предприятием

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

(1 час лекций, 2 часа практических, 4/5 самостоятельной работы студентов)

**План лекции:**

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

#### 1. Особенности управления сельскохозяйственными предприятиями с различной организационно-правовой формой

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

По типу управления предприятие может быть унитарное и корпоративное (хозяйственные общества и товарищества). Целью создания корпоративных предприятий является концентрация капитала в одном месте. Поскольку в сельском хозяйстве существует предел концентрации средств производства на единицу земельной площади, то подобные формирования принципиально не характерны для мирового сельского хозяйства. Однако в сельском хозяйстве Республики Беларусь корпоративные формирования представлены широко (колхозы).

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

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

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

Имущество унитарного предприятия неделимо и не может быть распределено по вкладам между работниками предприятия. Фирменное название унитарного предприятия должно содержать указание на форму собственности (например, Минское областное унитарное предприятие по агрохимическому обслуживанию «Сонет»).

Имущество, находящееся в государственной собственности, может закрепляться за государственными юридическими лицами на праве хозяйственного ведения или оперативного управления. Собственник имеет право на получение части прибыли (до 5%) от использования имущества, находящегося в хозяйственном ведении созданного им пред-

приятия. Порядок распределения доходов предприятия, имущество которого находится в оперативном управлении, определяется собственником.

Собственник имущества, находящегося в хозяйственном ведении, решает следующие вопросы:

создание унитарного предприятия, в том числе дочерних унитарных предприятий;

определение предмета и целей его деятельности;

реорганизация и ликвидация предприятия;

осуществление контроля за использованием принадлежащего на правах хозяйственного ведения имущества;

продажа, сдача в аренду, в залог, внесение в качестве вклада в уставной фонд хозяйственных обществ и товариществ недвижимого имущества.

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

Первые фермерские хозяйства на территории республики появляются с 1989 года. В 1991 году они вводятся в законодательное пространство. Согласно Закону Республики Беларусь «О крестьянском (фермерском) хозяйстве», крестьянское (фермерское) хозяйство – это «коммерческая организация, созданная одним гражданином (членами одной семьи), внесшим (внесшими) имущественные вклады, для осуществления предпринимательской деятельности по производству сельскохозяйственной продукции, а также по ее переработке, хранению, транспортировке и реализации». Принятие закона стимулирует в 1992 году более чем трехкратный рост фермерских хозяйств (с 757 до 2 372). Их число продолжает расти до 1995 года, который станет пиком в истории фермерского движения страны (3 030 хозяйств).

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

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

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

**Общее собрание акционеров** (далее – собрание) является высшим органом управления в Обществе. К компетенции собрания относится:

1) изменение устава Общества, в том числе изменение размера его уставного фонда;

- 2) избрание членов совета директоров (наблюдательного совета) и ревизионной комиссии (ревизора) и досрочное прекращение их полномочий;
- 3) образование исполнительных органов общества и досрочное прекращение их полномочий, если уставом общества решение этих вопросов не отнесено к компетенции совета директоров (наблюдательного совета);
- 4) утверждение годовых отчетов, бухгалтерских балансов, счетов прибыли и убытков Общества и распределение его прибыли и убытков;
- 5) решение о реорганизации и ликвидации Общества;
- 6) определение организационной структуры и правил процедуры Общества;
- 7) определение основных направлений деятельности Общества, утверждение его планов и отчетов об их выполнении;
- 8) оценка вкладов, внесенных в уставной фонд Общества в неденежной форме;
- 9) решения о приобретении и отчуждении Обществом ценных бумаг, им выпущенных;
- 10) участие Общества в финансово-промышленных и иных хозяйственных группах, объединениях юридических лиц;
- 11) создание, реорганизация и ликвидация унитарных предприятий Общества;
- 12) утверждение сделки, связанной с отчуждением либо возможностью отчуждения имущества стоимостью 50 и более процентов балансовой стоимости активов Общества, определенной по данным его бухгалтерской отчетности на последнюю отчетную дату, кроме залога имущества, в связи с получением кредитов под закупку сырья, материалов, комплектующих для выпуска Обществом продукции в соответствии с целью и видами его деятельности, а также утверждение сделок по отчуждению находящихся в собственности Общества зданий стоимостью 5 тысяч и выше базовых величин;
- 13) решение вопросов о благотворительной деятельности Общества и оказании безвозмездной помощи;
- 14) установление вознаграждения для членов наблюдательного совета и ревизионной комиссии (ревизора);
- 15) решение иных вопросов, которые законодательство относит к компетенции высшего органа управления Обществом.

Вопросы, указанные в пунктах 1–5, относятся к исключительной компетенции собрания и не могут быть переданы на решение других органов управления Обществом.

В период до проведения первого собрания акционеров его полномочия осуществляет учредитель Общества или уполномоченный им орган.

Проведение собрания возможно в очной, заочной и смешанной формах.

Очная форма предусматривает принятие решения путем совместного присутствия акционеров (их представителей) для обсуждения и голосования по вопросам повестки дня собрания.

Заочная форма предполагает выявление мнения акционеров по вопросам повестки дня собрания методом письменного опроса.

При смешанной форме бюллетени для голосования заранее высылаются акционерам, которые имеют возможность выбора: либо выразить свое мнение письменно (проголосовать заочно), либо принять непосредственное участие в собрании.

Очередное собрание проводится не позднее 3-х месяцев после окончания финансового года. Дата проведения очередного собрания и его повестка дня определяются наблюдательным советом. Если в 2-месячный срок после окончания финансового года наблюдательным советом не принято решение о созыве очередного собрания, его созывает директор.

Внеочередное собрание проводится по инициативе наблюдательного совета либо по требованию акционеров, обладающих в совокупности 10 % голосов. В таком требовании должны быть сформулированы вопросы, подлежащие включению в повестку дня собрания, с обоснованием их постановки и приложением проекта решения собрания. Если в течение 35 дней наблюдательный совет не созвал собрание по указанному требованию, то

оно может быть созвано лицами, требующими его созыва. В этом случае расходы по созыву и проведению собрания могут быть возмещены по решению собрания за счет средств Общества.

Директор обязан созвать внеочередное собрание и поставить на нем вопрос о переизбрании наблюдательного совета, если последним не проведено ни одного заседания или не принято ни одного решения за период более 4-х месяцев подряд.

При подготовке к проведению собрания наблюдательный совет или лица, созывающие собрание, определяют:

дату, место, время, повестку дня и форму его проведения;

дату составления списка акционеров для регистрации участников собрания;

способ извещения акционеров о проведении собрания;

перечень материалов, предоставляемых акционерам при подготовке к проведению собрания;

форму и текст бюллетеня для голосования.

Каждый акционер вправе вносить предложения в повестку дня очередного собрания (с соответствующим обоснованием и проектом решения собрания) не позднее 20 дней после окончания финансового года.

В срок не позднее 30 дней после окончания финансового года акционеры, владеющие в совокупности более 10 % акций, вправе выдвинуть по одному кандидату в наблюдательный совет и ревизионную комиссию (предложить кандидатуру ревизора). Данное предложение, оформленное в письменном виде, должно содержать имя кандидата и количество принадлежащих ему акций (если он является акционером Общества), а также имена и росписи акционеров, выдвинувших кандидата, количество принадлежащих им акций.

Наблюдательный совет обязан рассмотреть все поступившие предложения и включить в повестку дня собрания вопросы, предложенные акционерами, владеющими в совокупности не менее чем 2 % акций Общества, а выдвинутых кандидатов – в бюллетень. Помимо вопросов, предложенных акционерами для включения в повестку дня собрания, а также в случае отсутствия или недостаточного количества кандидатов, предложенных акционерами для образования соответствующего органа, наблюдательный совет вправе включить в повестку дня собрания акционеров вопросы или кандидатов для голосования по своему усмотрению.

Повестка дня собрания не может быть изменена после уведомления акционеров о его проведении. В повестку дня не может включаться вопрос с наименованием «Разное».

Не позднее 20 дней до проведения очередного собрания и 10 дней до проведения внеочередного собрания директор высылает проект решения собрания по вопросам повестки дня каждому акционеру, владеющему более 10 % акций (его представителю), с приложением необходимых обоснований и пояснений. Указанные материалы должны быть доступны для ознакомления акционерам по месту нахождения Общества в течение 7 дней до проведения собрания, а в день его проведения – по месту проведения.

Список акционеров для регистрации участников собрания составляется на основании реестра акционеров. Дата составления данного списка не может предшествовать дате принятия решения о проведении собрания.

О проведении очередного собрания акционеры извещаются не менее чем за 30, а внеочередного – за 10 дней до его созыва одним из следующих способов:

направлением письменного уведомления (приложение 1);

вручением уведомления под личную расписку;

публикацией сообщения в определенном собранием органе печати;

по факсимильной связи или иным способом, позволяющим документально подтвердить дату отправки уведомления.

Голосование на собрании по вопросам, относящимся к исключительной компетенции данного органа, а также голосование по вопросам повестки дня собрания, проводимой в очной или смешанной форме, осуществляется только бюллетенями для голосования. В иных случаях голосование осуществляется специальными карточками.



Бюллетени участникам собрания вручаются под роспись в момент их регистрации для участия в собрании. При проведении собрания опросом акционеров по вопросам, указанным в пунктах 1–4, 10 (см. компетенцию собрания), бюллетени рассылаются акционерам заказным письмом либо передаются им под личную расписку не позднее чем за 40 дней, а по иным вопросам – не позднее 15 дней до внесения в протокол результатов опроса.

Регистрацию участников собрания осуществляет группа регистрации, состав которой утверждает инициатор созыва собрания. По результатам регистрации группа регистрации составляет акт, в котором указывается количество заготовленных, выданных участникам собрания и оставшихся бюллетеней (с указанием количества голосов по ним). Этот акт приобщается к протоколу собрания.

Собрание считается правомочным (имеет кворум), если в нем участвуют акционеры (их представители), обладающие в совокупности не менее чем 50 % голосов. Кворум определяется на момент завершения регистрации участников собрания. При проведении собрания в смешанной форме для определения кворума учитываются также голоса, представленные бюллетенями, полученными обществом не позднее чем за 2 рабочих дня до проведения собрания. Акции, не размещенные среди акционеров, а также акции, на которые оформляется наследство (до внесения наследника в реестр акционеров), не имеют право голоса и не учитываются при определении кворума. Решение собрания, принятое опросом, считается действительным, если в голосовании участвовали акционеры, обладающие в совокупности не менее 50 % голосов.

Собрание открывает лицо, назначенное на то инициатором его созыва. Для ведения собрания избирается его председатель и секретарь.

Состав счетной комиссии утверждает собрание. Предложение по ее составу вносит инициатор созыва собрания. Любой участник собрания вправе вносить предложения по составу счетной комиссии. Счетная комиссия разъясняет участникам собрания порядок голосования, подсчитывает голоса, составляет протокол об итогах голосования, который подписывается председателем и секретарем счетной комиссии и приобщается к протоколу собрания.

По каждому вопросу повестки дня собранием первым на голосование ставится проект решения, предложенный инициатором включения вопроса в повестку дня. Вопросы на собрании решаются голосованием по принципу: одна простая акция – один голос. Изменение устава Общества и решения о прекращении его деятельности, об изменении уставного фонда принимаются не менее чем  $\frac{3}{4}$  голосов лиц, участвующих в собрании. По остальным вопросам решения принимаются простым большинством голосов. Если число кандидатов, включенных в бюллетень по избранию членов наблюдательного совета, больше количественного состава наблюдательного совета, избранными собранием в состав наблюдательного совета являются акционеры (их представители), набравшие более 50 % голосов участников собрания и большинство голосов по сравнению с другими кандидатами. Решение собрания оформляется протоколом.

Если 50 % акций распределены среди мелких акционеров и их голоса, как правило, не участвуют в голосовании, то для сохранения сложившегося положения в АО достаточно иметь 25 % акций + 1 голос.

Если один участник имеет контрольный пакет акций (50 % акций + 1 голос) и фактически управляет АО, то остальные акционеры могут повлиять на него только путем продажи акций, что снизит престиж АО и курс акций.

Однако уставом АО может предусматриваться иной по сравнению с законодательством порядок принятия решений. Тогда, например в ЗАО, 1 акция может давать контрольный пакет акций, а 75 % акций – не давать абсолютного контроля над ним.

**Наблюдательный совет** является органом управления, осуществляющим общее руководство деятельностью Общества в период между собраниями акционеров, и выполняет следующие функции:

- 1) созывает собрание, организует выполнение его решений;
- 2) назначает на должность и освобождает от должности директора;

- 3) определяет количественный состав дирекции, согласовывает назначение на должность и освобождает от должности членов дирекции;
- 4) утверждает смету (норматив) расходов на содержание органов управления и контроля Общества;
- 5) утверждает сделки, связанные с отчуждением имущества совокупной стоимостью от 10 до 50 % балансовой стоимости активов Общества, а также сделки по залогу имущества стоимостью от 10 до 75 % стоимости активов в связи с получением кредитов под закупку сырья, материалов, комплектующих для выпуска Обществом продукции в соответствии с целью и видами его деятельности, отчуждением находящихся в собственности Общества до 5 тысяч базовых величин;
- 6) выносит решения о привлечении к имущественной ответственности директора;
- 7) осуществляет контроль за деятельностью дирекции, директора, не вмешиваясь при этом в их оперативно-распорядительную деятельность;
- 8) определяет условия оплаты труда директора;
- 9) привлекает аудитора для проверки деятельности Общества и устанавливает размер оплаты его услуг;
- 10) согласовывает сдачу в аренду зданий и помещений Общества на срок свыше 1 года;
- 11) согласовывает отчуждение принадлежащих Обществу долей (акций) иных хозяйственных товариществ и обществ;
- 12) принимает решения об оказании безвозмездной помощи в пределах суммы, установленной собранием акционеров на текущий год;
- 13) представляет собранию предложения и отзывы о годовом балансе и проект решения о распределении прибыли и порядке покрытия убытков Общества;
- 14) осуществляет иные полномочия в соответствии с уставом и решениями собрания.

Вопросы, указанные в пунктах 2–9, относятся к исключительной компетенции наблюдательного совета и не могут быть переданы на решение дирекции, директору.

Реализация практически всех вышеуказанных прав и обязанностей наблюдательного совета направлена на регулирование внутренних взаимоотношений в Обществе, за исключением утверждения сделок, связанных с отчуждением имущества Общества. Соответственно во взаимоотношения с «внешним миром» наблюдательный совет практически никогда не вступает. Эта обязанность лежит прежде всего на руководителе общества – директоре и/или дирекции.

Члены наблюдательного совета избираются ежегодно очередным собранием акционеров из числа акционеров и их представителей. Директор, члены дирекции не могут быть членами наблюдательного совета. В период до избрания наблюдательного совета первым собранием акционеров его полномочия осуществляет учредитель Общества или уполномоченный им орган.

Член наблюдательного совета досрочно прекращает свои полномочия по решению собрания, а также в случае:

- его письменного заявления;
- отчуждения принадлежащих ему акций Общества;
- занятия должности директора, члена дирекции.

Председатель и секретарь наблюдательного совета избираются наблюдательным советом из числа его членов. Заседание наблюдательного совета по избранию его председателя и секретаря проводится в день проведения собрания акционеров, на котором избран наблюдательный совет. В случае неизбрания наблюдательным советом его председателя либо временной невозможности исполнения последним своих обязанностей его функции в этот период осуществляет член наблюдательного совета, владеющий наибольшим количеством акций (представитель такого акционера).

**Председатель наблюдательного совета** выполняет следующие функции:  
организует его работу, созывает заседания и председательствует на них;

определяет время, место, вопросы повестки дня заседания и докладчиков по ним;  
предлагает кандидатуру для назначения на должность директора;  
контролирует выполнение решений наблюдательного совета, а также поручений, данных ему собранием;

рассматривает связанную с деятельностью наблюдательного совета поступающую корреспонденцию, подписывает письма.

Указания председателя наблюдательного совета по представлению необходимых для подготовки заседания наблюдательного совета или собрания материалов и проектов решений, организации проведения заседания наблюдательного совета и собрания обязательны к исполнению должностными лицами Общества.

На практике статус руководителя высшего органа управления (наблюдательного совета) считается более высоким по сравнению с положением директора, и последний фактически подчиняется распоряжениям, а то и пожеланиям первого.

**Секретарь наблюдательного совета** выполняет следующие функции:

организует подготовку заседаний наблюдательного совета (опроса его членов);

извещает о заседании наблюдательного совета его членов, председателя ревизионной комиссии (ревизора), а также иных лиц по указанию председателя наблюдательного совета;

оформляет протоколы заседаний наблюдательного совета (опроса его членов).

Заседания наблюдательного совета проводятся по мере необходимости. Не реже чем один раз в 3 месяца наблюдательный совет заслушивает отчет директора, дирекции. Одно из заседаний проводится не позднее 3-х месяцев после окончания финансового года с целью рассмотрения баланса Общества, отчета о прибылях и убытках, заключения аудитора.

Заседания созываются председателем наблюдательного совета по его собственной инициативе, по требованию члена наблюдательного совета, ревизионной комиссии (ревизора), директора. Такое заседание может быть созвано непосредственно инициатором его проведения, если это не сделано председателем наблюдательного совета.

Заседание действительно (имеет кворум), если в нем участвуют члены наблюдательного совета, обладающие в совокупности более 50 % голосов, принадлежащих общему числу его членов.

Уведомление о заседании наблюдательного совета направляется каждому его члену не позднее 15 дней до проведения заседания. Меньший срок уведомления (но не позднее чем за 3 дня до даты проведения заседания) допускается, если заседание инициируют члены наблюдательного совета, обладающие в совокупности в наблюдательном совете 50 % голосов, а также ревизионная комиссия.

Уведомление о заседании направляется заказным письмом или иным способом, позволяющим документально подтвердить дату его передачи, и должно содержать повестку дня, дату, место и время проведения заседания, а также проект решения по рассматриваемым вопросам.

Порядок принятия решений наблюдательным советом определяется уставом АО. При этом общее собрание вправе установить, что каждый член наблюдательного совета обладает одним голосом либо голоса распределяются пропорционально числу акций, принадлежащих акционеру (его представителю).

Выборы председателя наблюдательного совета, а также назначение директора проводятся путем тайного голосования. В иных случаях тайное голосование принимается по требованию хотя бы одного члена наблюдательного совета. Решение наблюдательного совета может приниматься письменным опросом его членов. Опросные листы направляются заказным письмом, по факсимильной связи или передаются лично всем членам наблюдательного совета не позднее 10 дней до внесения в протокол результатов опроса. Принявшим участие в опросе считается член наблюдательного совета, возвративший подписанный им опросный лист не позднее установленной даты окончания его приема. Решение наблюдательного совета оформляется протоколом.

