

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

ГЛАВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ,
НАУКИ И КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

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

Е. В. Кокиц

УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВОМ

Курс лекций
для студентов, обучающихся по специальности
1-74 06 04 Техническое обеспечение
мелиоративных и водохозяйственных работ

Горки
БГСХА
2022

УДК 631.1
ББК 65.298я73
К55

*Рекомендовано методической комиссией
факультета механизации сельского хозяйства
24.10.2022 (протокол № 2)
и Научно-методическим советом БГСХА
30.11.2022 (протокол № 3)*

Автор:
кандидат экономических наук *Е. В. Кокиц*

Рецензенты:
доктор экономических наук, профессор *А. Г. Ефименко*;
директор ОАО «Горецкая райагропромтехника» *Н. С. Сенчилова*

Кокиц, Е. В.
К55 Управление производством : курс лекций / Е. В. Кокиц. –
Горки : БГСХА, 2022. – 136 с.
ISBN 978-985-882-303-0.

Изложены состав и содержание тем, а также рекомендуемая литература по курсу «Управление производством».

Для студентов, обучающихся по специальности 1-74 06 04 Техническое обеспечение мелиоративных и водохозяйственных работ.

УДК 631.1
ББК 65.298я73

ISBN 978-985-882-303-0

© УО «Белорусская государственная
сельскохозяйственная академия», 2022

ВВЕДЕНИЕ

Научную организацию труда, задачу оптимального использования ресурсов на большом предприятии и их последующее управление можно объединить в управление производством. Под ресурсами понимаются персонал и материалы, необходимые для планирования, проектирования и управления сложными процессами. Современная организация производства занимается прежде всего применением технических средств, а также методов исследования операций для повышения эффективности и производительности работы.

Любое производство, в том числе и современное, может характеризоваться общими чертами. Оно имеет, в принципе, одинаковые основные составляющие, поскольку, в конечном счете, представляет собой процесс воздействия человека на предметы и средства труда и приспособления их к удовлетворению тех или иных потребностей.

Управление производством представляет собой комплекс принятия решений. Один из основных аспектов производства – преобразование ресурсов, которые приобретает предприятие, в товары, которые затем с успехом продаются потребителям. Это предполагает, что ваши клиенты считают ваши товары более ценными по сравнению с конкурирующими товарами. Поэтому можно рассматривать производство как процесс переработки, который добавляет ценность.

Данный учебный курс приобретает исключительно важное практическое значение при подготовке будущих специалистов инженерных специальностей, из выпускников которых формируется управленческий корпус руководителей всех уровней АПК.

В процессе изучения учебной дисциплины «Управление производством» необходимо акцентировать внимание на том факте, что она нацелена на подготовку специалистов в производственной деятельности в области менеджмента с точки зрения управленческих функций организации производства, обеспечивающих эффективное принятие решений в долгосрочной перспективе.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Учебники и учебные пособия

1. Артеменко, А. М. Управление предприятием: курс лекций / А. М. Артеменко. – Горки, 2018. – 117 с.

2. Беляцкий, Н. П. Основы лидерства: учеб. / Н. П. Беляцкий. – Минск: ИП «Экоперспектива», 2006. – 220 с.
3. Быков, В. В. Организация и техника ведения переговоров: учеб. пособие / В. В. Быков. – Горки: БГСХА, 2004. – 296 с.
4. Виханский, О. С. Менеджмент: учеб. / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: Экономист, 2004. – 528 с.
5. Гончаров, В. И. Менеджмент: учеб. пособие / В. И. Гончаров. – Минск: Совр. шк., 2010. – 635 с.
6. Егоршин, А. П. Управление персоналом: учеб. / А. П. Егоршин. – Новгород: НИМБ, 1997. – 607 с.
7. Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента: учеб. пособие / Н. И. Кабушкин. – Минск: Новое знание, 2004. – 336 с.
8. Качество, стандартизация и сертификация в АПК / под ред. Н. Ф. Прокопенко. – Минск: БелНИИ АЭ, 2000. – 241 с.
9. Быков, В. В. Менеджмент: курс лекций / В. В. Быков, О. М. Недюхина, О. А. Пашкевич. – Горки, 2018. – Ч. 2: Управление персоналом. – 237 с.
10. Оперативное управление и диспетчеризация в предприятиях АПК Республики Беларусь: рекомендации / сост.: Н. П. Иваницкий, Т. Н. Иваницкая. – Горки, 2010. – 52 с.
11. Организация и управление производством на сельскохозяйственных предприятиях: учеб. / В. Т. Водяников [и др.]; под ред. В. Т. Водяникова. – М.: Изд-во «Колос»; Изд-во СтГАУ «АГРУС», 2006. – 506 с.
12. Шакиров, Ф. К. Организация сельскохозяйственного производства и менеджмент: учеб. / Ф. К. Шакиров, Ю. Б. Королев, А. К. Пастухов. – М., 2008. – 255 с.
13. Румянцева, З. П. Общее управление организацией. Теория и практика: учеб. / З. П. Румянцева. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 304 с.
14. Управление сельскохозяйственным производством с основами маркетинга [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.ggau.by>. – Дата доступа: 10.09.2022.

Нормативно-правовые акты

15. Об утверждении, введении в действие общегосударственного классификатора Республики Беларусь: пост. Гос. комитета по стандартизации Респ. Беларусь от 5 декабря 2011 г., № 85 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь, 2012 г., № 43, 8/24941.
16. Общегосударственный классификатор Республики Беларусь «Профессии рабочих и должности служащих» ОКРБ 006-2009: пост. Мин-ва труда и соц. защиты Респ. Беларусь от 22 окт. 2009 г., № 125. – Режим доступа: <http://pravo.levonevsky.org/bazaby11/republic08/text912.htm>. – Дата доступа: 11.09.2022.
17. О государственной аграрной политике: Указ Президента Респ. Беларусь от 17 июля 2014 г. № 347 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://president.gov.by/ru/official_documents_ru/ukaz-347-ot-17-iyulja-2014-g-9288/. – Дата доступа: 02.09.2022.
18. Положение о Государственном комитете по стандартизации Республики Беларусь: постановление Совета Министров Респ. Беларусь от 31 июля 2006 г., № 981 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.pravo.by/document/?guid=3871>. – Дата доступа: 21.09.2022.
19. О создании и деятельности открытого акционерного общества «Агентство по управлению активами»: Указ Президента Респ. Беларусь от 14 июля 2016 г., № 268 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.expert.by/EC/monitorings/239560.txt. – Дата доступа: 04.09.2022.

Тема 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

- 1.1. Сущность, содержание науки «Управление».
- 1.2. Предмет, методы и задачи науки «Управление».
- 1.3. Организация как объект науки «Управление».
- 1.4. Внешняя и внутренняя среда организации.

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

1.1. Сущность, содержание науки «Управление»

Понятие «управление» применимо к любым системам – биологическим, техническим, социальным. Поэтому выделяют три вида управления: в живой природе, технических системах и в обществе. Управление процессами, происходящими в живой природе, изучается биологическими науками, в неживой – техническими, в обществе – общественными с использованием данных других отраслей знаний.

Под управлением любой системой понимается процесс воздействия на нее для поддержания в определенном состоянии или перевода в новое состояние в соответствии с присущими данной системе объективными свойствами и закономерностями.

Наиболее сложным видом управления является социальное управление, то есть воздействие на деятельность людей, объединенных в группы, коллективы, классы с различными интересами. Существуют три вида социального управления: экономическое (производством); социально-политическое (государством); духовной жизнью общества.

Управление общественным производством включает процессы управления народным хозяйством, отраслью, регионом, объединением, предприятием и внутри системы каждого уровня. Управление сельскохозяйственным производством – составная часть общественно-го производства, то есть отраслевого управления. В общественном производстве решающая роль принадлежит главной сфере – непосредственному производству. Именно управление этой сферой и является объектом науки управления сельскохозяйственным производством.

Субъектом управления выступает человек, который обладает необходимыми знаниями и способностями для сознательного определения целей и осуществления процессов управления.

Управление производством как специфический вид деятельности – объективный и неизбежный результат превращения индивидуальных производственных процессов в комбинированный общественный труд. С развитием производительных сил общества, сопровождаемом разделением труда, возникла объективная необходимость координировать труд людей в масштабе предприятия, отрасли экономики, отдельной страны или их сообщества.

Процесс производства сельскохозяйственной продукции представляет собой процесс взаимодействия между управляющей и управляемой системой:

Процесс управления.