К сожалению, ни законодательство, ни, зачастую, уставы АО не содержат положений,

отражающих порядок привлечения членов наблюдательного совета к ответственности. Российское законодательство, в частности закон «Об акционерных обществах», довольно детально регламентирует порядок ответственности членов наблюдательного совета. Так, ст. 71 устанавливается следующее: «Члены совета директоров (наблюдательного совета) общества, единоличный исполнительный орган общества (директор, генеральный директор) и (или) члены коллегиального исполнительного органа общества (правления, дирекции), а равно управляющая организация или управляющий несут ответственность перед обществом за убытки, причиненные обществу их виновными действиями (бездействием), если иные основания и размер ответственности не установлены федеральными законами. При этом в совете директоров (наблюдательном совете), коллегиальном исполнительном органе общества (правлении, дирекции) не несут ответственности члены, голосовавшие против решения, которое повлекло причинение обществу убытков, или не принимавшие участия в голосовании.

При определении оснований и размера ответственности членов совета директоров (наблюдательного совета), единоличного исполнительного органа общества и (или) членов коллегиального исполнительного органа общества (правления, дирекции), а также управляющей организации или управляющего должны быть приняты во внимание обычные условия делового оборота или иные обстоятельства, имеющие значение для дела.

В случае, если в соответствии с положениями настоящей статьи ответственность несут несколько лиц, их ответственность перед обществом является солидарной».

Руководство текущей деятельностью общества осуществляют **дирекция (правление)** и **директор**. Дирекция, директор подотчетны по всем вопросам своей деятельности наблюдательному совету и собранию акционеров. Вопросы, входящие в компетенцию исполнительного органа АО, можно разделить на две группы: 1) связанные с отношениями общества с внешним миром (заключение хозяйственных договоров, их исполнение, расчеты, представительство в других организациях и т. д.) и 2) вопросы, решаемые внутри организации (прием, увольнение работников, производственные и др.). В каждой из этих групп можно выделить как юридически значимые действия, так и фактические, которые в любом случае являются промежуточными, вспомогательными действиями (например, подготовка проекта приказа, его согласование являются необходимым условием для совершения юридически значимого действия – издания приказа).

Вопросы, решаемые дирекцией:

- подготовка программ развития Общества и его унитарных предприятий;
- рассмотрение отчетов руководителей унитарных предприятий и структурных подразделений Общества;
- списание имущества Общества;
- поставка продукции за пределы Республики Беларусь без предварительной оплаты;
- совершение сделок, связанных с отчуждением либо возможностью отчуждения имущества (кроме находящихся в собственности Общества зданий), совокупной стоимостью до 10 % балансовой стоимости чистых активов Общества;
- создание филиалов и представительств Общества;
- утверждение положений о филиалах и представительствах Общества;
- повышение тарифной ставки первого разряда, применяемой для оплаты труда работников Общества.

Дирекция принимает решения на заседаниях либо при помощи опроса. Решение дирекции считается принятым, если за него проголосовало не менее 2/3 членов полного ее состава.

Директор возглавляет дирекцию, организует ее работу и председательствует на ее заседаниях.

**Директор** выполняет следующие функции:

- осуществляет текущее руководство деятельностью Общества, обеспечивает выполнение решений собраний акционеров и наблюдательного совета, несет ответственность за деятельность Общества;

без доверенности действует от имени Общества, представляет его интересы;

в пределах своей компетенции и в порядке, определенном уставом, распоряжается имуществом Общества, заключает договоры, выдает доверенности на совершение действий от имени Общества, открывает счета в банковских учреждениях, пользуется правом распоряжения средствами;

по согласованию с наблюдательным советом утверждает штаты исполнительного аппарата Общества, уставы унитарных предприятий 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);

издает приказы и дает указания, обязательные для исполнения всеми подчиненными ему работниками (в том числе и членами дирекции);

обеспечивает помещение для проведения заседаний наблюдательного совета и собраний акционеров, извещение акционеров о созыве собрания, регистрацию его участников, печатание, тиражирование, рассылку и хранение протоколов собраний акционеров, протоколов заседаний наблюдательного совета, других документов органов управления и контроля Общества;

обеспечивает сохранность и возможность использования документов Общества и документов предприятия, правопреемником которого является Общество, до сдачи их в государственный архив;

решает другие вопросы, не отнесенные законодательством или уставом Общества к компетенции наблюдательного совета, собрания акционеров.

Директор, члены дирекции не вправе выполнять оплачиваемую работу на условиях штатного совместительства, кроме преподавательской, научной или иной творческой деятельности.

Директор хотя и самостоятелен в своей оперативно-хозяйственной деятельности, все же обязан исполнять решения высшего органа (общее собрание, наблюдательный совет), подотчетен ему. На практике нередки случаи, когда без одобрения общим собранием (наблюдательным советом) невозможно заключение какой-либо сделки, когда оно (он) дает прямые указания директору по заключению сделок с теми или иными партнерами и т. п.

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

**Ревизионная комиссия** в составе не менее 3-х человек избирается ежегодно очередным собранием акционеров. По решению общего собрания акционеров ее обязанности могут быть возложены на ревизора. В состав ревизионной комиссии наряду с акционером Общества могут быть избраны иные лица. Членами ревизионной комиссии (ревизором) не могут быть директор, члены дирекции. На заседаниях ревизионной комиссии каждый ее член имеет по одному голосу. Решения ревизионной комиссии принимаются простым большинством голосов ее членов, присутствующих на заседании. Регламент работы и проведения заседаний ревизионной комиссии определяет председатель, если собранием акционеров не установлено иное. Протокол заседания ревизионной комиссии подписывается всеми ее членами, присутствующими на заседании. В случае несогласия с принятым решением член ревизионной комиссии обязан подписать протокол и выразить в письменной форме свое особое мнение.

Председатель ревизионной комиссии избирается из числа ее членов. Заседание ревизионной комиссии по избранию председателя проводится в день проведения собрания ак-

ционеров, на котором избрана ревизионная комиссия.

Ревизионная комиссия (ревизор) осуществляет контроль за хозяйственной деятельностью Общества, его предприятий, филиалов и представительств, а также директора и должностных лиц общества. Ревизионная комиссия (ревизор) осуществляет проверку по итогам за год, а также во всякое время по поручению собрания акционеров, наблюдательного совета, по собственной инициативе или по требованию акционеров, владеющих в совокупности более 10 % акций. Лица, деятельность которых проверяет ревизионная комиссия, не принимают участия в соответствующих проверках. Ревизионная комиссия (ревизор) представляет результаты проверки наблюдательному совету и собранию акционеров. Без заключения ревизионной комиссии (ревизора) собрание акционеров не вправе утверждать годовой баланс Общества. Ревизионная комиссия (ревизор) обязана (обязан) потребовать созыва собрания акционеров, если по выявленным ею (им) фактам решение может быть принято только собранием.

Вопросы, внесенные ревизионной комиссией (ревизором) в наблюдательный совет, должны быть рассмотрены в 14-дневный срок. Члены ревизионной комиссии (ревизор) могут присутствовать на заседаниях наблюдательного совета с правом совещательного голоса. Должностные лица Общества должны своевременно предоставлять ревизионной комиссии (ревизору) по ее (его) требованию документы о деятельности Общества, пояснения. Членам ревизионной комиссии (ревизору) за выполнение возложенных на них (него) обязанностей выплачивается за счет средств Общества вознаграждение в размере, устанавливаемом собранием акционеров. Полномочия члена ревизионной комиссии (ревизора) прекращаются досрочно по решению собрания акционеров, а также с его письменного заявления. В период до избрания ревизионной комиссии (ревизора) первым собранием акционеров ее (его) полномочия осуществляет учредитель Общества или уполномоченный им орган.

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

Членами наблюдательного совета и правления кооператива, а также председателем кооператива могут быть только члены кооператива. Член кооператива не может быть одновременно членом наблюдательного совета и членом правления либо председателем кооператива. Компетенция органов управления кооперативом и порядок принятия ими решений определяются законодательством и уставом кооператива.

К исключительной компетенции **общего собрания** членов кооператива относятся:

- 1) изменение устава кооператива;
- 2) образование наблюдательного совета и прекращение полномочий его членов, а также образование и прекращение полномочий исполнительных органов кооператива, если это право по уставу кооператива не передано его наблюдательному совету;
- 3) прием и исключение членов кооператива;
- 4) утверждение годовых отчетов и бухгалтерских балансов кооператива и распределение его прибыли и убытков;
- 5) решение о реорганизации и ликвидации кооператива.

Законодательством о производственных кооперативах и уставом кооператива к исключительной компетенции общего собрания может быть также отнесено решение иных вопросов.

Вопросы, отнесенные к исключительной компетенции общего собрания или наблюдательного совета кооператива, не могут быть переданы ими на решение исполнительных органов кооператива.

Член кооператива имеет один голос при принятии решений общим собранием.

## 2. Управление в структурных подразделениях предприятия

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

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

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

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

Для каждого предприятия необходим индивидуальный подход при выборе модели.

## 3. Особенности управления неплатежеспособными предприятиями

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

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

год. Руководитель организации, добившийся в процессе реализации бизнес-плана эффективной работы (отсутствие убытков, просроченных обязательств и восстановление платежеспособности), может рассчитывать на безвозмездную передачу в его собственность 25% акций плюс одна акция от общего количества акций, эмитированных сельскохозяйственной организацией (25,01 % в уставном фонде сельскохозяйственной организации).

## **Лекция 4. Менеджер на предприятии**

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

(2 часа лекций, 2 часа практических, 4/5 самостоятельной работы студентов)

**План лекции:**

1. Характер труда руководителей.
2. Цель и ее роль в деятельности менеджера.
3. Должность. Структура должностей предприятия.
4. Управленческие полномочия и ответственность.

### **1. Характер труда руководителей**

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

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

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

### **2. Цель и ее роль в деятельности менеджера**

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

В системе управления предприятием цели выполняют функции:

- отражают философию предприятия, концепцию ее деятельности и развития, характер и особенности организационной структуры;
- уменьшают неопределенность текущей деятельности как предприятия, так и работника, становятся для них ориентиром в окружающем мире, помогают приспособиться к нему, сконцентрироваться на достижении результатов, ограничить себя, регулировать свои поступки и поведение, что позволяет действовать быстрее и с минимальными затратами;
- составляют основу критериев для выделения проблем, принятия решений, контроля и оценки результатов деятельности, направленной на их реализацию, поощрения наиболее отличившихся сотрудников;
- сплачивают вокруг себя энтузиастов, побуждают их брать на себя добровольно обязанности и прилагать дополнительные усилия для их выполнения. Причем, сложные и трудные цели ведут к более высокой результативности по сравнению с мелкими или отсутствием целей, их постановкой в общем виде;
- официально провозглашенные, служат оправданием в глазах общественности необ-



ходимости и законности существования предприятия.

### **3. Должность. Структура должностей предприятия**

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

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

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

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

Уточнение наименований должностей служащих и отнесение их к соответствующим категориям исходя из сложности работ, составляющих содержание труда служащих, а также наименований профессии рабочих и отнесение их к соответствующим разрядам позволяет предприятиям правильно определить размеры окладов (ставок).

### **4. Управленческие полномочия и ответственность**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5.1. Согласительные предостерегающие – юристконсульт, который проверяет соответствие решений руководителей действующим правовым нормам, указывает на содержащиеся в них ошибки и нарушения и предлагает их исправить. В противном случае в своей визе он указывает наличие недостатков в проекте решения. Однако руководители могут игнорировать предостерегающие согласительные полномочия.

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

Объем полномочий определяется:

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

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

стоимостью имущества организации, которое менеджер может отчуждать.

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

## **Лекция 5. Функции и методы создания оргпорядка и поддержания дисциплины на предприятии**

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

(2 часа лекций, 2 часа практических, 4/5 самостоятельной работы студентов)

**План лекции:**

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

### **1. Классификация методов управления**

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

1. Воздействие на поведение индивида (по отношению к отдельному работнику организации):

прямое (приказ, задание);

через мотивы и потребности (стимулирование);  
через систему ценностей и норм (развитие организационной культуры);  
через окружающую социальную среду (изменение условий труда, статуса в административной и неформальной организациях).

2. Применительно к группе (звено, бригада):

целенаправленное формирование состава группы (по квалификационным, демографическим, психологическим признакам, количеству, размещению рабочих мест);

сплочение группы (посредством совершенствования стиля руководства, использование социально-психологических и иных факторов).

3. На уровне организации:

согласование формальной и неформальной структур;

привлечение исполнителей к выработке решений;

командообразование на разных уровнях.

## **2. Организационно-распорядительные, экономические и социальные методы достижения порядка и дисциплины**

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

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

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

К группе экономических методов относят: плановое ведение хозяйства, экономический анализ, оплата труда, рабочая сила, рыночное ценообразование, ценные бумаги, кредитование и лизинг, налоговая система, страхование, формы собственности.

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

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

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

кредитование (инструмент торга с работниками);

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

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

Признаки организационно-распорядительных методов:

прямое и быстрое воздействие на управляемый объект;

однозначное, как правило, решение исполнителями сложившейся ситуации;

обязательное выполнение указаний;

защита прав подчиненных, осуществляемое вышестоящим органом в порядке подчи-

ненности или судом;

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

В данной группе методов выделяют методы организационного и распорядительного воздействия.

Организационное воздействие отражает статику управления и включает:

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

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

организационное инструктирование – определяют порядок выполнения работ, действий исполнителей.

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

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

Процесс контроля включает три этапа:

1) установить показатели деятельности объекта, которые должны оцениваться, и диапазон допустимых отклонений;

2) измерить фактически достигнутые результаты и определить отклонения от установленных величин;

3) провести корректировки, если результаты существенно отличны от установленных.

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

## **Лекция 6. Управленческие решения: стратегия и тактика**

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

(2 часа лекций, 2 часа практических, 4/5 самостоятельной работы студентов)

**План лекции:**

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

### **1. Проблемная ситуация и ее анализ**

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

К ее возникновению могут привести три причины:

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

Когда мы говорим о возможностях, выявленных в результате анализа сложившейся

или прогнозируемой ситуации, то имеем ввиду появление шансов, на базе которых можно достичь лучших результатов по сравнению с текущими или запланированными. Ими никогда не следует пренебрегать, а их обнаружение должно всячески поощряться в организации.

Для наглядности причин можно воспользоваться следующими методами:

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

## **2. Управленческое решение**

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

Управленческое решение выполняет следующие функции:

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

Решения должны отвечать определенным требованиям:

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

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

## **3. Технология выработки управленческих решений**

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

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

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

## **4. Технология реализации решения**

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

странстве.

## **Лекция 7. Управление персоналом и мотивация к исполнению трудовых функций**

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

(2 часа лекций, 2 часа практических, 4/5 самостоятельной работы студентов)

**План лекции:**

1. Система управления персоналом предприятия.
2. Кадровая политика.
3. Подбор и отбор персонала. Заключение трудового контракта.

### **1. Система управления персоналом предприятия**

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

Одни утверждают, что система управления персоналом должна удовлетворять требованиям стратегии бизнеса (доказательств, конечно, не приводят), вторые уделяют внимание соответствию между стратегией управления персоналом и жизненным циклом организации.

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

Концепция деловой активности включает миссию организации, содержание её ролей на рынке, в обществе и фирменный стиль управления. Концепция деловой активности работников – внутреннее дело организации. Демонстрация ее органам государственной власти, общественности, прессе не производит желаемого эффекта. КДА нацелена на то, чтобы завоевать и сохранить доверие сотрудников.

Концепция деловой активности включает:

- ценностные ориентации владельцев организации, их представления о её назначении, миссии;
- степень самостоятельности организации, его роль в регионе, отрасли, обществе;
- принципы взаимоотношений с сотрудниками;
- цели организации (какую продукцию и для кого она выпускает, прибыль, инновации, перспективы экономического развития);
- потенциал организации (кадровый, в сфере сбыта, сервиса, науки).

К общим целям в сфере управления персоналом относят: прибыль не как конечная цель, а средство достижения высокой зарплаты, достойных условий труда; своевременная выдача заработной платы; сохранение численности рабочих мест; условия гарантии занятости.

В части, касающейся интересов групп людей, обозначаются: система ценностей менеджмента, сотрудников, инвесторов, деловых партнеров и принципы их реализации.

### **2. Кадровая политика**

Стратегия управления персоналом – это подсистема стратегии организации, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий по реализации концепции использования и развития потенциала организации в целях обеспечения ее стратегического конкурентного преимущества.

Синонимы этого термина: «стратегия человеческого фактора», «стратегия управления человеческими ресурсами», «стратегия использования и развития (формирования) потен-

циала персонала».

Для понимания сущности процесса стратегического управления персоналом важно признавать возможность несовпадения стратегий управления персоналом и бизнесом.

Внешняя среда. Демографические факторы постоянно изменяют характеристики занятых. Так, все меньше молодых людей появляется на рынке труда – отсюда гораздо больше внимания уделяется вопросам привлечения молодежи на работу или найма людей из альтернативных групп (женщин, временно оставивших работу), созданию системы вознаграждения, чтобы работники не покидали организацию.

Повышение общего уровня образованности персонала, что требует создания соответствующих рабочих мест, и рост карьерных устремлений женщин.

Технологические изменения ведут к изменениям в организации труда. Переход все большего количества занятых в сферу обслуживания.

Внутренняя среда. Тип организационной культуры (особенно характер и стиль руководства) сильно влияет на общую стратегию бизнеса и сам зависит от нее. Важное значение имеет и распределение властных полномочий – потребности и ожидания группы, наделенными наибольшими полномочиями будет определять основные направления по использованию персонала.

Уровень развития службы управления персоналом важен с технологической точки зрения (посреднические технологии для линейных руководителей).

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

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

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

Процесс разработки кадровой политики организации состоит из четырех этапов:

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

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

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

### **3. Подбор и отбор персонала. Заключение трудового контракта.**

Количество рабочей силы в пределах той или иной территориальной единицы определено и является единым ресурсом для всех работодателей этой территории.

Однако привлекательность тех или иных организаций по таким признакам, как уровень заработной платы, стабильность найма, близость к жилью, условия труда, наличие социально-бытовой инфраструктуры не одинаковы. Это и определяет наличие конкуренции между потенциальными работниками за право быть принятым в лучшую организацию, а также конкуренции между организациями за привлечение квалифицированной рабочей силы.

Заметим, что конкуренция между организациями касается той рабочей силы, которая

по своей профессиональной подготовке нужна многим организациям (рабочие сквозных профессий, рабочие широкого профиля). Рабочая сила с узкоотраслевой подготовкой может найти применение на очень ограниченном числе организаций.

В конкуренции выделяют количественную и качественную стороны. Количественная – это соотношение количества лиц, предлагающих свою рабочую силу и спроса на нее, представленного количеством вакантных рабочих мест. Качественная – выражается неоднородностью рабочей силы по опыту работы, квалификации, личным качествам.

Если на количественную сторону конкуренции человек влияет только через свое желание участвовать или не участвовать в борьбе за рабочее место, то влияние работника на итоги качественной конкуренции более многообразно и зависит от него самого (наличие и желание развивать личные качества, профиля и фундаментальности подготовки, уровня образования).

Обеспечение организации квалифицированной рабочей силой возможно в случае, если кадровая конкуренция в качественном аспекте будет проходить в условиях избытка рабочей силы. Объемы спроса и предложения рабочей силы будут определять методы их привлечения.

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

Главный инженер (руководитель подразделения) обязан участвовать в составлении профессиональной модели рабочего места, научиться подбирать из нескольких кандидатур наиболее подходящую для замещения вакантной должности, отработать коммуникативные навыки при проведении интервью с кандидатами на вакантную должность.

При заключении трудового контракта необходимо согласовывать его позиции таким образом, чтобы обеим сторонам было в наибольшей степени выгодно: работник должен добровольно «выкладываться» на работе, а наниматель при этом не переплачивать ему по сравнению со среднеотраслевой зарплатой.

В обязательном порядке проводится согласование следующих позиций:

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

## **Лекция 8. Управление качеством**

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

(2 часа лекций, 2 часа практических, 2/4 самостоятельной работы студентов)

**План лекции:**

1. Понятие качества.
2. Системы менеджмента качества.
3. Сертификация и стандартизация продукции.

### **1. Понятие качества**

Чтобы удовлетворить растущие потребности населения в продуктах пита-



ния, необходимо не только увеличивать производство, но и уменьшать послеуборочные потери урожая. Ежегодно около 1/3 от общего объема произведенной сельскохозяйственной продукции не доходит до стола конечного потребителя. В денежном исчислении потери составляют около 1 трлн. долл. в год. При этом послеуборочные потери происходят на всех этапах производства продукции: во время сбора урожая, его хранения, переработки, упаковки, транспортировки и реализации. Особенно высок этот показатель для овощей, фруктов и ягод – до 45% от общего объема.

Термин качество продукции определяется по-разному:

1. Совокупность свойств продукции, обуславливающих ее пригодность удовлетворять определённые потребности в соответствии с её назначением (стандарте ГОСТ 15467-79).

2. Совокупность свойств и характеристик продукции или услуги, которые придают им способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности потребителя (стандарт ИСО 8402-86).

3. Степень соответствия совокупности присущих характеристик объекта требованиям (стандарт ГОСТ Р ИСО 9001-2015).

Под управлением качеством (англ. *quality control*) понимается деятельность оперативного характера, осуществляемая руководителями и персоналом предприятия, воздействующими на процесс создания продукции с целью обеспечения её качества путем выполнения функций планирования и контроля качества, коммуникации (информации), разработки и внедрения мероприятий и принятия решений по качеству.

Согласно стандарту ИСО 9000:2005, управление качеством – часть менеджмента качества, направленная на выполнение требований к качеству.

Управление качеством продукции – действия, осуществляемые при создании и эксплуатации или потреблении продукции в целях установления, обеспечения и поддержания необходимого уровня её качества (ГОСТ 15467-69).

Измерить качество продукции можно с помощью коэффициентов качества. Коэффициент качества вида продукции равен отношению средней реализационной цены к цене продукции наивысшего качества. Коэффициент качества совокупного продукта равен сумме произведений коэффициентов качества по видам продукции на удельный вес вида продукции в денежной выручке всех видов реализованной продукции. Коэффициенты качества меньше или равны единице.

## 2. Системы менеджмента качества

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

За достижение значительных результатов в области качества и конкурентоспособности производимой продукции, оказываемых услуг или выполняемых работ, внедрение инновационных технологий и современных методов менеджмента десяти организациям республики присуждено звание лауреатов Премии Правительства Беларуси за достижения в области качества 2016 года, шестнадцать организаций это звание подтвердили повторно, одна организация признана Дипломантом, три организации удостоены специальных наград конкурса.

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

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

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

### **3. Сертификация и стандартизация продукции**

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

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

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

Госстандарт реализует широкий спектр задач:

- повышение безопасности, качества, конкурентоспособности продукции (услуг), рациональное использование топливно-энергетических ресурсов, устранение технических барьеров в торговле, защита интересов государства и потребителей;
- обеспечение эффективного функционирования и развития систем технического нормирования и стандартизации; обеспечения единства измерений; аккредитации; подтверждения соответствия;
- осуществление общей координации разработки технических регламентов и государственных стандартов, формирование и утверждение планов (программ) их разработки с учетом предложений республиканских органов государственного управления, организаций;
- обеспечение создания, развития и поддержания на требуемом уровне технической базы эталонов единиц величин, организация проведения государственных испытаний, метрологической аттестации, поверки и калибровки средств измерений;
- координация и организация проведения работ по сертификации продукции, работ, услуг, персонала, систем менеджмента качества, систем управления окружающей средой, охраной труда, энергетического менеджмента, безопасностью пищевых продуктов и др.;
- формирование государственной политики в сфере эффективного использования топливно-энергетических ресурсов, организация разработки и реализации концепций и республиканских программ по энергосбережению;
- осуществление государственного надзора за соблюдением технических регламентов и стандартов, средствами измерений, рациональным использованием топлива, электрической и тепловой энергии;

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

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

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

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

Госстандарт участвует в работе ведущих международных и европейских организаций в области стандартизации, метрологии, аккредитации (ISO, IEC, OIML, UNECE, CEN, CENELEC, IAS, EA), занимает активные позиции в проведении работ в сфере технического регулирования в рамках интеграционных образований на постсоветском пространстве – ЕАЭС и СНГ. Как следствие – в республике наблюдается устойчивая тенденция роста количества организаций, имеющих сертификаты, подтверждающие соответствие систем менеджмента международным стандартам.

## 2. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

### 2.1. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

№ п.п.	Тема практического занятия	Кол-во часов
1	Задание целей и доведение их до подчинённых в устной и письменной формах	2
2	Определение видов и объёма управленческих полномочий и ответственности должностных лиц	2
3	Распределение работ между исполнителями	2
4	Разработка должностной инструкции сотруднику инженерной службы	2
5	Анализ организационного механизма менеджмента лучших сельскохозяйственных предприятий республики с выделением успешных приёмов и методов управления производством	2
6	Установление организационного порядка в коллективе	2
7	Эффективные управленческие коммуникации в оперативном управлении	2
8	Подбор сотрудников инженерной службы	2
9	Расчёт упущенных возможностей по качеству продукции и составление плана мероприятий по их высвобождению	2

## **2.2. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ И САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ**

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

ГЛАВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ, НАУКИ И КАДРОВ

Учреждение образования  
«БЕЛОРУССКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ  
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ»

Кафедра управления

*А. М. Артеменко, Л. В. Рудакова*

**УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

Методические рекомендации и задания для практических занятий для студентов,  
обучающихся по специальности 1-74 06 01 Техническое  
обеспечение процессов сельскохозяйственного производства

Горки  
БГСХА  
2017

*Рекомендовано методической комиссией  
факультета механизации сельского хозяйства.  
Протокол № 5 от 26 января 2016 г.*

Авторы:

кандидат экономических наук, доцент *А. М. Артеменко*;  
ассистент *Л. В. Рудакова*

Рецензент:

кандидат технических наук, доцент *В. С. Сергеев*

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

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

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

© УО «Белорусская государственная сельскохозяйственная академия», 2017

## Т Е М А 1. ЗАДАНИЕ ЦЕЛЕЙ И ДОВЕДЕНИЕ ИХ ДО ПОДЧИНЕННЫХ В УСТНОЙ И ПИСЬМЕННОЙ ФОРМАХ

**Цель занятия:** научиться задавать цели и доводить их до подчиненных.

**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 цель самому и проверять цели, заданные другими людьми, на соответствие правилам определения целей и требованиям к вербальному формулированию целей.

**Порядок и методика выполнения задания.** Сигналом, импульсом к началу управленческой деятельности служит целеполагание. Целеполагание означает выбор ориентира, определяющего направление движения или направленность действий.

Методическая обоснованность целеполагания во всех случаях обеспечивается правилами определения целей и требованиями к вербальному формулированию их.

**Упражнение 1.** Поставьте себя на место научного руководителя и выдайте себе задание по написанию статьи в научном сборнике в октябре текущего года.

**Упражнение 2.** Вы – хозяин квартиры. Решили провести ремонт. Наняли ремонтную бригаду, которая аналогичный ремонт выполняет за 10 дней.

Сформулируйте цели бригадире ремонтной бригады относительно ремонта.

Критерий оценки ваших формулировок – максимально разумный учет требований к вербальному формулированию целей.

### Исходные материалы к теме

**Правила определения целей** следующие:

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

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

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

4. Формулирование цели в терминах желательных конечных результатов.

5. Разложение цели на составляющие: цель – средства – результат.

6. Построение графической модели «дерева целей».

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

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

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

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

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

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

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

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

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

оценочных показателей.

## Требования к вербальному формулированию целей

Цель:

1. Начинается с глагола в неопределенной форме в повелительном наклонении, характеризующего выполняемые действия: «Подготовить...».
2. Конкретизирует требуемый конечный результат.
3. Конкретизирует заданный срок достижения цели.
4. Конкретизирует максимальную величину допустимых затрат.
5. Дает количественную характеристику требуемого результата работы, необходимую для подтверждения факта достижения цели.
6. Отвечает целевому назначению и функциональным обязанностям работника и его непосредственных руководителей.
7. Понятна всем, кто будет работать для ее достижения.
8. Оговаривает, когда и как должна быть сделана работа, а также почему.
9. Реальна и достижима, но нелегка.
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.

## Т Е М А 2. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ВИДОВ И ОБЪЕМА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПОЛНОМОЧИЙ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ ДОЛЖНОСТНЫХ ЛИЦ

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

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

**После изучения темы студент должен уметь:** оценивать юридические последствия действий (бездействия) должностных лиц, определять виды управленческих полномочий и ответственности должностных лиц и их объем.

**Порядок и методика выполнения задания.** Превышение должностных полномочий лицом влечет уголовную, административную, дисциплинарную ответственность. А что значит «превысить должностные полномочия»? Логично предположить, что прежде чем определить, превышены ли полномочия, нужно научиться их находить и классифицировать.

Предположим, что у вас есть некоторый круг обязанностей, который не меняется независимо от того, кто вы и чем занимаетесь. А теперь представьте, что, когда вы пытаетесь выполнять свою работу, вы понимаете, что некоторые действия (операции), которые абсолютно необходимы, оказываются вне сферы ваших полномочий. Вы не можете их выполнить, не спросив чьего-то разрешения, которое вы можете и не получить.

Как вы думаете, справедливо ли то, что вы несете ответственность за то, что не попадает в сферу ваших полномочий? Можно ли вам поручать больше, если это не соответствует вашим полномочиям?



**Упражнение 1.** Установите и классифицируйте полномочия руководителя организации и главного бухгалтера. Определите список должностных лиц, которых эти работники могут уполномочить совершить действия, изначально относящиеся к их компетенции.

**Упражнение 2.** Определите объем должностных полномочий директора ОАО.

## Исходные материалы к теме

### Виды и объем полномочий, ответственности

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

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

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

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

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

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

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

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

5.1. **Согласительные предостерегающие** – юрист, который проверяет соответствие решений руководителей действующим правовым нормам, указывает на содержащиеся в них ошибки и нарушения и предлагает их исправить. В противном случае в своей визе он указывает наличие недостатков в проекте решения. Однако руководители могут игнорировать предостерегающие согласительные полномочия.

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

**Объем полномочий** определяется:

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

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

стоимостью имущества организации, которое менеджер может отчуждать.

Управленческие полномочия неотделимы от **ответственности**, т. е. необходимости отдавать отчет за принятые решения, действия по их выполнению и их последствия. Раз-

личают общую ответственность должностного лица, объектом которой является создание условий, необходимых для осуществления той или иной деятельности, и функциональную, которая связана с выполнением конкретной работы и является уделом исполнителя.

**Выписка из Закона Республики Беларусь от 10 января 2006 г. № 100-З  
«О внесении изменений и дополнений в Закон Республики Беларусь  
«Об акционерных обществах, обществах с ограниченной ответственностью  
и обществах с дополнительной ответственностью»**

Статья 53. Компетенция исполнительного органа хозяйственного общества

К компетенции исполнительного органа хозяйственного общества относится осуществление текущего руководства его деятельностью.

Единоличный исполнительный орган хозяйственного общества в пределах своей компетенции без доверенности действует от имени этого общества, в том числе представляет его интересы и совершает сделки от его имени.

Полномочия исполнительного органа хозяйственного общества по решению общего собрания участников хозяйственного общества могут быть переданы по договору другой коммерческой организации (управляющей организации) или индивидуальному предпринимателю (управляющему).

Статья 54. Исполнительный орган хозяйственного общества

Лицо, осуществляющее функции единоличного исполнительного органа хозяйственного общества, либо лицо, возглавляющее коллегиальный исполнительный орган хозяйственного общества, не вправе входить в состав совета директоров (наблюдательного совета). Указанные лица вправе присутствовать на заседаниях совета директоров (наблюдательного совета) и вносить предложения по рассматриваемым вопросам без права голоса при принятии решений по этим вопросам.

В случае образования в хозяйственном обществе в соответствии с учредительными документами единоличного и коллегиального исполнительных органов лицо, осуществляющее функции единоличного исполнительного органа этого общества, осуществляет также функции лица, возглавляющего коллегиальный исполнительный орган хозяйственного общества.

Права и обязанности единоличного исполнительного органа и членов коллегиального исполнительного органа хозяйственного общества определяются настоящим Законом, законодательством о труде и учредительными документами, а также договорами (контрактами), заключаемыми каждым из этих лиц с хозяйственным обществом.

Статья 55. Порядок принятия решений исполнительным органом хозяйственного общества

Единоличный исполнительный орган хозяйственного общества издает приказы и дает указания.

Решения коллегиального исполнительного органа хозяйственного общества принимаются на его заседаниях и оформляются протоколом. Протоколы заседания коллегиального исполнительного органа хозяйственного общества подписываются возглавляющим его лицом и представляются общему собранию участников хозяйственного общества, совету директоров (наблюдательному совету), ревизионной комиссии (ревизору) по их требованию.

Решения исполнительного органа хозяйственного общества обязательны для всех работников этого общества.

Кворум для проведения заседания коллегиального исполнительного органа хозяйственного общества определяется его учредительными документами и должен составлять не менее половины от общего количества его членов.

Передача права голоса членом коллегиального исполнительного органа хозяйственного общества иным лицам, в том числе другим членам коллегиального исполнительного органа, не допускается.

**Выписка из Закона Республики Беларусь от 12 июля 2013 г. № 57-З  
«О бухгалтерском учете и отчетности»**

Статья 7. Права и обязанности руководителя организации по организации бухгалтерского учета

1. Руководитель организации вправе в зависимости от объема учетной работы: создавать структурное подразделение, возглавляемое главным бухгалтером; возлагать ведение бухгалтерского учета и составление отчетности на главного бухгалтера.

3. Руководитель организации обязан:

организовать ведение бухгалтерского учета и составление отчетности, а также создать необходимые для этого условия;

обеспечить неукоснительное выполнение работниками организации требований главного бухгалтера в части соблюдения порядка оформления и представления документов и сведений, необходимых для ведения бухгалтерского учета и составления отчетности, и иных требований по вопросам, находящимся в его компетенции.

Статья 8. Руководство бухгалтерским учетом в организации

1. Руководство бухгалтерским учетом в организации осуществляет главный бухгалтер организации.

10. Главный бухгалтер подчиняется непосредственно руководителю организации. Требования главного бухгалтера в пределах его компетенции обязательны для всех структурных подразделений и работников организации.

11. В обязанности главного бухгалтера организации входят:

формирование учетной политики организации;

постановка и ведение бухгалтерского учета в организации;

составление и своевременное представление отчетности организации;

иные обязанности в области бухгалтерского учета и отчетности.

12. В случаях возникновения разногласий между руководителем организации и главным бухгалтером по вопросам совершения отдельных хозяйственных операций, их оформления первичными учетными документами и отражения в бухгалтерском учете документы по этим хозяйственным операциям должны быть приняты к исполнению главным бухгалтером по письменному распоряжению руководителя организации. В таких случаях руководитель организации единолично несет ответственность за совершение этих хозяйственных операций, их оформление первичными учетными документами и отражение в бухгалтерском учете.

Статья 9. Учетная политика организации

1. Организация самостоятельно формирует свою учетную политику и излагает ее в положении об учетной политике, которое подписывается главным бухгалтером организации и утверждается руководителем организации.

5. Если в отношении конкретных хозяйственных операций, отдельных составляющих активов, обязательств, собственного капитала, доходов, расходов организации в законодательстве Республики Беларусь не установлен порядок их отражения в бухгалтерском учете и отчетности, такой порядок разрабатывается организацией самостоятельно с применением профессионального суждения исходя из требований, установленных законодательством Республики Беларусь.

**Выдержка из устава ОАО «Х»**

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 ОАО:

- 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.).

### **Т е м а 3. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РАБОТ МЕЖДУ ИСПОЛНИТЕЛЯМИ**

**Цель занятия:** научиться распределять работы между исполнителями с разной квалификацией и сферой деятельности.

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

**После изучения темы студент должен уметь:** подбирать должностной состав исполнителей из сотрудников инженерной службы 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 (операция) характеризуется трудоемкостью, сложностью, совместимостью и стоимостью.

Разница в характеристиках функций предопределяет потребность распределения функций (или их элементов) по исполнителям.

**Упражнение.** Распределите должностные обязанности между сотрудниками инженерной службы с учетом критериев сложности и совместимости работ. Должностной состав в вариантах определите самостоятельно.