Сущность управления производством в литературе определяется по-разному с позиций философии, политэкономии, кибернетики, психологии, права и других наук. Например, отдельные философы рассматривают управление как область целенаправленных организационных мероприятий по практическому использованию объективных экономических категорий и закономерностей. Сам термин «управление» соответствует латинскому «administratio», что в переводе означает «деятельность под (чьим-то) руководством, служба в подчинении».

П. Друкер, ведущий теоретик в области управления и организации, отмечает: «Управление – это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и производительную группу. Именно управление в большей степени, чем что-либо другое, объясняет самый значимый социальный феномен нашего века: взрыв образования. Чем больше высококвалифицированных людей, тем в большей мере зависят они от организации». Другой видный специалист в области управления Б. Карлоф отмечает, что управление – это вся деятельность, связанная с контролем движения ресурсов. Есть простое американское определение управления: «Делать что-либо руками других и приводить их к успеху». Однако следует иметь в виду, что управление производством – особая функция, присущая процессу труда как таковому. Любое производство предполагает управление средствами труда, которое Ф. Энгельс называл «управлением вещами»: это процесс непосредственного воздействия человека на предмет труда с помощью средств труда. Производство предполагает управление работниками на основе согласования их действий со стороны других работников, которое определяется как «управление людьми» и рассматривается как наиболее сложная область человеческой деятельности. Для лиц, обеспечивающих управле-

ние людьми, предметом их труда является информация, а также различные связи и отношения между отдельными лицами или группами работников, которые выполняют определенные виды деятельности в общественном производстве. В целом управление производством можно охарактеризовать как область трудовой деятельности, направленную на обеспечение согласованной и эффективной работы людей с целью выполнения поставленных перед ними задач.

Рассматривая сущность управления производством, Анри Файоль, которого иногда называют «отцом научного менеджмента», отмечал: «Управлять – значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать: предвидеть – то есть учитывать грядущее и выработать программу действий; организовывать – то есть строить двойной, материальный и социальный организм предприятия; распоряжаться – то есть заставлять персонал надлежаще работать; координировать – то есть связывать, объединять, гармонизировать все действия и усилия; контролировать – то есть заботиться о том, чтобы все совершалось согласно установленным правилам и отданным распоряжениям». Таким образом, сущность управления производством заключается в обеспечении целенаправленного, планомерного воздействия управляющей системы (субъекта управления) на управляемую (объект управления), осуществляемого различными методами по определенной технологии в целях поддержания системы в устойчивом равновесии или переводе ее в новое (желаемое) состояние.

Общество – самоуправляемая система, и ее главным компонентом является человек, точнее, индивидуумы и их различные группы. Человек в обществе не только субъект, но и объект управления, и функции такого управления весьма многообразны. Для этого, в частности, следует:

- определить место каждого человека в общественной системе, его права и обязанности, его социальную роль;
- научить его выполнять свою социальную роль, в том числе обучить профессии и навыкам общественной деятельности;
- создать каждому благоприятные условия (прежде всего на работе, а также в быту) для наилучшего выполнения своих обязанностей, воздействовать на человека таким образом, чтобы его дела отвечали интересам коллектива и общества в целом;
- эффективно контролировать, как человек выполняет свою роль, при необходимости поправлять его действия, по достоинству оценивать результаты его работы.

1.2. Предмет, методы и задачи науки «Управление»

Известно, что любая наука представляет собой комплекс знаний об окружающем мире. По мере их накопления происходит процесс выделения, «отпочковывания» частных наук от более общих дисциплин. Именно с этим процессом связано становление самостоятельной науки об управлении.

Условием выделения любой науки является появление своего самостоятельного предмета исследований. Поскольку наука управления как самостоятельная отрасль знаний стала формироваться не так давно (часто ее появление связывают с выходом работ Ф. Тейлора), в литературе можно встретить самые различные определения ее предмета.

Очевидно, следует исходить из того, что объектом и субъектом управления в общественном производстве выступают, прежде всего, люди, которые обеспечивают успех любого дела независимо от уровня развития техники. Между ними в процессе производства складываются определенные отношения, которые принято подразделять на межличностные, межсистемные и смешанные. В межличностных отношениях участвуют руководители и исполнители, руководители одного уровня, исполнители одного или нескольких подразделений и т. д. Межсистемные отношения характеризуют взаимодействие не отдельных личностей или групп, а целых систем или подсистем различного уровня – от государства и министерства до предприятия, цеха, участка, бригады, звена. Смешанные отношения формируются между обществом и работниками, предприятием и работниками и т. д.