## Исходные материалы к теме

Т а б л и ц а 3.1. Деятельность механизированного отряда

Должностные обязанности	Должностной состав		
	2	3	4
1			
1. Осуществляет руководство производственной деятельностью механизированного отряда			
2. Обеспечивает правильную эксплуатацию машин и оборудования, техническое обслуживание и своевременный ремонт их			
3. Организует эксплуатацию и техническое обслуживание машинно-тракторного парка			
4. Организует сбор заявок и заключение договоров на проведение работ по вывозу и внесению органических и минеральных удобрений, известкованию			
5. Разрабатывает графики технических уходов, обслуживания и планы мероприятий по улучшению эксплуатации машин			
6. Не допускает эксплуатацию машин, состояние которых требует технического ухода или угрожает безопасности работающих на них			
7. Обеспечивает выполнение плановых заданий и договорных обязательств по агрохимическому обслуживанию, проведение работ по повышению плодородия почв в соответствии с технологическими требованиями и проектно-сметной документацией			
8. Организует приемку, сборку и обкатку новых тракторов, комбайнов, сельскохозяйственных машин и сдачу их в эксплуатацию			
9. Внедряет мероприятия по экономному расходованию горюче-смазочных материалов			
10. Рассматривает и утверждает планы-графики проведения ремонта и технического обслуживания тракторов и сельхозмашин			
11. Организует постановку техники на хранение			
12. Принимает участие в составлении планов и представлении отчетности о производственной деятельности отряда			
13. Контролирует выполнение объемов механизированных работ			
14. Обеспечивает эффективное использование и правильную эксплуатацию машинно-тракторного парка, выполнение графиков ремонта техники и регулировки специальных машин по химизации, безопасные и здоровые условия труда			
15. Обеспечивает соблюдение работниками отряда регламентов применения средств химизации, охраны окружающей среды, правил и норм охраны труда и пожарной безопасности			

Т а б л и ц а 3.2. Снабжение и реализация

Должностные обязанности	Должностной состав			
	2	3	4	5
1				
1. Составляет акты-рекламации на заводские дефекты, акты на аварийные машины и на списание техники				
2. Принимает участие в составлении договоров на приобретение новых тракторов, комбайнов, сельскохозяйственных машин, запасных частей и инструмента				

1	2	3	4	5
3. Производит расчеты и составляет заявки на приобретение тракторов, комбайнов, сельскохозяйственных машин, запасных частей и инструмента				
4. Участвует в приемке от подрядчика оборудования после его монтажа, ремонта или технического контроля				
5. Организует реализацию или обмен излишков техники, оборудования, запасных частей и других материалов				
6. Составляет расчеты и заявки на приобретение оборудования, запасных частей, ремонтных материалов, приборов, инструмента и других материально-технических средств				
7. Организует приобретение новой техники, оборудования, запасных частей, ремонтных материалов и инструмента для механизации трудоемких процессов				
8. Проводит работу по оказанию помощи работникам хозяйства при освоении новых машин, оборудования, средств механизации и автоматизации				
9. Организует приемку и обкатку новой техники и передачу ее в эксплуатацию				

Т а б л и ц а 3.3. 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 по ремонту оборудования и сельскохозяйственной техники, восстановлению изношенных деталей				
4. Способствует внедрению рационализаторских предложений и изобретений				
5. Обеспечивает пропаганду 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 3.4. Планирование и совершенствование деятельности

Должностные обязанности	Должностной состав		
1	2	3	4
1. Участвует в разработке перспективных и текущих планов экономического и социального развития хозяйства по вопросам механизации производства, материально-технического обеспечения по видам машин и оборудования, строительства ремонтной базы и организует их выполнение			
2. Участвует в разработке планов по механизации и автоматизации животноводческих ферм, их реконструкции, механизации и автоматизации производственных процессов, трудоемких ручных работ, транспортных операций и обеспечивает их выполнение			

1	2	3	4
3. Осуществляет разработку договорных показателей по объемам работ, выполняемых работниками машинного двора, потребности материальных ресурсов и денежных средств			
4. Совершенствует организационную структуру и взаимоотношения подразделений службы механизации ремонта и эксплуатации между собой и другими службами и подразделениями			
5. Разрабатывает и внедряет мероприятия, направленные на повышение качества ремонта, ликвидацию простоев и преждевременного возврата автомобилей с линии по технической неисправности			
6. Разрабатывает планы и мероприятия по совершенствованию технологии содержания и хранения сельскохозяйственных машин			
7. Организует разработку или уточнение должностных обязанностей работников службы			
8. Изучает производственные процессы в целях определения участков основных и вспомогательных работ и операций, подлежащих механизации и автоматизации			
9. Совместно с руководителями подразделений и специалистами разрабатывает планы и мероприятия по механизации и автоматизации производственных процессов с целью повышения производительности и улучшения условий труда			
10. Подводит итоги работы инженерной службы, выявляет недостатки и своевременно принимает меры по их устранению			
11. Разрабатывает инструкции по эксплуатации, техническому уходу и ремонту средств механизации, обучает работников безопасным методам работы			

#### Т е м а 4. РАЗРАБОТКА ДОЛЖНОСТНОЙ ИНСТРУКЦИИ СОТРУДНИКУ ИНЖЕНЕРНОЙ СЛУЖБЫ

**Цель занятия:** научиться разрабатывать должностную инструкцию главному инженеру и приводить типовые должностные инструкции работникам инженерной службы в соответствие с условиями объекта управления.

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

**После изучения темы студент должен уметь:** составлять текст должностной инструкции, проверять достаточность текста в разделах (должностных обязанностей, прав, ответственности), оформлять в соответствии с требованиями Унифицированной системы организационно-распорядительной документации (УСОРД).

**Порядок и методика выполнения задания.** Грамотное определение служебных функций является самым надежным средством согласования целей и действий сотрудников инженерной службы с общеорганизационными целями.

Смысл разработки положений о службах и должностных инструкций заключается в том, чтобы:

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

В раздел «Общие положения» включите подразделы:

«Наименование должности, категория должности»

«Непосредственное подчинение»

«Квалификационные требования»

«Документы, которыми должен руководствоваться работник в своей деятельности»

«Требования к компетентности»

«Замещение в случае временного отсутствия»

«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. Внесите в перечень должностных обязанностей главного инженера 10–12 основных и 6–8 дополнительных, начиная каждую с глагола неопределенной формы.

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

Раздел «Взаимоотношения (связи по должности)» содержит все «входы» (от кого получает ресурсы и какие) и «выходы» (кому предоставляет результаты и какие) должностного лица, их периодичность.

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

Начните раздел «Оценка работы и ответственность» с подраздела: «Главный инженер несет ответственность за качество, полноту и своевременность выполнения должностных обязанностей, изложенных в настоящей инструкции, в том числе за (перечислите конкретные результаты работы)». Продолжите раздел так: «При нарушении требований и положений настоящей инструкции к главному инженеру решением директора могут быть применены санкции (перечислите)».

Проверьте соответствие прав должностным обязанностям, а их, в свою очередь, ответственности.

**Упражнение.** Оформите должностную инструкцию главному инженеру в соответствии с требованиями УСОПД.

## Исходные материалы к теме

### Квалификационная характеристика должности «Главный инженер-механик»

**Должностные обязанности.** Осуществляет руководство комплексной механизацией, электрификацией и автоматизацией технологических процессов сельскохозяйственного производства, организует высокопроизводительное использование, ремонт и техническое обслуживание техники в хозяйстве. Обеспечивает выполнение необходимого объема работ по механизации и электрификации производственных процессов. Участвует в разработке перспективных и текущих планов экономического и социального развития хозяйства по вопросам механизации производства, материально-технического обеспечения по видам машин и оборудования, строительства ремонтно-технической базы, производственно-финансового плана хозяйства и договорных обязательств по вопросам механизации и автоматизации производственных процессов, трудоемких работ и транспортных операций и организует их выполнение. Обеспечивает правильную эксплуатацию машин и оборудования, техническое обслуживание и своевременный ремонт их. Производит расчеты и составляет заявки на приобретение тракторов, автомашин, сельскохозяйственной техники, механического и энергетического оборудования, запасных частей, ремонтных материалов, нефтепродуктов, приборов, инструмента и других средств. Совместно с руководителями и специалистами разрабатывает и внедряет прогрессивные формы организации, нормирования и стимулирования труда. Совершенствует организационную структуру и взаимоотношения подразделений службы механизации, ремонта и эксплуатации между собой и другими службами и подразделениями. Организует разработку или уточнение должностных обязанностей работников службы. Рассматривает и утверждает планы-графики проведения ремонта и технического обслуживания тракторов, автомобилей, сельхозмашин, животноводческого и другого оборудования. Координирует деятельность подразделений



службы в соответствии со стоящими перед ними задачами, оказывая им всемерную помощь. Обеспечивает и контролирует хранение тракторов, автомобилей, сельскохозяйственной техники, машин, оборудования и запасных частей в соответствии с утвержденными правилами. Контролирует выполнение объемов механизированных работ, договорных обязательств. Обеспечивает выполнение планов-графиков ремонта и технического обслуживания, эксплуатации техники и оборудования, затрат на содержание и эксплуатацию техники с соблюдением трудовой и технологической дисциплины. Разрабатывает и внедряет мероприятия по охране окружающей среды от загрязнения хозяйственными выбросами и отходами производства, экономии горючего, смазочных материалов, резины, запасных частей, электроэнергии, ремонтных материалов и т. д. Организует и стимулирует рационализаторскую и изобретательскую работу, своевременно внедряет в производство предложения и разработки. Совместно с руководителями подразделений и специалистами разрабатывает планы и мероприятия по механизации и автоматизации производственных процессов с целью повышения производительности и улучшения условий труда. Организует приемку и обкатку новой техники и передачу ее в эксплуатацию. Составляет акты-рекламации на заводские дефекты, акты на аварийные машины и на списание техники. Ведет записи в технических паспортах на машины и оборудование. Организует монтаж, испытание и сдачу в эксплуатацию нового оборудования. Не допускает эксплуатацию машин и оборудования, состояние которых требует технического ухода или угрожает безопасности работающих на них. Обеспечивает правильное ведение, своевременную подготовку и представление установленной отчетности. Организует реализацию или обмен излишков техники, оборудования, запасных частей и других материалов. Организует проведение аттестации работников и рабочих мест. Подводит итоги работы инженерной службы, выявляет недостатки и своевременно принимает меры по их устранению. Обеспечивает пропаганду и внедрение достижений науки и передового опыта. Вносит предложения о назначении, перемещении и увольнении механизаторов и других подчиненных работников. Не допускает к работе лиц, не имеющих соответствующих квалификационных удостоверений и не прошедших инструктаж по технике безопасности. Участвует в рассмотрении проектов и приемке объектов комплексной механизации и автоматизации производства, контролирует качество выполненных работ. Участвует в рассмотрении рационализаторских предложений, дает отзывы и заключения на более сложные из них, а также на проекты отраслевых нормативов и стандартов, принимает участие в изучении причин аварий, разработке и внедрении мероприятий по созданию безопасных и здоровых условий труда при эксплуатации оборудования. Контролирует соблюдение правил и норм охраны труда и пожарной безопасности.

**Должен знать:** руководящие и нормативные материалы по вопросам развития агропромышленного комплекса; методические, инструктивные материалы по организации ремонта оборудования; организацию ремонтной службы в хозяйстве; порядок и методы планирования работы оборудования и производства ремонтных работ; Единую систему плано-предупредительного ремонта и рациональной эксплуатации оборудования; производственные мощности, технические характеристики, конструктивные особенности, назначение и режимы работы оборудования предприятия, правила его эксплуатации; методы монтажа и ремонта оборудования, организацию и технологию ремонтных работ; порядок составления ведомостей дефектов, паспортов, альбомов чертежей запасных частей, инструкций по эксплуатации оборудования и другой технической документации; правила сдачи оборудования в ремонт и приема после него; основы технологии сельскохозяйственного производства; профиль, специализацию и особенности структуры предприятия (хозяйства); достижения науки и передовой отечественный и зарубежный опыт ремонтного обслуживания предприятия; законодательство об охране окружающей среды; основы экономики, организации производства, труда и управления; правила и нормы охраны труда и пожарной безопасности.

**Квалификационные требования.** Высшее техническое образование и стаж работы в сельскохозяйственном производстве на должностях руководителей и специалистов не менее 5 лет.

**Структура положений о службах и должностных инструкций  
в соответствии с требованиями УСОРД**

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

**Список глаголов для разработки разделов  
должностных инструкций**

**ДОЛЖНОСТНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ**

Готовить, контролировать, координировать, наделять, обеспечивать, обновлять, организовывать, осуществлять, помогать, проводить, развивать, разрабатывать, рассчитывать, руководить, согласовывать, составлять, создавать, совершенствовать, ставить, устанавливать, формировать.

**ПРАВА**

Быть ознакомленным, вести, вносить, выходить, давать, издавать, иметь право, запрашивать, накладывать, не допускать, осуществлять, предлагать, приостанавливать, принимать, требовать, участвовать.

**Взаимоотношения подразделения с другими структурными подразделениями  
и должностными лицами организации**

Поставщики данных (кто)	Наименование выходных-входных данных	Сроки представления данных	Потребители данных (кому)
<b>ЕЖЕГОДНО</b>			
Д	Цели, приоритеты, правила	До 31.12	ДФ
<b>ЕЖЕМЕСЯЧНО</b>			
ПЭО	План работ по участкам ежемесячно	До 25	ДФ
<b>ПЕРИОДИЧНОСТЬ НЕ УСТАНОВЛЕНА</b>			
Д, ДФ	Информация о перспективах (изменения в приоритетах, критериях оценки, о ситуации в организации)	ПМН	ДФ, ГлБ, Бух

**Примечание.** Условные обозначения и сокращения: Д – директор; ДФ – финансовый директор; ПЭО – начальник планово-экономического отдела; ГлБ – главный бухгалтер; Бух – бухгалтерия.

## Т е м а 5. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОГО МЕХАНИЗМА ЛУЧШИХ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ РЕСПУБЛИКИ С ВЫДЕЛЕНИЕМ УСПЕШНЫХ ПРИЕМОВ И МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ

**Цель занятия:** сформировать и закрепить представление о сущности и содержании организационного механизма 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.

**После изучения темы студент должен уметь:** распознавать методы управления, находящиеся в арсенале руководителей среднего звена, фиксировать те из них, которые применяются ими регулярно в ситуациях, определять уровень понимания используемого ими механизма управления, характер действий по организации управления; выявлять недостающие части организационного механизма и достраивать до целого.

**Порядок и методика выполнения задания.** 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. Устойчивость сформированной управляющей системы зависит от стабильности внешней среды, а также инструментов по поддержанию организационной целостности предприятия.

Выполните в указанной последовательности три упражнения.

**Упражнение 1.** Отметьте в предложенных преподавателем текстах методы, находящиеся в арсенале менеджера, фиксируя те из них, которые использовались им несколько раз в ситуации. Отнесите выделенные вами методы к одной из четырех групп: организационно-распорядительные, экономические, социальные и психологические.

**Упражнение 2.** Определите преобладающий характер действий менеджера по организации управления в ситуациях.

**Упражнение 3.** Выявите недостающие части в организационном механизме менеджера и достройте его до целого.

### Исходные материалы к теме

Т а б л и ц а 5.1. Организационный механизм менеджера

Группа методов	Признаки	Инструментарий
1	2	3
Организационно-распорядительные	<p>Прямое и быстрое воздействие на управляемый объект</p> <p>Однозначное, как правило, выполнение поставленной задачи</p> <p>Обязательное выполнение предписаний</p> <p>Подчиненный имеет право обжаловать предписание у вышестоящего органа</p> <p>Невыполнение предписаний рассматривается как нарушение дисциплины и влечет соответствующие меры взыскания</p>	<p>Организационное воздействие (регламентирование, нормирование, инструктирование)</p> <p>Распорядительное воздействие (формы – приказы, распоряжения, указания, постановления, решения, планерки, совещания)</p>

1	2	3
Экономические	<p>Воздействие на экономические интересы объекта, что побуждает его действовать в нужном направлении без видимого вмешательства органа управления</p> <p>Объект управления имеет возможность выбора средств и методов выполнения поставленной задачи</p> <p>Постепенное, длительное воздействие на процесс производства</p> <p>Нарушение объектом управления условий и показателей не сопровождается взысканием, а лишь отрицательно сказывается на его экономическом положении</p>	<p>Плановое ведение хозяйства</p> <p>Экономический анализ</p> <p>Стимулирование труда</p> <p>Рабочая сила</p> <p>Рыночное ценообразование</p> <p>Ценные бумаги</p> <p>Кредитование и лизинг</p> <p>Налоговая система</p> <p>Страхование</p> <p>Формы собственности</p>
Социальные	<p>Направлены на группы людей и их взаимодействие в процессе труда</p>	<p>Социальное планирование</p> <p>Социологические методы исследований</p> <p>Анализ и учет личностных качеств</p> <p>Мораль</p> <p>Партнерство</p> <p>Соревнование</p> <p>Общение</p> <p>Переговоры</p> <p>Конфликт</p>
Психологические	<p>В чистом виде используются редко, чаще для правильного выбора методов управления конкретной ситуацией</p>	<p>Психологическое планирование</p> <p>Владение достижениями в психологии и методами исследований</p> <p>Типы личности</p> <p>Темперамент</p> <p>Черты характера</p> <p>Направленность личности</p> <p>Интеллектуальные способности</p> <p>Психологические образы</p> <p>Способы психологического воздействия</p> <p>Эмоции</p> <p>Настроение</p> <p>Стрессы</p> <p>Обстоятельства жизни</p>

#### Текст для анализа

**Сергей, 26 лет, по специальности – агроном общего профиля. Окончил аграрный университет, по распределению попал в родной Ошмянский район, получив должность агронома в райисполкоме. Через полгода работы чиновником принял предложение председателя райисполкома занять пост заместителя директора экспериментальной базы «Боруны». Еще через полгода – стал ее директором. Среди подчиненных, в том числе, оказалась родная мать. На этом посту Сергей уже два года.**

**Сергей на работе с 6.30. Машина давно стала для него кабинетом: в день прихо-**

дится объезжать около 200 км угодий хозяйства. Поэтому в рабочей обстановке (в машине) молодой директор описывает процесс посева пшеницы.

**С.:** Я вам ставлю задачу вырастить пшеницу. Что вы будете делать? Сначала нужно посмотреть, какие сельскохозяйственные культуры предшествовали ей на поле, затем подготовить почву, засеять на определенной глубине в правильное время и оптимальном количестве. Кажется – ничего страшного, но, когда вникаешь в технологию, понимаешь, что есть вопросы.

**С.:** Первое время было сложно. Некоторые сотрудники отказывались работать. Но если один не хочет что-то делать, сделает другой. Вопросы решались вплоть до увольнения. Когда я пришел, сразу поменял главного бухгалтера, затем главного инженера, зоотехника.

Первая зарплата Сергея на руководящей должности была 370 долл., сейчас он зарабатывает 500 долл. «чистыми». За все время работы на базе Сергей ни разу не был в отпуске. Выходные может пересчитать по пальцам. Заместителя у него нет, потому что «не нашел подходящего».

На механическом дворе хозяйства помимо спецтехники стоит «уазик».

**С.:** Две такие машины купили в прошлом году начальникам отделений. Мы договорились с ними: если сделаем 40 ц/га, то куплю по машине.

Деньги на автомобили молодой директор выручил от продажи пшеницы. На ней в прошлом году предприятие заработало около 200 тыс. евро.

**С.:** Одной из бед считаю социально обязанных сотрудников, которые возмещают государству долг за содержание детей. Таких в его хозяйстве 6–7 человек, из них проблемных – трое. При этом зарплата у социально обязанных может быть 22–33 долл., так как большая часть уходит на выплаты государству. Таким заработком люди недовольны, но, в свою очередь, требуют от них более качественной работы. Они же не хотят работать. Ходят спустя рукава. А как можно заставить работать, если я никак повлиять не могу? «Лишениями» не могу, потому что это будут проверять и перепроверять. В итоге скажут – отдайте деньги, потому что они обязанные.

Корреспондент (далее – К.): Что вы предлагаете?

**С.:** Ввести трудовые профилактории, чтобы работали там бесплатно, и к ним приставлять надзирателей с дубинкой. А как по-другому с такими людьми? Жестче! А так мы им создаем рай.

**К.:** Но это негуманно.

**С.:** Гуманно своего ребенка держать голодным и одевать в тряпье? Так что тогда понятие гуманности? Человек должен приносить пользу обществу. Какую пользу иждивенцы приносят?

Подъехали к молочно-товарной ферме. Здесь соседствуют две эпохи: старые и уже частично разобранные комплексы стоят рядом с современными. Последние «выросли» в чистом поле уже при молодом директоре. В новом комплексе – комната отдыха для доярок, голландское доильное оборудование и душевая. По словам директора, зарплата у доярки в районе 500–556 долл. На «старой» ферме пока содержат беременных коров и телят. Старые сооружения Сергей тоже планирует реконструировать, некоторые из них уже на стадии обновления – приступили к их разборке.

**С.:** Пьяных работать на новую ферму не допускаю. Я вложил много труда и денег. Сам туда стану работать, но пьяных на ферме не будет. Я дал зарплату, создал условия: помойся, побрейся, отработай смену и иди домой отдыхать. Если начинаются пьянки, сразу же – предупреждение с лишением 334–445 долл. зарплаты. У кого из сотрудников супруги хорошие, они им мозги за такие деньги вынесут – будь здоров! Если до человека не доходит, мы с ним расстаемся.

Недалеко от фермы находится поле с картофелем. На этом продукте экспериментальная база специализируется: выводит новые перспективные сорта и передает рядовым хозяй-

ствам. «Боруны» – связующее звено между институтом картофелеводства и сельскохозяйственными промышленными кооперативами. В прошлом году Сергею Медзвецкасу удалось сделать пробные продажи картофеля в Сербию и Молдову. Покупателей нашел, разместив объявление в Интернете.

К.: То есть вы в каком-то смысле еще и маркетолог?

С.: У нас кому поручили, тот и маркетолог!

Стоим на поле и описываем взглядом траекторию трех комбайнов: американского «Джон Дира», белорусских «Полесье» и «Лида». Сегодня они убирают ячмень. Качеством «Полесья» молодой директор доволен. Говорит, что он работает на уровне «Джон Дира», при этом затраты на обслуживание ниже.

С.: У нас один «Джон Дир» сейчас стоит на ремонте, неделю ждем запчасть из Германии. А день амортизации – 1 000 долл.! «Полесье» – более-менее надежный. По «Лида-1600» есть вопросы. Сыроват комбайн – вот и вся песня. Вам вбили в голову, что белорусское – плохое! Комбайн «Полесье» – ремонтпригоден, доступен. А импортная техника – наркотик. Вас подсаживают на него, а потом не продают новую дозу. Поймите, комбайн стоит 222 469 долл., его эксплуатация 10 лет. За 10 лет он будет работать 10–12 месяцев. Только амортизации начисляется по 779 долл. в день!

С.: В этом сезоне комбайнер может заработать и 1 000 долл. – смотря как будет бороться за урожай. А чтобы лучше боролся – в хозяйстве ввели карточки лидера. С 1 августа ежедневно определяют лучшего механизатора по количеству намолота и выдают карточку на 8,3 долл.. Затем эти деньги учитывают в зарплате. Мы просто материализовали премию до ее получения, чтобы мотивация была выше.

Свое хозяйство молодой руководитель богатым не считает, но говорит, что они на плаву. И чтобы не сбиться с пути, он постепенно внедряет в работу современные девайсы. Например, за 1 000 евро приобрел систему онлайн-навигации за 11 единицами спецтехники. Теперь в режиме реального времени может контролировать, куда и зачем поехал трактор.

К.: Как же все-таки без карточек лидера, системы GPS-навигации и методов премий и лишений, замотивировать людей работать в сельском хозяйстве?

С.: Вот представьте, вы, ваш фотограф и я перебираем картошку. Видим, что фотограф ерундой занимается: только фотографирует. Мы сами ему делаем замечание. Если он все равно не начинает работать, мы его исключаем из коллектива. По такому же принципу работают народные хозяйства в Японии. Если человека исключают из коллектива, он получает плохую рекомендацию и следующее хозяйство его не возьмет на работу. Нужно, чтобы и у нас, не я, директор, делал ему замечания, а коллеги. Чтобы человек почувствовал, что работает для себя [21].

**Т а б л и ц а 5.2. Типы характера действий менеджера по организации управления**

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

Т а б л и ц а 5.3. Три типа факторов подбора

Типы	Что определяют	Примеры
Подсистемные	Особенности объекта подбора	Для управляющей системы объектами подбора являются подсистемы управления и требования, предъявляемые частями системы друг к другу: используемые технические средства управления требуют соответствующих знаний и умений кадров функциональный состав подразделений управляющей системы требует соответствующего профессионального и квалификационного состава управленческих работников
Системные	Особенности предприятия, для которого формируется управляющая система	Характер организационно-правовой формы предприятия, корпоративной схемы (наличие головной, дочерних, посреднических фирм) Уровень внутренней кооперации Комбинирование и специализация производственных подразделений Состав и характер внутренней инфраструктуры
Надсистемные	Области соприкосновения и взаимодействия объекта подбора с другими системами	Возможные воздействия на объект подбора всех элементов внешней среды

## Т е м а 6. УСТАНОВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОРЯДКА В КОЛЛЕКТИВЕ

**Цель занятия:** освоить базовые умения руководителя любого уровня.

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

**После изучения темы 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, учитывая типологию подчиненных.

**Порядок и методика выполнения задания.** Мысленно займите позицию старосты группы. Прodelайте следующие действия:

1. Определите, какой 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 уровнем – «не более одного отсутствующего по неуважительной причине».

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 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.

**Примечание.** 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 рапортнике 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.

## **Тема 7. 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 занятия:** тренинг.

**После изучения темы 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 слуша-



ния); подбирать аргументы для заданного тезиса и демонстрировать их перед группой.

#### **Порядок и методика выполнения задания.**

**Этап 1.** Выполните упражнение по демонстрации возникновения информационного шума. Студенты в листах наблюдения фиксируют все трансформации исходного рассказа при воспроизведении его добровольцами.

**Этап 2.** Ознакомьтесь с видами управленческих коммуникаций. Выполните упражнение по выяснению навыков, необходимых при разных управленческих коммуникациях. Скорректируйте свой ответ в соответствии с ответами участников обсуждения и точкой зрения преподавателя.

**Этап 3.** Ознакомьтесь с техниками активного слушания. Выполните упражнение, предложенное преподавателем, применив в каждом случае одну из техник.

**Этап 4.** Ознакомьтесь с техникой аргументации. Выполните упражнение: за 10 мин предложите не менее пяти аргументов к определенному тезису. Например, «изменение оргструктуры – жизненная необходимость для организации», «изменение оргструктуры вредно организации» (тезисы должны быть противоположными по содержанию). Результаты впишите в тетрадь и огласите перед группой. Оцените, чьи аргументы сильнее.

### **Исходные материалы к теме**

Т а б л и ц а 7.1. Лист наблюдений за возникновением информационного шума

Этап	Доля воспроизведения материала от первоначального, принятого за 100 %	Акценты	Искажено / добавлено	Потеряно
1				
2				
3				

### **Виды управленческих коммуникаций**

Выделяют две формы: **вербальная** (языковая) и **невербальная**.

Вербальные средства – основные. Умение кратко, четко и понятно изложить основные мысли является важнейшим профессиональным качеством менеджера.

Вербальные средства должны отвечать следующим требованиям:

- содержать необходимый материал;
- способствовать изложению его надлежащим образом;
- быть правильно адресованными;
- быть точно ориентированными по месту и времени.

Вербальные средства бывают устными (публичные выступления) и письменными (текстовый материал). Устный и письменный текст одного и того же содержания должен различаться по форме в зависимости от слухового или зрительного восприятия адресата.

Публичные выступления решают следующие задачи:

- информируют объект о делах фирмы;
- организуют отношения объекта с фирмой;
- способствуют продвижению товара;
- обеспечивают новации.

Текстовый материал подается в следующих формах:

- речь на презентации;
- пресс-релиз;
- рекламный текст;
- описание товара;
- аналитический материал;
- письмо в средства массовой информации;
- репортаж;

– очерк или эссе.

Текстовый материал должен отвечать ряду требований:

- содержать материал, способный заинтересовать аудиторию, привлечь ее внимание;
- быть способным решить насущные задачи предприятия;
- вызывать доверие аудитории, служить для нее непререкаемым авторитетным мнением известного лица или организации;
- быть динамичным, содержать драматические моменты, описание конфликтов и способов их разрешения.

Для этого он должен быть изложен простым, доступным языком, подкреплен убедительными фактами, иметь четкую структуру.

**Невербальные средства** – жесты, изменения положения тела выступающего, особенности его внешнего вида, сопровождающее его выступление окружение (музыкальное, вокальное сопровождение, наличие рядом известных, авторитетных людей). Этим способом передается более половины всей информации, тогда как вербальным – менее 10 %.

Важным направлением деятельности организации является **деловое общение**. Его формы – деловые разговоры, беседы, совещания, переговоры, симпозиумы, семинары, презентации.

Деловой разговор – речевой контакт при непосредственном общении или с помощью технических средств. Предполагает обмен информацией по поводу конкретной управленческой ситуации. Цель – достижение определенной договоренности по рассматриваемым вопросам, принятие решений, проведение согласованных действий.

Деловая беседа – более продолжительный по сравнению с деловым разговором контакт участников для обсуждения заранее запланированных проблем. Беседа предполагает непосредственный контакт участников. Может проходить в форме монолога или многостороннего делового общения. Цель – проанализировать возникшую проблему или ситуацию, прозондировать настроение подчиненных, партнеров или потребителей, выработать предложения для взаимоприемлемых решений. Требуется тщательной подготовки (место проведения, состав участников, регламент, постановка вопросов, уточнение требуемого результата).

Деловое совещание – в отличие от беседы носит официальный характер. Проводится как при непосредственном контакте, так и при его отсутствии (диспетчерское совещание, электронная конференция). Цель – коллективная подготовка управленческих решений по всему кругу управленческих задач. Устанавливают время проведения, регламент, состав участников, повестку дня. Обычно готовят проект решения совещания.

Деловые переговоры – форма совещания, отличающаяся следующими признаками:

- подразумевается наличие двух и более сторон, имеющих свои интересы;
- целью является приемлемое для сторон согласование интересов;
- результат документально фиксируется в договоре.

### **Техники активного слушания**

**Прояснение:** «Чем мешает вам отсутствие (чего-либо), как это сказывается на вашей работе?»

**Итерация:** «Чем она вызвана? А эта чем вызвана?»

**Сопоставление:** «Я понял вашу мысль, но вот от одного из руководителей вашей организации я слышал обратное суждение. Как вы думаете, почему он так считает?»

**Предложение:** «А почему бы вам не попробовать то-то и то-то?»

**Оппонирование:** «Мне не понятна ваша позиция. Пожалуйста, убедите меня в вашей правоте».

### **Структура и основные правила доказательства**

Как логическая операция доказательство включает три составляющих элемента:

- тезис (суждение, истинность которого надо доказать или опровергнуть);
- аргументы (доводы, основания);
- демонстрация (способ доказательства).

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

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

В процессе доказательства необходимо соблюдение определенных правил:

- следует убедиться в том, что все слова и выражения тезиса вполне и отчетливо нам понятны, уяснить точный смысл терминов;
- на протяжении всего доказательства тезис должен оставаться неизменным;
- аргументы должны быть ясными, точно определенными;
- аргументы не должны противоречить друг другу;
- аргументы должны быть полными;
- аргументы должны быть достаточными для тезиса;
- аргументы должны быть истинными (доказанными);
- истинность аргументов должна быть независима от тезиса;
- тезис и аргументы должны быть в конечном счете обоснованы фактами;
- тезисы должны логически следовать из аргументов.

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

## **Т е м а 8. ПОДБОР СОТРУДНИКОВ ИНЖЕНЕРНОЙ СЛУЖБЫ**

**Цель занятия:** научиться проводить профессиональный отбор сотрудников.

**Метод проведения занятия:** ролевая игра.

**После изучения темы студент должен уметь:** формулировать профессиональные требования к работнику, составлять рекламное объявление о наметившейся вакансии, готовить список вопросов с эталонами ответов, составлять резюме, проводить структурированное собеседование, принимать решение об отборе из нескольких кандидатур наиболее подходящей для замещения вакантной должности; обсуждать необходимые изменения в типовой трудовой контракт.

**Порядок и методика выполнения задания.** Выполните следующие действия:

1. Сформируйте малые рабочие группы по 4 человека, исходя из профессиональных интересов.
2. Определитесь с названием, основным видом деятельности предприятия.
3. Определитесь с вакантной должностью сотрудника инженерной службы.
4. Постройте методом мозгового штурма профессиональную модель рабочего места.
5. Подготовьте оригинальное печатное рекламное объявление о появлении вакантной должности объемом не более 30 строк.
6. Подготовьте план структурированного собеседования с кандидатами.
7. Подготовьте личное резюме. Конкурс резюме – это первый этап отбора на любую должность. На этом этапе обычно отсеивается более половины соискателей. Поэтому грамотно составленное резюме повысит шанс попасть на второй этап – собеседование.
8. Вторую часть ролевой игры начните с размещения рекламных объявлений на доске. Далее студенты знакомятся с вакансиями и подают резюме рабочей группе, чье предложение их заинтересовало.
9. Проведите собеседование с 3–5 заинтересовавшимися вакансией кандидатами на должность из других рабочих групп.
10. Остановитесь на одном из соискателей вакансии. Продумайте и обговорите необхо-

димые изменения в типовой трудовой контракт.

11. Сделайте итоговые доклады.

12. Выслушайте итоговую оценку преподавателя о работе групп.

### **Исходные материалы к теме**

#### **Профессиональная модель рабочего места**

1. Название должности.

2. Основные полномочия: в отношении подчиненных (кого нанимать, увольнять или поощрять), закупок (в каких объемах и на каких условиях), распоряжения финансами (в каких пределах).

3. Кому подчиняется.

4. За кого несет ответственность.

5. Подробное описание обязанностей, включая оценку того, допустимо ли проявление инициативы.

6. Требуемые знания и опыт.

7. Необходимый уровень образования.

8. Требуемый уровень квалификации (необходимый, желательный). Возможные формы повышения квалификации.

9. С какими подразделениями или специалистами придется контактировать внутри предприятия. Возникают ли в связи с этим дополнительные требования к кандидату.

10. Придется ли иметь дело с кем-то вне предприятия (с поставщиками, субподрядчиками, клиентами). Возникают ли в связи с этим дополнительные требования к кандидату. Какого рода задачи придется решать.

11. Требования личностного характера: возрастные ограничения (какие именно и почему), какие-то другие условия и обстоятельства.

12. Требуется ли разъезды (внутри страны и за рубежом). Какова продолжительность возможных командировок.

13. Условия труда и занятости (продолжительность рабочего дня, гибкость графика, выходные и праздничные дни, продолжительность отпуска).

14. Зарплата (постоянная и переменная части).

15. Пенсионное обеспечение.

16. Расходы и способы их возмещения.

17. Предоставление служебного автомобиля, обеспечение разъездов, связанных с работой.

18. Перспективы роста (повышение зарплаты, изменение статуса).

19. Возможности повышения квалификации.

#### **Рекламное объявление**

Необходимо правильно выбрать издания для размещения вашего объявления, угадав с читательской аудиторией, и тщательно составить текст объявления, чтобы привлечь именно тех, кто вам нужен. Объявление должно быть содержательным и правдивым. Отражать такие моменты: название организации и некоторую информацию о ней (желательно описывать вид деятельности, которым занимается организация, в терминах, понятных кандидатам); характер предполагаемой работы (если стандартен, то желательно четко указать должность; если работа нестандартная, то лучше это указать сразу – длительные командировки, работа в ночное время, строгий режим и т. д.); требуемая квалификация и необходимый опыт; диапазон оплаты и дополнительные льготы (вначале анализируем рынок труда и заработной платы специалистов искомого профиля, затем принимаем решение о том, что мы можем предложить); форма подачи заявки (если хотите получить резюме, то укажите почтовый адрес); конечный срок подачи заявок (придает солидность организа-

ции).

### Вопросы для структурированного собеседования

Признаки структурированного собеседования:

1. Основывается на должностных обязанностях и требованиях, имеющих решающее значение для выполнения работы.
2. Программа собеседования содержит разные типы вопросов.
3. Готовятся заранее эталонные ответы на каждый вопрос.
4. Ответы кандидатов оцениваются путем сравнения с эталонными.
5. Группа экспертов обеспечивает независимую оценку ответов каждого кандидата.
6. Проводится в полном объеме с каждым кандидатом для обеспечения равных условий.
7. Результаты собеседования подробно документируются.

Т а б л и ц а 8.1. Примеры построения вопросов и эталонов ответов

Вопрос	Варианты ответов	Значение	Баллы
1	2	3	4
Ваша девушка подарила Вам на день рождения собственноручно связанный шарф. Он Вам совершенно не нужен, и носить Вы его не собираетесь (сейчас никто в таком не ходит). Девушка заметила, что Вам не понравилось, и устроила скандал, что Вам никогда не нравятся её подарки. Как Вы отреагируете?	<b>Правильное реагирование</b> Скажу, что зря она кипятится. Странный, конечно, шарфик, на работу в нем не пойдешь, но в гости или погулять – очень даже. И мне приятно, что она потратила на меня столько времени	Ответ свидетельствует о разумной сдержанности кандидата и вежливости в отношениях с людьми, умения находить подходы к людям даже в сложной ситуации	2
	<b>Неправильное реагирование:</b> уход из ситуации Промолчу, буду терпеть и сделаю вид, что ничего не происходит	На критику такой сотрудник, скорее всего, не прореагирует, не предпримет никаких усилий, чтобы разрешить конфликтную ситуацию. Может попытаться замолчать проблему, проигнорировать ее	1
	<b>Неправильное реагирование:</b> ответная агрессия Скажу ей, что надоело ее слушать, могла бы хоть в мой день рождения обойтись без истерик	В ситуации, когда недовольный сотрудник станет предъявлять претензии, кандидат может взорваться и сказать ему все, что о нем думает	0
Опишите организацию, в которой Вам бы хотелось работать В какой организации Вы бы не стали работать?	<b>Правильный ответ</b> Мои функции не очень расходились с моей квалификацией Порученные мне задачи были значимы для организации Организация заботится о повышении профессионализма своих сотрудников	Перспективный ответ: подразумевает описание предполагаемого характера работы, ожидаемых задач, возможностей повышения профессионального уровня	2

1	2	3	4
	<b>Неправильный ответ</b> Хочется работать в стабильной компании. Главное, чтобы компания была известной	Ответ об ожидаемых условиях рабочего места, социальных льготах, наличии свободного времени должен насторожить интервьюера	1
	<b>Неправильный ответ</b> Все равно, лишь бы хорошо платили	Плохо, если кандидат вообще плохо себе представляет, где бы он хотел работать	0
С чего Вы начнете, приступив к работе? Какими будут первые 5 шагов?	<b>Правильный ответ</b> Поговорю с руководителем, выясню свои обязанности, попрошу его расставить приоритеты в моих действиях, познакомлюсь с сотрудниками, изучу документы, составлю план работы (аналогичные внятные ответы)	Кандидат имеет план действий в должности, представление, с чего начинать работу в должности	2
	<b>Неправильный ответ</b> Ну, я не знаю Буду работать Что скажут, то и буду делать	Если сотрудник плохо себе представляет, с чего нужно начинать на новом месте, вероятно, что он не проявит достаточной самостоятельности и будет нуждаться в более тщательном руководстве	1
	<b>Неправильный ответ</b> Выясню, кто пользуется особым расположением шефа Узнаю, какие у меня права, будут ли мне оплачивать учебный отпуск Потребую, чтобы мне дали новый компьютер Узнаю, как обстоят дела с выходом в Интернет	Если же предполагаемые первые шаги сотрудника мало связаны с процессом работы, возможно, данный сотрудник хочет получить работу для решения своих личных проблем	0

### Финальный вариант резюме

(Мария Самиуллина, наставник по поиску работы Job Search Coach)

**Сергей Дуванов**

8-900-600-80-40, sergey\_duvanov@yahoo.com

**Цель:** начало карьеры в крупной финансовой и/или инвестиционной компании, где я смогу эффективно применить полученные теоретические знания и практические навыки в области анализа информации и работы с клиентами.