Как и любая другая наука, управление производством имеет свой предмет, теорию, объект и метод познания. Предмет определяет, чем занимается наука, какова сфера ее приложения, т. е. раскрывает те стороны, свойства и отношения объектов, которые ею исследуются с определенной целью в конкретно исторических условиях.

Профессор Г. И. Будылкин предложил следующее определение: «Предметом науки управления производством является совокупность общественных отношений, которые складываются между людьми в процессе управления на разных уровнях и в различных звеньях социально-экономической системы». Наука изучает разные аспекты этих отношений: функции управления как первооснову формирования структуры управленческой системы; процессы, происходящие в этой системе; методы воздействия на управляемые объекты, взаимодействие субъектов и объектов управления и т. д. Она призвана изучать прежде всего отношения, которые складываются в процессе выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Одновременно наука управления изучает технологию управленческого труда, формы и методы работы управленческого аппарата, технические средства управления, позволяющие повышать его эффективность.

Для понимания теории управления важно учитывать различие между предметом и содержанием науки. Предмет – это совокупность фактов, явлений, процессов, которые она призвана изучать. Содержание же науки управления, как и любой другой, составляет сумма накопленных к данному моменту систематизированных знаний о предмете, а также сложившиеся направления его изучения. Предмет науки всегда богаче и разнообразнее ее содержания, то есть имеющихся на сегодняшний день знаний.

Систематизация знаний и дальнейшее изучение проблем управления сейчас ведутся в пяти направлениях: общие теоретические основы управления; организация управления; методы управления; кадры управления и организация их труда; технология и технические средства управления.

В процессе научного познания используются различные методы; они представляют собой совокупность приемов, способов, принципов, с помощью которых достигают результатов исследования. Если предмет науки характеризуется тем, что исследуется, то метод – тем, как этот предмет исследуется.

Диалектический метод как основа любых теоретических построений, включает такие приемы, как абстрагирование и обобщение, анализ и синтез, индукция и дедукция, выделение ведущего звена, частей и целого, рассмотрение явлений в движении и т. д. Наука управления производством выработала также специальные методы исследования; к ним относятся анкетирование, интервьюирование, хронография рабочего дня, моментные наблюдения, эксперимент, самообследование, изучение документов. При совершенствовании систем управления используются различные приемы анализа и обоснования: системный, сравнительный, балансовый, моделирования, матричный, расчетно-аналитический, регрессионно-корреляционный, экспертно-аналитический, нормативный, аналогий и др. Наука управления всегда была тесно связана с практикой. Поэтому при разработке вопросов управления следует шире изучать, систематизировать и обобщать передовой опыт руководителей и специалистов, как в своей стране, так и за рубежом.

Управление сельскохозяйственным производством имеет свои особенности, которые должны учитываться при решении любых конкретных вопросов. Во-первых, в сельском хозяйстве земля выступает как

основное средство производства. Во-вторых, для данной отрасли характерна территориальная рассредоточенность, что нередко требует построения органов управления по территориально-производственному принципу и предоставления им большей, чем в других, оперативно-хозяйственной самостоятельности. В-третьих, разнообразие природно-экономических условий, сезонный характер производства и необходимость работать с живыми организмами (растениями и животными) требует четкой согласованности между подотраслями и службами АПК. В-четвертых, на построение органов управления большое влияние оказывает многообразие форм собственности. В-пятых, объективные различия в образе жизни в городе и деревне требуют своеобразного решения многих вопросов управления, в том числе связанных с социальной сферой.

Наука управления развивается на стыке экономических, правовых, социологических, технологических наук, философии, психологии, математики, теории исследования операций, педагогики и др., но отнюдь не является «наукой наук». Она имеет вполне конкретную задачу – изучать систему управления производством, не рассматривая вопросы, относящиеся к компетенции других дисциплин. Так, она не изучает планирование, учет или финансы, но для нее важно понять, как взаимодействуют эти важнейшие инструменты бизнеса в системе управления предприятием. Науку управления в этом смысле можно назвать наукой о процессах управления, так как такие процессы не изучаются ни в одной из иных наук. Ее также можно отнести к типу интегральных, многоаспектных дисциплин. Однако, учитывая, что здесь мы рассматриваем исключительно управление производством, ее можно характеризовать как одну из экономических наук.