**Образование:**

2005 – н. в. – Санкт-Петербургский государственный университет, экономический факультет, специальность «Менеджмент организации». Курсовые работы: «Механизм функционирования фондовой биржи», «Управленческий консалтинг», отчет по практике «Формирование и актуализация реестра государственной собственности Санкт-Петербурга».

2003–2004 – Taylor County High School, Флорида, США. Студент по обмену.  
1993–2005 – средняя школа № 21 г. Череповец (окончил с медалью).

**Опыт работы, практика:**

02.2008–03.2008 – Комитет по управлению городским имуществом. Отдел учета государственной собственности

Стажер:

экспертиза карт учета реестра федерального имущества;  
внесение информации в программный комплекс «ИТС реестр».

Основные результаты:

собрана, структурирована, проверена и сдана в архив информация о собственности коммерческих и некоммерческих организаций, созданных с участием Санкт-Петербурга; выявлены ошибки в заполнении карт учета собственности государственных предприятий, документы отправлены на доработку.

06.2007–08.2007 – Westfair Foods Ltd, г. Калгари, провинция Альберта, Канада (логистическое подразделение компании Loblaw Limited, крупнейшей сети продуктовых гипермаркетов в Канаде, [www.loblaw.ca](http://www.loblaw.ca)).

Оператор машинного оборудования по загрузке и выгрузке грузов:

обеспечение поставок продукции в розничные сети компании Loblaw Ltd;  
работа в электронной системе WMS (Warehouse Management System).

Основные результаты:

обеспечена бесперебойная поставка продовольственных продуктов в гипермаркеты Canadian Superstore ([www.superstore.ca](http://www.superstore.ca));

достигнуты плановые показатели увеличения товарного оборота на 7%.

**Дополнительные навыки:** компьютер: Microsoft Word, Excel, PowerPoint, АБВУД; английский язык: свободное владение; немецкий язык: базовый уровень; водительские права кат. В.

**Дополнительная информация:** 2003 – волонтерская работа «Boys and girls club of America» ([www.bgca.org](http://www.bgca.org));

с 2008 – участие в любительской футбольной лиге Санкт-Петербурга (<http://www.pfpl.ru/>).

**Личные качества:** коммуникабельность, умение находить подход к людям, организованность, ответственность, быстрая обучаемость, инициативность, умение работать в команде, стремление достичь мастерства в выбранной сфере деятельности.

**Личные данные:** дата рождения: 04.10.1987; адрес: Россия, Санкт-Петербург, ул. Кораблестроителей, 20, к. 1, кв. 1

Рекомендации представляются по запросу.

## **Т е м а 9. РАСЧЕТ УПУЩЕННЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ПО КАЧЕСТВУ ПРОДУКЦИИ И СОСТАВЛЕНИЕ ПЛАНА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ИХ ВЫСВОБОЖДЕНИЮ**

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

**Метод проведения занятия:** выполнение индивидуальных заданий.

**После изучения темы студент должен уметь:** рассчитывать упущенные возможности по качеству продукции и составлять план мероприятий по их высвобождению.

### Порядок и методика выполнения задания.

**Упражнение 1.** Определите коэффициенты качества отдельных видов продукции и совокупного продукта (табл. 9.1). Коэффициент качества вида продукции равен отношению средней реализационной цены к цене продукции наивысшего качества. Коэффициент качества совокупного продукта равен сумме произведений коэффициентов качества по видам продукции на удельный вес вида продукции в денежной выручке всех видов реализованной продукции. Коэффициенты качества меньше или равны единице.

**Упражнение 2.** Рассчитайте резерв (объем недополученной выручки) для предприятия по видам продукции и общий из-за неиспользования всех возможностей, предоставляемых предельными максимальными ценами. Сделайте выводы о сферах приложения усилий.

**Упражнение 3.** Определите изменения в требованиях к качеству продукции в 2012–2015 гг. (табл. 9.2).

**Упражнение 4.** Предложите мероприятия по высвобождению резервов качества и внесите их в формы (табл. 9.3, 9.4).

### Исходные материалы к теме

Т а б л и ц а 9.1. Продано государству урожая СПК «Х» 2015 г.

Вид продукции	Количество, тонн	Предельная макс. цена за 1 т базисной нормы (без НДС) на условиях франко-организация, долл.
1	2	3
Ячмень пивоваренный (ТУ ВУ 190239501.773–2010 с изм. № 1)	150	135,5
Ячмень (ГОСТ 28672–90 с изм. № 1ВУ), поставляемый для продовольственных целей (класс 1)	210	95,2
Ячмень фуражный (СТБ 1136–98 с изм. № 1)	60	75,9
<i>Итого</i>	420	
Рожь, поставляемая для переработки в муку и на солод (ГОСТ 16990–88 с изм. № 1, 2РБ, 3ВУ, классы 1–3 или группа А)	320	88,0
Рожь фуражная (СТБ 1134–98 с изм. № 1)	130	70,6
<i>Итого</i>	450	
Пшеница (ГОСТ 9353–90 с изм. № 1ВУ) озимая и яровая мягкая с массовой долей клейковины: не менее 28% (класс 2)	156	152,4
не менее 23 % (класс 3)	214	142,2
не менее 18 % (класс 4)	70	124,6
Пшеница фуражная (СТБ 1135–98 с изм. № 1)	50	99,6
<i>Итого</i>	490	
Овес (ГОСТ 28673–90 с изм. № 1, 2ВУ), поставляемый для продовольственных целей: класс 1	75	91,0
класс 2	80	85,3
класс 3	92	68,7
Овес фуражный (СТБ 1137–98 с изм. № 1)	30	55,0
<i>Итого</i>	277	



1	2	3
Маслосемена рапса (СТБ 1398–2003 с изм. № 1, 2): для пищевых целей (класс 1)	180	256,0
технических целей (класс 2)	96	238,4
<i>Итого</i>	276	
Свекла сахарная: кондиционная (СТБ 1893–2008)	200	30,2
некондиционная	75	24,1
<i>Итого</i>	275	
Кукуруза (ГОСТ 13634–90), поставляемая для продо- вольственных целей:		
класс 1	60	155,7
класс 2	86	142,2
класс 3 (переработка в комбикорм и на кормовые це- ли)	190	128,6
<i>Итого</i>	336	

**Извлечение из постановления Министерства сельского хозяйства и продовольствия  
Республики Беларусь № 6 от 19 марта 2014 г. «Об установлении предельных цен на  
сельскохозяйственную продукцию (растениеводства) урожая 2014 г.,  
закупаемую для государственных нужд»**

2. При осуществлении закупок для государственных нужд:

– свеклы сахарной кондиционной и некондиционной устанавливается надбавка к цене за 1 т базисной нормы с 1 сентября 2014 г. в размере 20 %, с 11 сентября по 20 сентября 2014 г. – в размере 15 %, с 21 ноября до завершения поставки – 15 %;

– маслосемян рапса, поставляемых для пищевых (класс 1) и технических (класс 2) целей устанавливается (предоставляется) надбавка в размере 2,5 % к цене за 1 т базисной нормы при отклонении от базисной нормы масличности на 1 %.

**Т а б л и ц а 9.2. Фиксированные цены на сельскохозяйственную продукцию  
(растениеводства) урожая 2012–2014 гг., покупаемую для государственных нужд**

Вид продукции	Цена за 1 т базисной нормы (без НДС) на условиях франко-организация, долл.		
	2012 г.	2013 г.	2014 г.
1	2	3	4
Ячмень пивоваренный (ТУ ВУ 190239501.773–2010 с изм. № 1)	199,5*	215,0	194,5
Ячмень (ГОСТ 28672–90 с изм. № 1ВУ), поставляемый для продовольственных целей (класс 1)	101,6	159,0	136,6
Ячмень для выработки солода в спиртовом производстве	127,2	142,6	–
Ячмень фуражный (СТБ 1136–98 с изм. № 1)	65,5	127,3	109,4
Рожь, поставляемая для переработки в муку (ГОСТ 16990–88 с изм. № 1, 2РБ, 3ВУ, классы 1-3 или группа А)	67,3	114,3	112,9
Рожь для производства спирта	141,5	155,6	–
Рожь фуражная (СТБ 1134–98 с изм. № 1)	54,8	91,7	90,6

1	2	3	4
Рожь фуражная для производства спирта	115,3	123,4	–
Пшеница (ГОСТ 9353–90 с изм. № 1ВУ) озимая и яровая мягкая с массовой долей клейковины: не менее 28 % (класс 2)	122,2	254,7	218,9
для производства спирта	256,8	282,9	–
не менее 23 % (класс 3)	114,1	237,7	204,3
для производства спирта	239,4	262,6	–
не менее 18 % (класс 4)	99,7	208,3	179,0
для производства спирта	209,5	229,7	–
Пшеница: фуражная (СТБ 1135–98 с изм. № 1)	74,2	166,4	143,0
для производства спирта	155,9	170,9	–
Овес (ГОСТ 28673-90 с изм. №1, 2ВУ), поставляемый для продовольственных целей: класс 1	99,8	135,8	116,7
класс 2	94,1	127,9	109,9
класс 3	75,4	102,4	88,0
Овес фуражный (СТБ 1137–98 с изм. № 1)	46,1	82,1	70,5
Маслосемена рапса (СТБ 1398–2003 с изм. № 1, 2): для пищевых целей (класс 1)	386,5	396,1	340,5
технических целей (класс 2)	359,1	368,9	317,1
Свекла сахарная: кондиционная (СТБ 1893–2008)	43,6	41,5	39,1
некондиционная	34,9	33,2	31,2

\* Надбавка в 1 % к цене при содержании белка 11–11,5 %, в 3 % – при содержании белка ниже 11 %.

Т а б л и ц а 9.3. Форма для записи мероприятий

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

Т а б л и ц а 9.4 Форма для записи планов-графиков

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

## 2.3. ТЕМА, ВЫНЕСЕННАЯ НА САМОСТОЯТЕЛЬНОЕ ИЗУЧЕНИЕ

### РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ К ИСПОЛНЕНИЮ СЛУЖЕБНЫХ ФУНКЦИЙ

**Цель темы:** научиться разрабатывать систему мотивации к исполнению функций конкретной деятельности.

**Метод проведения:** индивидуальное выполнение упражнения.

**После изучения темы студент должен уметь:** определять потребности и мотивы индивида к определенному виду деятельности, достаточность мотивации к исполнению функций, разрабатывать систему мотивации и описывать ее на языке технологии.

**Порядок и методика выполнения упражнений.** Вам предлагается выполнить на выбор одно из упражнений. Выполнение любого из них позволяет достичь цели. Первое упражнение можно выполнить на занятии без специальной подготовительной работы дома. Для второго упражнения предварительно формируются малые рабочие группы и выдается домашнее задание за неделю до даты проведения занятия.

**Упражнение 1.** Обеспечение адекватности своего решения относительно мотивации к предмету.

Проведите мысленный эксперимент на тему: что заставляет соседа по парте (действия, нежелательные эффекты) прикладывать усилия в изучении дисциплины «Управление предприятием»? Если на ум пришло «ему просто интересно», то вы использовали прием «очищение мотивации» (один мотив) и дали ответ, не думая (метод «непомогающее 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. Опишите потребности и мотивы соседа по парте, не общаясь с ним. Вы получите лучший результат, если посоветуетесь сами с собой от имени разных ролей.

2. Составьте вопросы к соседу по парте, с помощью которых можно проверить ваши предположения. Вопросы должны быть альтернативными. Например, сосед вчера ходил в библиотеку на три часа, потому что: а) хочет получить высокую оценку; б) хочет быть лучше всех в группе; в) поджимает время выполнения курсовой, а он только приступил к ней. Мотив редко бывает один. Поэтому будьте готовы к ранжированию альтернатив.

3. Задайте вопросы соседу по парте, чтобы выяснить, насколько ваши предположения верны. Зафиксируйте ответы и определите разницу между предположением и фактами.

4. Проведите анализ полученного материала.

5. Задайте вопросы преподавателю, чтобы выяснить его представление о том, что все-таки мотивирует студентов к изучению предмета.

6. Выстройте цепочку состояний, которые должны произойти с соседом, чтобы он изменил в лучшую сторону отношение к предмету. Можно менять самого студента, а можно условия, в которых он находится. Менять живой объект сложно. Гораздо проще менять условия. Какие параметры и характеристики условий, в которых находится сосед по парте, должны измениться и в какой последовательности?

7. Продумайте и разработайте действия, которые нужно осуществить к соседу по парте (условиям, в которых он находится), чтобы он сам был готов изменить отношение к предмету в лучшую сторону.

8. Обратитесь к преподавателю, чтобы согласовать с ним действия, которые вы наметили осуществить по отношению к условиям, в которых находится студент, либо к самому студенту.

**Упражнение 2.** Разработать и описать систему мотивации студентов группы к дисциплине «Управление предприятием».

У студентов группы не может быть полного совпадения интересов с целями вуза, кафедры, преподавателя. Полностью они совпадать и не могут. Ваша система мотивации

должна позволить максимально сблизить цели студентов группы с целями вуза, кафедры и преподавателя.

Критериями оценки разработанной вами системы мотивации выступают:

положение в основу достоверных данных о студентах группы;

высокая вероятность осуществления кафедрой и преподавателем;

способствование существенному повышению мотивации к изучению предмета (а значит, подготовке к будущей деятельности);

прозрачность и простота.

Ваша презентация может включать следующие разделы:

1. Краткое описание существующей системы мотивации с указанием недостатков и положительных моментов.

2. Результаты анкетирования и выводы, сделанные на их основе.

3. Постановка проблемы (в виде противоречия).

4. Постановка целей и задач с указанием временного интервала достижения.

5. Суть системы мотивации. Например: «Наша система основана на дифференциации студентов по мотивационным группам (ко всем единый подход или индивидуальный подход) с применением элементов следующих теорий мотивации ...».

6. Описание технологии мотивации (последовательность действий) с указанием элементов теорий мотивации.

7. Указание ограничений, без нейтрализации которых реализовать предлагаемую систему мотивации затруднительно.

8. Объяснение, почему команда разработчиков считает, что система работает, и что заинтересованные группы получают в итоге (в ближайшее время и на перспективу). Например: «... у студентов из категории «отсталая часть» появится интерес к учебе, что повысит средний балл нашей группы».

**П р и м е ч а н и е.** Чтобы не ухудшить отношения в группе рекомендуется называть количество студентов (не фамилии), которых можно отнести к той или иной группе мотивации.

После презентации очередной команды другие команды задают вопросы на уточнение. Преподаватель дает ответную презентацию, в которой разъясняет свое видение решения проблем мотивации студентов к изучению предмета.

## **Исходные материалы к теме**

### **АНКЕТА**

#### **для оценки мотивации студентов к изучению дисциплины «Управление предприятием»**

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 (инженер, механик) 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 дру-

гим 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. 1):

Т а б л и ц а 1. 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) \_\_\_\_\_

### 3. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

#### 3.1. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ И ЗАКРЕПЛЕНИЯ ПРОЙДЕННОГО МАТЕРИАЛА

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

2. Насколько распространена в вашей организации практика приобретения продуктов питания и товаров повседневного спроса в определенных магазинах (впервые внедрено Р. Оуэном)? Какие преимущества и недостатки такой системы вы можете отметить? Что можно улучшить?

3. Какие показатели из приведенных ниже ваша организация игнорирует и что вы предлагаете изменить?

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

4. Ознакомьтесь с фрагментом интервью с М. Русым, вице-премьером Республики Беларусь, о причинах создания в стране агрохолдингов, 8 июля 2017 БЕЛТА. Какие еще организационные формирования позволяют достигнуть «справедливого распределения прибыли»?

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

5. Прочтите высказывание немецкого руководителя относительно целей деятельности. Разделяете ли вы его точку зрения? Если да, то почему?

*Семейные предприятия больше фокусируются на долгосрочных целях. И собственник может пожертвовать собственными доходами ради будущего компании. Наемные менеджеры больше ориентируются на цифры: то, сколько они получают, зависит непосредственно от результатов работы. Думаю, в этом и есть главное отличие семейной компании от корпорации.*

6. Известны ли вам организации, в которых руководители обращаются к своим сотрудникам на «ты»? Насколько такое обращение для вас привычно?

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

факторы привлекательности сделки.

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

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

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

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

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

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

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

*3. Расширение ночной и уборочной срочной службы помощи.*

8. Прочтите фрагмент интервью с директором германской семейной компании. Вы скажите свою точку зрения относительно заявления Андреаса Хеттиха.

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

9. Допустим, что Вы хорошо учитесь и затрачиваете на дополнительную подготовку 3 часа ежедневно. Готовы ли Вы выделить 1 час на обучение своих одноклассников (друзей), зная, что, с одной стороны, они станут учиться лучше и вытянут группу вперед, с другой, не исключено, станут умнее и удачливее вас на занятиях, их ответы будут лучше ваших, они будут затмевать вас перед преподавателями? Да / Нет

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

*По закону, потребление энергии на заводе не должно превышать 234 кВт/м<sup>2</sup>. Это здание потребляет 74 кВт – на 75% меньше, чем требуется по законодательству. На строительство завода были потрачены большие деньги. Но за счет уменьшения потребления электроэнергии это помогает экономить компании до 300 тысяч евро в год. Чтобы уменьшить теплопотребление административного здания Hettich Forum, при строительстве его «обернули» в специальный материал из целлюлозы. Благодаря такой изоляции от фундамента до потолка здание сохраняет тепло зимой и прохладу летом. Вокруг здания вырыли бассейны, где накапливается дождевая вода – ее используют для технических нужд. Благодаря современным технологиям теплоизоляции в таком большом здании используется лишь один кондиционер, соизмеримый по мощности с тем, что охлаждает или нагревает один вагон поезда. Все это позволяет уменьшить потребление энергии на 73 %.*

### **3.2. ВОПРОСЫ ЗАЧЕТА ПО ДИСЦИПЛИНЕ «УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ»**

1. Сущность и ключевые понятия в управлении производством.
2. Вклад учёных и практиков в современное управление производством.
3. Организация как объект управления.
4. Типовые организационные структуры управления сельскохозяйственными организациями.
5. Трансформация организационных структур под влиянием меняющихся условий.
6. Управленческие полномочия и ответственность. Их закрепление в организационных документах (уставе, положении о подразделениях, должностной инструкции).
7. Структура положения о подразделении с различными статусами хозяйственно-экономической самостоятельности. Способы повышения эффективности взаимодействий между подразделениями.
8. Лидерство и власть в управлении.
9. Цели управления предприятием. Целеполагание. Уровни целеобразования.
10. Правила формулирования целей. Требования к их вербальному формулированию.
11. Организационный порядок и его виды. Дисциплина. Технология установления организационного порядка.
12. Методы достижения порядка и дисциплины.
13. Принципы и методы управления предприятием в кризисной ситуации.
14. Коммуникационные технологии: активного слушания, ответов на сложные вопросы, аргументации, выстраивания взаимоотношений с заинтересованными сторонами.
15. Управленческое решение и его продукты. Критерии правильности решения.
16. Технологическая политика предприятия и ее роль в принятии тактических решений.
17. Технология выработки и реализации управленческих решений. Оценка последствий их реализации.
18. Технология реализации управленческих решений.
19. Стимулирование работников с различными типами трудовой мотивации.
20. Кадровая политика сельскохозяйственного предприятия мирового класса.
21. Подбор работников инженерной службы и внесение изменений в проект трудового контракта.
22. Расстановка, адаптация, развитие и продвижение работников инженерной службы.
23. Концепция обеспечения качества продукции.
24. Система управления качеством труда и продукции в сельском хозяйстве.
25. Порядок определения резервов в качестве труда и продукции. План мероприятий по их высвобождению.

### **3.3. ТЕСТЫ ДЛЯ ЗАЧЕТА ПО ДИСЦИПЛИНЕ «УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ»**

1. Определите вариант, который не относится к фундаментальным принципам хорошего управления, в равной степени приемлемого во всех странах, независимо от культур.
2. Определите вариант, который содержит правильную цепочку концептуально одинакового процесса для делового менеджмента, воспитания детей, руководства государством.
3. Определите вариант, который не содержит аксиому (постулат) менеджмента.
4. Определите вариант, который не является одним из 4-х принципов управления трудом рабочих Ф. Тейлора.
5. Что образуется в результате объединения инфраструктуры компании, управления кадрами, технологического развития, внутренней логистики, производственного процес-



са?

6. Какой вам известен естественный, постоянно возобновляющийся источник организационной энергии?
7. Что обладает способностью преодолеть огромную и нарастающую сложность организации?
8. На какой стадии жизненного цикла организации образуется структура?
9. Определите наиболее точную формулировку понятия «менеджмент».
10. Как называется способ формирования структуры, когда мы создаем новое звено в иерархии, централизующее однородные функции нескольких подразделений?
11. Определите вариант, характеризующий тенденцию активных организационных изменений в направлении движения к бесструктурным организациям.
12. Какой этап жизненного цикла организации имеет признаки: «работники предпринимательского типа вынуждены уступать работникам административного типа или покидать организацию; в работе уважается следование правилам»?
13. Главный инженер подготовил инструкцию по составлению плана функционирования теплицы и передал её управляющему теплицей для работы. Каким видом управленческого полномочия воспользовался главный инженер?
14. Определите основную цель бизнеса на уровнях целенаправленности и целеустремленности.
15. Чем определяются полномочия сотрудника?
16. Ответами на какие вопросы можно определить границы ответственности сотрудника?
17. В должностных инструкциях почти всегда неполное содержание именно этого раздела? Что это за раздел?
18. Характеристики: «безличность, принципиальная неполнота, способность преодолеть субъективизм руководителя» свойственны именно этому понятию в управлении.
19. Разделим функцию «Маркетинговые исследования» на «разрабатывать программу исследования, делать окончательные выводы, координировать и контролировать работу интервьюеров, проводить опрос прохожих по вопросам анкеты». Определите, какое важное управленческое понятие характеризует такое разделение.
20. Определите вариант, в котором описана цель коммуникационного процесса.
21. Какой базовый элемент коммуникаций кодирует информацию?
22. К какой категории ошибок коммуникационного процесса относится использование в качестве аргумента несуществующего факта, ссылки на событие, которого не было?
23. Определите вариант правильной последовательности технологии выстраивания отношений с заинтересованными сторонами.
24. Назовите тип проблемной ситуации, который полностью решим.
25. К какому типу рабочих мест относится преимущественно работа инженера по сельскохозяйственным машинам?
26. Какие факторы оказывают значимое влияние на размер заработной платы инженера конкретной организации?
27. Структура разделов документа «Кадровая политика».
28. Деканат факультета механизации сельского хозяйства за неделю до распределения пятикурсников разместил на доске объявлений предложения следующего содержания: «СПК «Х» требуется инженер. Оплата – согласно штатному расписанию. Дополнительные сведения – по телефону №...». К какому из методов подбора персонала относится данное объявление?
29. Назовите надежные индикаторы карьеры.
30. Назовите признаки структурированного собеседования.
31. Назовите недостатки метода оценки индивидуального вклада по коэффициенту трудового участия (КТУ).

### **3.4. КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ» ПО 10-БАЛЛЬНОЙ ШКАЛЕ**

Для оценки успеваемости студентов на практических занятиях, а также для проведения текущей и итоговой аттестации по учебной дисциплине «Управление предприятием» применяется десятибалльная шкала, которая в зависимости от величины балла и отметки включает следующие критерии:

#### **10 (десять) баллов, зачтено:**

Систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине, а также по основным вопросам, выходящим за ее пределы;

Точное использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы;

Безупречное владение инструментарием учебной дисциплины, умение его эффективно использовать в постановке и решении научных профессиональных задач;

Выраженная способность самостоятельно и творчески решать сложные проблемы в нестандартной ситуации;

Полное и глубокое усвоение основной и дополнительной литературы, по изучаемой учебной дисциплине;

Умение свободно ориентироваться в теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и дать им аналитическую оценку, использовать научные достижения других дисциплин;

Творческая самостоятельная работа на практических, лабораторных занятиях, активное творческое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

#### **9 (девять) баллов, зачтено:**

Систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине;

Точное использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы;

Владение инструментарием учебной дисциплины, умение его эффективно использовать в постановке и решении научных профессиональных задач;

Способность самостоятельно и творчески решать сложные проблемы в нестандартной ситуации в рамках учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине;

Полное усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой учреждения высшего образования по учебной дисциплине;

Умение ориентироваться в теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им аналитическую оценку;

Систематическая, активная самостоятельная работа на практических, лабораторных занятиях, творческое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

#### **8 (восемь) баллов, зачтено:**

Систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине в объеме учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине;

Использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обоснованные выводы и обобщения;

Владение инструментарием учебной дисциплины (методом комплексного анализа,

техники информационных технологий), умение его использовать в постановке и решении научных профессиональных задач;

Способность самостоятельно решать сложные проблемы в рамках учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине;

Усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой учреждения высшего образования по учебной дисциплине;

Умение ориентироваться в теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им аналитическую оценку;

Активная самостоятельная работа на практических, лабораторных занятиях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

#### **7 (семь) баллов, зачтено:**

Систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине в объеме учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине;

Использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы умение делать обоснованные выводы и обобщения;

Владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в постановке и решении научных профессиональных задач;

Свободное владение типовыми решениями в рамках учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине;

Усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой учреждения высшего образования по учебной дисциплине;

Умение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им аналитическую оценку;

Самостоятельная работа на практических, лабораторных занятиях, участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

#### **6 (шесть) баллов, зачтено:**

Достаточно полные и систематизированные знания в объеме учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине;

Использование необходимой научной терминологии, грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обобщение и обоснованные выводы;

Владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в решении учебных и профессиональных задач;

Способность самостоятельно применять типовые решения в рамках учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине;

Усвоение основной литературы, рекомендованной учебной программой учреждения высшего образования по учебной дисциплине;

Умение ориентироваться в базовых теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им сравнительную оценку;

Активная самостоятельная работа на практических, лабораторных занятиях, периодическое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

#### **5 (пять) баллов, зачтено:**

Достаточные знания в объеме учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине;

Использование научной терминологии, грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать выводы;

Владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в решении учебных и профессиональных задач;

Способность самостоятельно применять типовые решения в рамках учебной про-

граммы учреждения высшего образования по учебной дисциплине;

Усвоение основной литературы, рекомендованной учебной программой учреждения высшего образования по учебной дисциплине;

Умение ориентироваться в базовых теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им сравнительную оценку;

Самостоятельная работа на практических, лабораторных занятиях, фрагментарное участие в групповых обсуждениях, достаточный уровень культуры исполнения заданий.

#### **4 (четыре) балла, зачтено:**

Достаточный объем знаний в рамках образовательного стандарта высшего образования;

Усвоение основной литературы, рекомендованной учебной программой учреждения высшего образования по учебной дисциплине;

Использование научной терминологии, логическое изложение ответа на вопросы, умение делать выводы без существенных ошибок;

Владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в решении стандартных (типовых) задач;

Умение под руководством преподавателя решать стандартные (типовые) задачи;

Умение ориентироваться в основных теориях, концепциях, направлениях по изучаемой дисциплине и давать им оценку;

Работа под руководством преподавателя на практических занятиях, допустимый уровень культуры исполнения заданий.

#### **3 (три) балла, не зачтено:**

Недостаточно полный объем знаний в рамках образовательного стандарта высшего образования;

Знание части основной литературы, рекомендованной учебной программой учреждения высшего образования по учебной дисциплине;

Использование научной терминологии, изложение ответа на вопросы с существенными и логическими ошибками;

Слабое владение инструментарием учебной дисциплины, компетентность в решении стандартных (типовых) задач;

Неумение ориентироваться в основных теориях, концепциях направлениях изучаемой учебной дисциплины;

Пассивность на практических и лабораторных занятиях, низкий уровень культуры исполнения заданий.

#### **2 (два) балла, не зачтено:**

Фрагментарные знания в рамках образовательного стандарта высшего образования;

Знания отдельных литературных источников, рекомендованных учебной программой учреждения высшего образования по учебной дисциплине;

Неумение использовать научную терминологию учебной дисциплины, наличие в ответе грубых, логических ошибок;

Пассивность на практических и лабораторных занятиях, низкий уровень культуры исполнения заданий.

#### **1 (один) балл, не зачтено:**

Отсутствие знаний (и компетенций) в рамках образовательного стандарта высшего образования, отказ от ответа, неявка на аттестацию по уважительной причине.

## 4. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ

### 4.1. УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

**УТВЕРЖДАЮ**

Первый проректор академии

\_\_\_\_\_ А. В. Соляник

«29» ноября 2016 г.

Регистрационный № УД –М-337-16/уч.

### УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ

**Учебная программа учреждения высшего образования  
по учебной дисциплине для специальности  
1-74 06 01 Техническое обеспечение процессов  
сельскохозяйственного производства**

#### **СОСТАВИТЕЛЬ:**

**А. М. Артеменко**, доцент кафедры управления учреждения образования «Белорусская государственная орден Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамена сельскохозяйственная академия», кандидат экономических наук, доцент.

#### **РЕЦЕНЗЕНТЫ:**

**Т. Л. Хроменкова**, заведующая кафедрой организации производства в АПК учреждения образования «Белорусская государственная орден Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамена сельскохозяйственная академия», кандидат экономических наук, доцент;

**В. С. Сергеев**, доцент кафедры технологии и организации механизированных работ в растениеводстве учреждения образования «Белорусская государственная орден Октябрьской и Трудового Красного Знамена сельскохозяйственная академия», кандидат технических наук, доцент.

#### **РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ В КАЧЕСТВЕ УЧЕБНОЙ:**

Кафедрой управления учреждения образования «Белорусская государственная орден Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамена сельскохозяйственная академия» (протокол №2 от 20 октября 2016 г.);

Методической комиссией факультета механизации сельского хозяйства учреждения образования «Белорусская государственная орден Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамена сельскохозяйственная академия», (протокол №2 от 25 октября 2016 г.);

Методической комиссией инженерного факультета учреждения образования «Белорусская государственная орден Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамена сельскохозяйственная академия», (протокол №10/16 от 28 ноября 2016 г.);

Научно-методическим советом учреждения образования «Белорусская государственная орден Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамена сельскохозяйственная академия» (протокол №3 от 29 ноября 2016 г.).

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

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

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

- необходимостью устранения элементов неравномерности в развитии хозяйств регионов;

- ужесточением требований по обеспечению производства качественного продукта, доступного по цене: чтобы белорусские продукты достойно смотрелись на российских полках (95% экспорта белорусского продовольствия осуществляется в Российскую Федерацию), мы должны быть сами на 100% уверены в качестве своей продукции;

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

- учатившимся несоответствием предусмотренным целям, неэффективным использованием, простаиванием из-за частых поломок, недостатка механизаторов, горюче-смазочных материалов, запасных частей купленных при помощи льготных кредитов оборудования и техники, что сказывается на проведении сельскохозяйственных работ;

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

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

**Цель преподавания учебной дисциплины** направлена на повышение качества подготовки инженерно-технических кадров, владеющих современными методиками и технологиями управленческой и инновационной деятельности и заключается в том, чтобы сформировать у студентов систему знаний, умений и навыков, достаточных для обоснования, разработки, формулирования, документального оформления и дальнейшей реализации управленческих решений на уровне предприятия по основным вопросам профессиональной деятельности.

### **Задачи учебной дисциплины:**

- сформировать жизненную позицию, определяющую профессиональную деятельность работника инженерной службы, направленную на эффективное сотрудничество со всеми заинтересованными в реализации управленческого решения сторонами;

- сформировать представление о содержании процессов управления сельскохозяйственным производством и месте дисциплины в системе дисциплин подготовки специалиста;

- представить будущим специалистам инженерных служб знания, помогающие повысить уровень управления процессами на сельскохозяйственных предприятиях и обслуживающих их организациях;

- определить области и проблемы, требующие дальнейшего изучения и разработки в целях содействия развитию познавательной базы дисциплины.

В процессе изучения учебной дисциплины «Управление предприятием» необходимо акцентировать внимание студентов на том факте, что управление производством в последнее время отстаёт от уровня развития техники и технологий в сельском хозяйстве, является базовым фактором сохранения конкурентоспособности; на важность овладения будущими руководителями среднего и высшего звена относительно новой областью знаний об управлении – социальными технологиями, без которых невозможно правильное соблюдение производственных технологий; относительно высокую разницу в уровнях развития регионов страны и необходимость увеличения показателей отдачи каждого гектара

земли; разделение сельскохозяйственных предприятий на стабильно работающие, подлежащие досудебному оздоровлению и подлежащие процедуре банкротства.

Учебная программа разработана на основе компетентного подхода, требований к формированию компетенций, сформулированных в образовательном стандарте высшего образования первой ступени по специальности 1-74 06 01 «Техническое обеспечение процессов сельскохозяйственного производства» (ОСВО 1-74 06 01-2013).

Учебная дисциплина относится к циклу общепрофессиональных и специальных дисциплин компонента учреждения высшего образования.

Освоение учебной дисциплины базируется на компетенциях, приобретенных ранее студентами при изучении учебных дисциплин: «Организация производства», «Основы управления интеллектуальной собственностью», «Делопроизводство».

### **Требования к освоению учебной дисциплины в соответствии с образовательным стандартом.**

В результате изучения учебной дисциплины студент должен закрепить и развить следующие академические (АК) и социально-личностные (СЛК) компетенции, предусмотренные в образовательном стандарте высшего образования первой ступени по специальности 1- 74 06 01 «Техническое обеспечение процессов сельскохозяйственного производства»:

АК-1. Уметь применять базовые научно-теоретические знания для решения теоретических и практических задач;

АК-2. Владеть системным и сравнительным анализом;

АК-3. Владеть исследовательскими навыками;

АК-4. Уметь работать самостоятельно;

АК-5. Быть способным порождать новые идеи (обладать креативностью);

АК-6. Владеть междисциплинарным подходом при решении проблем;

АК-7. Иметь навыки, связанные с использованием технических устройств, управлением информацией и работой с компьютером;

АК-8. Обладать навыками устной и письменной коммуникации;

АК-9. Уметь учиться, повышать свою квалификацию в течение всей жизни.

СЛК-1. Обладать качествами гражданственности;

СЛК-2. Быть способным к социальному взаимодействию;

СЛК-3. Обладать способностью к межличностным коммуникациям;

СЛК-4. Владеть навыками здоровьесбережения;

СЛК-5. Быть способным к критике и самокритике;

СЛК-6. Уметь работать в команде;

СЛК-7. Понимать сущность и социальную значимость своей профессии, основные проблемы в конкретной области своей деятельности.

В результате изучения учебной дисциплины студент должен обладать следующими профессиональными компетенциями (ПК):

#### *Производственно-технологическая и эксплуатационная деятельность*

ПК-1. Выявлять естественно-научную сущность проблем, возникающую в ходе профессиональной деятельности и привлекать для их решения соответствующий физико-математический аппарат;

ПК-3. Профессионально использовать современную технику, оборудование и приборы;

ПК-4. Осуществлять экономическую оценку эффективности использования производственных ресурсов организации (предприятия);

ПК-7. В составе группы специалистов разрабатывать техническую документацию, принимать участие в создании стандартов и нормативов;

ПК-14. Использовать средства автоматизации сельскохозяйственной техники;

#### *Проектно-конструкторская деятельность*

ПК-19. Подготавливать информационные обзоры, а также рецензии, отзывы и заключения на техническую документацию;

ПК-21. Рассматривать рационализаторские предложения по совершенствованию технологий производства, хранения и первичной переработки сельскохозяйственной продукции и давать заключения о целесообразности их использования;

ПК-22. Производить патентно-информационный поиск, оценивать патентоспособность и патентную чистоту технических решений;

*Инновационная деятельность*

ПК-24. Осуществлять поиск, систематизацию и анализ информации по перспективам развития сельского хозяйства;

ПК-25. Определять цели инноваций и способы их достижения в области технического обслуживания сельскохозяйственного производства;

ПК-27. Оценивать конкурентоспособность и экономическую эффективность разрабатываемых оборудования и технологий;

ПК-28. Проводить опытно-технологические исследования для создания и внедрения нового оборудования и технологий, их опытно-промышленную проверку и испытания;

*Организационно-управленческая деятельность*

ПК-29. Разрабатывать и принимать участие в реализации мероприятий по повышению эффективности производства, сокращению расходов материальных ресурсов, снижению трудоёмкости и энергоёмкости, повышению производительности труда;

ПК-30. Взаимодействовать со специалистами смежных профилей;

ПК-34. Составлять на основе правил, норм, технической документации и информации о техническом состоянии сельскохозяйственной техники и оборудования график периодичности технического обслуживания, определять объёмы ремонтных работ и потребности в материалах и запасных частях;

ПК-35. Анализировать и оценивать тенденции развития техники и технологий.

В результате изучения учебной дисциплины выпускник **должен:**

**знать:**

– фундаментальные понятия, закономерности и принципы организации, функционирования и развития объектов управления;

– ценности, цели, функции, методы и приёмы управления предприятиями АПК Республики Беларусь;

– порядок построения адекватного представления о ситуации, принципы и правила коммуникационного процесса;

– образцы достижения предприятий в области управления сельскохозяйственным производством и поведения менеджеров.

**уметь:**

– различать виды и определять границы управленческих полномочий и ответственности руководителей и специалистов предприятий;

– распределять работы между исполнителями и приводить типовые должностные инструкции работников инженерной службы в соответствие с условиями объекта управления;

– самостоятельно формулировать цели объекта управления и доводить их до подчиненных в устной и письменной формах;

– вести анализ организационного механизма управления лучших сельскохозяйственных предприятий республики для отбора успешных приемов и методов управления производством;

– устанавливать организационный порядок на предприятии;

– вести эффективные управленческие коммуникации в оперативном управлении производством;

– подбирать сотрудников инженерной службы на предварительно составленную модель рабочего места, задавать требования к кандидату для включения их в объявление о вакансии, формулировать вопросы к устному собеседованию, обсуждать условия трудового контракта;

– разрабатывать элементы системы мотивации к исполнению должностных обязанно-



стей сотрудников инженерной службы;

- рассчитывать упущенные возможности по качеству продукции и составлять план мероприятий по их высвобождению;
- составлять организационно-распорядительные документы: распоряжения, докладные записки, деловые письма.

**владеть:**

- основными понятиями дисциплины в процессе взаимодействия со всеми участниками управленческой деятельности;
- методами выявления и развития участников управленческой деятельности;
- технологией коммуницирования с субъектами ситуации, выстраивания взаимодействия с клиентами и партнерами предприятия;
- методами создания организационного порядка и налаживания дисциплины;
- технологией составления положения об инженерной службе и должностных инструкций специалистов службы, налаживания конструктивного взаимодействия служб между службами для получения эффекта синергии.

## СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

### **Тема 1. Сущность и эволюция управления предприятием**

Анализ ситуации в АПК Республики Беларусь.

Назначение, цель и задачи дисциплины в подготовке студентов инженерного профиля.

Сущность управления предприятием. Ключевые понятия дисциплины, их назначение и умение ими оперировать. Область ближайшего развития. Твердое и пустое, их комбинация. Динамический устойчивый стереотип. Взгляд, точка зрения, позиция. Критерий, показатель.

Вклад учёных и практиков в современное управление предприятием. Система основных идей о науке: аксиомы, закономерности, принципы, правила, гипотезы, концепции, модели, методологические приёмы. Фундаментальные принципы управления предприятиями мирового класса. Особенности рассмотрения управления до 2-й половины 20 века и после. Школа научного управления (1885–1920). Теоретические разработки Ф. Тейлора для управления трудом рабочих. Вклад в научную теорию управления Ф. и Л. Гилбрет. Образцы правильного разделения труда и ответственности между участниками процесса. «12 принципов производительности» Г. Эмерсона. «14 принципов административной деятельности» А. Файоля. Вклад в науку об управлении предприятиями и практику лучших менеджеров мира. Особенности современного этапа управления на предприятиях АПК в Республике Беларусь.

### **Тема 2. Предприятие как объект управления. Организационные структуры управления предприятием**

Предприятие как социальный объект. Общие черты, базовые ценности и функции организации. Предприятие в своей среде. Макрофакторы среды, влияющие на поведение предприятия. Орбиты факторов влияния.

Предприятие как цепь видов деятельности. Цепочка создания организацией ценности М. Портера. Типовые организационные структуры управления сельскохозяйственными организациями. Управленческий контур. Факторы, предопределяющие выбор типа структуры управления.

Трансформация организационных структур под влиянием меняющихся условий. Направления изменения организационных структур под влиянием внешних и внутренних факторов. Трансформация структур управления в сторону увеличения степени восприятия ими инноваций, роста качества, повышения ориентации на клиента. Тенденции в изменении структур управления. Сетевые и виртуальные организации в сельскохозяйственном бизнесе.

Положение о подразделении с различными статусами хозяйственно-экономической самостоятельности. Способы повышения эффективности взаимодействий между подразделениями. Система принципов и функций организации труда на предприятии.

Положение об инженерной службе и порядок его разработки. Условия создания положений о подразделениях. Способы организации эффективного взаимодействия подразделений организации.

### **Тема 3. Менеджер на предприятии**

Должность. Должностное лицо. Статус менеджера. Управленческие полномочия и ответственность. Порядок их закрепления в организационных документах. Лидерство и власть в управлении.

Эффективность, результативность и продуктивность деятельности управленческих работников. Показатели оценки деятельности аппарата управления предприятия. Уровни профессионализма в управленческой деятельности.

Нормы и правила поведения менеджеров и специалистов. Правила группового поведения менеджеров больших профессиональных групп работников. Правила индивидуального поведения управленческих работников.

Целеполагание в формировании и деятельности организации. Правила формулирования целей. Критерии хорошо сформулированной цели. Требования к вербальному формулированию целей.

Коммуникационные технологии в деятельности управленческих работников: активного слушания, ответов на сложные вопросы, аргументации, выстраивания взаимоотношений с заинтересованными сторонами.

### **Тема 4. Функции и методы создания оргпорядка и поддержания дисциплины на предприятии**

Организационный порядок и его виды. Организованное пространство для управления. Продукты «прошлого» управленческого труда. Управляемость организации, ее степени. Исполнительская дисциплина.

Функции управленческого работника. Классификация функций. Правила формулирования функции исполнителя. Требования к набору функций у исполнителя. Способы сокращения затрат на выполнение управленческих функций.

Технология установления организационного порядка: планирование, организация, мотивация, контроль над исполнением, коррекция, координация. Задачи и виды контроля. Пять способов координации.

Экономические методы достижения порядка и дисциплины, их признаки, инструментарий.

Организационно-распорядительные методы достижения порядка и дисциплины. Их назначение в арсенале управленческих работников, признаки, инструментарий.

Социальные и психологические методы достижения порядка и дисциплины.

Санкционирование по результатам контроля с учётом типологии сотрудников. Типы сотрудников по отношению к степени соблюдения организационного порядка. Их реакция на методы социального нормирования, социального регулирования, социальной ответственности, морального стимулирования, воспитательные методы. Методы, позволяющие уменьшить долю сотрудников с негативными типами поведения.

Принципы и методы менеджмента в организации, находящейся в кризисной ситуации. Смена целей, приоритетов, структуры. Классификация персонала с позиции полезности для выживания организации. Антикризисная команда.

### **Тема 5. Управленческие решения: стратегия и тактика**

Три типа решений в деятельности работников сельского хозяйства. Управленческое решение и его продукты. Критерии качества решения. Содержание управленческого решения для его документального и устного оформления.

Стратегические и оперативные (тактические) решения. Методы взаимосвязи и выстраивание системы решений на предприятии.

Технология выработки управленческих решений. Классическая схема процесса выработки решения. Информационное обеспечение выработки стратегических и оперативных решений. Современные технические и программные средства сбора, обработки и предоставления информации для принятия решений.

Процедура принятия решения группой. Техника проведения собрания, оперативного и проблемного совещания.

Условия получения правильного решения. Способы повышения надежности и осуществимости управленческого решения. Оценка последствий реализации решения.

Технология реализации исполнения решения. Границы управляемости организацией и их влияние на реализуемость решений. Организация процесса реализации решения. Оценка результативности реализации решения.

### **Тема 6. Управление персоналом и мотивация к исполнению трудовых функций**

Уровень и состав оплаты труда работников инженерной службы. Назначение заработной платы, факторы, определяющие ее уровень в организации. Типы рабочих мест и принципы оплаты труда в них.

Базовая концепция трудовой мотивации. Типы сотрудников по отношению к различным формам стимулирования. Способы стимулирования работников с различными типами трудовой мотивации.

Кадровая политика сельскохозяйственной организации. Назначение кадровой политики организации. Набор элементов инновационной кадровой политики. Социальная политика сельскохозяйственной организации.

Подбор работников инженерной службы и внесение изменений в проект трудового контракта. Модель рабочего места, объявление о вакансии, структурированное интервью, резюме. Способы сообщения потенциальным кандидатам о вакансии. Технология структурированного интервью с кандидатом. Назначение трудового контракта, преимущества и недостатки. Переговоры с работодателем об условиях трудового контракта. Пункты трудового контракта, по которым возможен учет позиции вновь принятого работника.

Назначение и методы расстановки, адаптации, развития и продвижения работников инженерной службы.

Критерии выбора учебного заведения для повышения квалификации, формы и методы обучения.

### **Тема 7. Управление качеством труда и продукции**

Концепция обеспечения качества продукции. Треугольник качества.

Взаимосвязь между повышением качества продукции организации, ее экономическими и социальными показателями. Принципы обеспечения качества.

Примеры отечественных и зарубежных организаций, добившихся выдающихся результатов в области качества.

Система управления качеством труда и продукции в организации. Порядок ее построения и развития.

Порядок определения резервов в качестве труда и продукции. Расчет коэффициентов качества продукции растениеводства и совокупного показателя качества по предприятию. Разработка плана мероприятий по высвобождению резервов по качеству.

## УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ КАРТЫ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ «УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ»

Для студентов дневной (полной) формы обучения специальности  
1-74 06 01 Техническое обеспечение процессов сельскохозяйственного производства  
и студентов дневной (сокращённой) формы обучения специальности 2-74 06 01 Техни-  
ческое обеспечение процессов сельскохозяйственного производства

№ п/п	Наименование разделов	Всего ауди- тор- ных часов	В том числе		Количество часов СР	Форма кон- троля зна- ний	Иное
			лекции	прак- тиче- ские занятия			
1	Сущность и эволюция управления предприятием	4	2	2	2/3*	ИЗ	
2	Предприятие как объект управления. Организационные структуры управления предприятием	4	2	2	4/5*	ИЗ	
3	Менеджер на предприятии	4	2	2	4/5*	ИЗ	
4	Функции и методы создания оргпорядка и поддержания дисциплины на пред- приятии	5	3	2	4/5*	ИЗ	
5	Управленческие решения: стратегия и тактика	4	2	2	4/5*	ИЗ	
6	Управление персоналом и мотивация к исполнению трудовых функций	7	3	4	4/5*	ИЗ	
7	Управление качеством труда и продук- ции	6	2	4	2/4*	ИЗ	
Всего часов		34	16	18	24/32 *	3	

Примечание: ИЗ – прием индивидуального задания; З – сдача зачета

\* Количество часов, отводимых на самостоятельную работу в соответствии с учебным планом С-06-33-14у.

Для студентов заочной (полной) формы обучения специальности  
1-74 06 01 Техническое обеспечение процессов сельскохозяйственного производства и  
студентов заочной (сокращённой) формы обучения  
специальности 2-74 06 01 Техническое обеспечение процессов  
сельскохозяйственного производства

№ п/п	Наименование разделов	Всего аудиторных часов	В том числе		Количество часов СР	Форма контроля знаний	Иное
			лекции	практические занятия			
1	Сущность и эволюция управления предприятием	0,5	0,5	–	6/7*		
2	Предприятие как объект управления. Организационные структуры управления предприятием	1,5	0,5	1	8/9*	ИЗ	
3	Менеджер на предприятии	0,5	0,5	–	6/7*		
4	Функции и методы создания оргпорядка и поддержания дисциплины на предприятии	1,5	0,5	1	8/9*	ИЗ	
5	Управленческие решения: стратегия и тактика	1	1	–	8/9*		
6	Управление персоналом и мотивация к исполнению трудовых функций	1,5	0,5	1	8/9*	ИЗ	
7	Управление качеством труда и продукции	1,5	0,5	1	6/8*	ИЗ	
Всего часов		8	4	4	50/58*	3	

Примечание: ИЗ – прием индивидуального задания; З – сдача зачета

\* Количество часов, отводимых на самостоятельную работу в соответствии с учебным планом 3-06-14-14у.

Контроль знаний студентов осуществляется в результате опроса, решения задач, проведения промежуточных контрольных работ, компьютерного тестирования и сдачи зачета.

### **Примерная тематика практических занятий**

1. Задание целей и доведение их до подчиненных в устной и письменной формах
2. Определение видов и объема управленческих полномочий и ответственности должностных лиц
3. Распределение работ между исполнителями
4. Разработка должностной инструкции сотруднику инженерной службы
5. Анализ организационного механизма лучших сельскохозяйственных предприятий республики с выделением успешных приемов и методов управления производством
6. Установление организационного порядка в коллективе
7. Эффективные управленческие коммуникации в оперативном управлении
8. Подбор сотрудников инженерной службы
9. Разработка системы мотивации к исполнению служебных функций
10. Расчет упущенных возможностей по качеству продукции и составление плана мероприятий по их высвобождению

## 4.2. СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

### Нормативные и законодательные документы:

1. О мерах по реализации Указа Президента Республики Беларусь от 4 июля 2016 г. № 253 Постановление Совета Министров от 31.10.2016 № 889. – Режим доступа: <http://www.pravo.by>. – Дата доступа: 03.11.2016.
2. Концепция Государственной программы инновационного развития Республики Беларусь на 2016–2020 годы. Одобрена Президиумом Совета Министров Республики Беларусь 22 сентября 2015 г. Режим доступа: <http://www.gknt.gov.by/opencms/opencms/ru>. – Дата доступа: 30.06.2016.
3. Об усилении требований к руководящим кадрам и работникам организаций. Декрет Президента Республики Беларусь № 5 от 15 декабря 2014 г. – Режим доступа: [http://president.gov.by/ru/official\\_documents\\_ru/view/dekret-5-ot-15-dekabrja-2014-g-10434](http://president.gov.by/ru/official_documents_ru/view/dekret-5-ot-15-dekabrja-2014-g-10434). – Дата доступа: 01.10.2014.
4. О государственной аграрной политике. Указ Президента Республики Беларусь № 347 от 17 июля 2014 г. – Режим доступа: [http://president.gov.by/ru/official\\_documents\\_ru](http://president.gov.by/ru/official_documents_ru). – Дата доступа: 01.10.2014.
5. О мерах по повышению эффективности работы организаций агропромышленного комплекса Указ Президента Республики Беларусь № 348 от 17 июля 2014 г.. – Режим доступа: [http://president.gov.by/ru/official\\_documents\\_ru/view/ukaz-348-ot-17-ijulja-2014-g-9289](http://president.gov.by/ru/official_documents_ru/view/ukaz-348-ot-17-ijulja-2014-g-9289). – Дата доступа: 01.10.2014.
6. О реорганизации колхозов (сельскохозяйственных производственных кооперативов). Указ Президента Республики Беларусь № 349 от 17 июля 2014 г.: Режим доступа: [http://president.gov.by/ru/official\\_documents\\_ru/view/ukaz-349-ot-17-ijulja-2014-g-9290/](http://president.gov.by/ru/official_documents_ru/view/ukaz-349-ot-17-ijulja-2014-g-9290/) Дата доступа: 01.10.2014.
7. О Государственной программе устойчивого развития села на 2011–2015 годы. Указ Президента Республики Беларусь от 01.08.2011 № 342 (ред. от 31.01.2013): Режим доступа: <http://www.mshp.minsk.by/> Дата доступа: 06.08.2014.
8. Программа кадрового обеспечения АПК Республики Беларусь «Кадры 2011–2015 годы». Постановление Минсельхозпрода от 20.11.2010 № 53): Режим доступа: <http://www.mshp.minsk.by/> Дата доступа: 06.08.2014.
9. Об условиях оплаты труда руководителей. Письмо Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь от 23.03.2012 № 03–6/11–97/916: Режим доступа: <http://mshp.minsk.by/documents/if/> Дата доступа: 06.08.2014.
10. Об утверждении методических рекомендаций по определению нормативной численности специалистов сельскохозяйственных организаций. Приказ Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь от 20.09.2004 № 412: Режим доступа: <http://www.mshp.minsk.by/> Дата доступа: 06.08.2014.

### Основная литература:

11. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Экономист, 2004. – 528 с.
12. Гончаров, В.И. Менеджмент: учеб. пособие / В.И. Гончаров. – Минск: Современная школа, 2010. – 635 с.
13. Егоршин, А.П. Управление персоналом: учебник / А.П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 1997. – 607 с.
14. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: учеб. пособие / Н.И. Кабушкин. Минск: Новое знание, 2004. – 336 с.
15. Менеджмент: учебник / Под ред. В.И. Королева. – М.: Экономист, 2004. – 265 с.
16. Организация и управление производством на сельскохозяйственных предприятиях: учебник / В.Т. Водяников [и др.]; под ред. В.Т. Водяникова. – М.: Изд-во «Жолос», Изд-во СтГАУ «АГРУС», 2006. – 506 с.
17. Шакиров Ф.К. Организация сельскохозяйственного производства и менеджмент:

учебник / Ф.К. Шакиров, Ю.Б. Королев, А.К. Пастухов. – М.: КолосС, 2008. – 255 с.

**Дополнительная литература:**

18. Беляцкий Н. П. Основы лидерства. Учебник / Н. П. Беляцкий. – Минск: ИП «Экоперспектива», 2006. – 220 с.
19. Беляцкий Н. П. Менеджмент: Деловая карьера/ Н. П. Беляцкий. – Минск: Высш. школа, 2001. – 302 с.
20. Быков, В.В. Организация и техника ведения переговоров: учебн. пособие / В.В. Быков. Горки: БГСХА, 2004. – 296 с.
21. Быков, В.В. Социально-психологический климат и стиль руководства: Монография – Горки БГСХА, 2004. – 134с.
22. Качество, стандартизация и сертификация в АПК / Под ред. Н.Ф. Прокопенко. Минск: БелНИИ АЭ, 2000. – 241с.
23. Оперативное управление и диспетчеризация в предприятиях АПК Республики Беларусь: рекомендации; сост. Н.П. Иваницкий, Т.Н. Иваницкая. – Горки, БГСХА, 2010. – 52 с.
24. Организация производства и управление предприятием. Управление предприятием: методические указания, задания и рекомендации для практических занятий и самостоятельной работы для специальности 1-74 06 01 Техническое обеспечение процессов сельскохозяйственного производства / А. М. Артеменко, Л. В. Рудакова – Горки: БГСХА, 2017. – 48 с.
25. Управление в АПК: практикум / Ю.Б. Королев. – М.: Колос, 2004. – 319 с.



Учебно-методическое издание

**Александр Михайлович Артеменко**

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС ПО ДИСЦИПЛИНЕ  
«Управление предприятием»

В редакции автора

Подписано в печать .

Формат 60×80 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Бумага для множительных аппаратов.

Печать ризографическая. Гарнитура «Таймс».

Усл. печ. л. . Уч.изд. л. .

Тираж экз. Заказ . Цена руб.

---

Отпечатано в секторе издания учебно-методической литературы и ризографии,  
художественно-оформительской деятельности БГСХА  
213407, г. Горки, Могилевской обл., ул. Мичурина, 5