Важнейшими задачами науки управления применительно к сельскохозяйственному производству являются:

- разработка организационных структур управления АПК с учетом развития различных форм хозяйствования;
- совершенствование системы внедрения достижений науки и передового опыта, управления качеством продукции, природопользованием и охраной окружающей среды;
- развитие демократических начал управления на разных уровнях, научно обоснованное разграничение прав, обязанностей и ответственности между государственными, хозяйственными и общественными органами управления АПК;
- совершенствование организации управленческого труда и его материального стимулирования;

- обобщение передового опыта управления сельскохозяйственным производством;
- обоснование кадровой политики, развитие форм и методов подготовки и переподготовки кадров;
- разработка методов оценки работы предприятий, объединений, ассоциаций, организаций и других формирований АПК и т. д.

1.3. Организация как объект науки «Управление»

Понятие организации с течением времени претерпело ряд существенных изменений. На начальном этапе организация представлялась как структура любой системы. Когда «менеджмент» как наука выделился в самостоятельную область знаний, слово «организация» стало ассоциироваться с сознательно определенной, заданной структурой ролей, функций, прав и обязанностей, принятых на предприятии (в фирме). То есть под «организацией» следует понимать предприятие, фирму, учреждение, ведомство и иные трудовые формирования.

Из всего многообразия определений понятия «организация» можно выделить следующие:

1. Организация как процесс, посредством которого создается и сохраняется структура управляемой либо управляющей системы.

2. Организация как совокупность (система) взаимоотношений, прав, обязанностей, целей, ролей, видов деятельности, которые имеют место в процессе совместного труда.

3. Организация как группа людей с общими целями.

Чтобы считаться организацией, трудовое формирование должно отвечать следующим обязательным требованиям:

1) наличие не менее двух людей, которые считают себя частью этой группы;

2) наличие, по крайней мере, одной общественно полезной цели (т. е. желаемого конечного состояния или результата), которую принимают как общую все члены данной группы;

3) наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Таким образом, организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей и объединяется намеренно вышестоящими официальными органами для решения конкретных задач.

Люди вступают в организацию с целью добиться достижения своих потребностей (амбиций), религиозных, бытовых и т. д. считая, что ор-

ганизация – это наилучший путь их решения. Организация должна стремиться к достижению не только своих целей, но и целей её членов, иначе она потеряет своих членов и разрушится. Вступая в организацию, личность жертвует частью своей свободы в обмен на удовлетворение своих потребностей, поэтому термин «организация» означает компромисс между личной независимостью и достижением целей.

Концепция жизненного цикла организации. «Жизнь» организации подобна жизни человека, времени существования любого предмета труда или услуги. Она имеет свои фазы и особенности развития.

Согласно концепции жизненного цикла организации, вся ее деятельность проходит ряд стадий, начиная с рождения, расцвета вплоть до прекращения существования или коренной модернизации. Существует пять основных фаз развития организации, каждая из которых имеет определенные цели, признаки, стиль руководства, задачи и организацию труда:

Фаза 1 – рождение организации. Для нее характерны: определение главной цели, заключающейся в выживании; кризис стиля руководства (руководство одним лицом); основная задача – выход на рынок; организация труда – стремление к максимальному увеличению прибыли.

Фаза 2 – детство и юность. Отличительные особенности: главная цель – кратковременная прибыль и ускоренный рост; выживание за счет жесткого руководства; основная задача – укрепление и захват своей части рынка; организация труда – планирование прибыли; увеличение жалования и заслуг.

Фаза 3 – зрелость. Главная цель – систематический, сбалансированный рост и формирование индивидуального имиджа; эффект руководства за счет делегирования полномочий (децентрализованное руководство); основная задача – рост по разным направлениям, завоевание рынка, учет разнообразных интересов; организация труда – разделение и кооперация, премия за индивидуальный результат.

Фаза 4 – старение организации. По сути, это высшая ступень ее зрелости. Главная цель в развитии организации – сохранить достигнутые результаты (остаться на «завоеванных» позициях); в области руководства эффект достигается за счет координации действий; основная задача – обеспечить стабильность, свободный режим организации труда, участие в прибылях.

Фаза 5 – возрождение организации. Главная цель на этой фазе развития состоит в обеспечении оживления по всем функциям; ее рост – за счет коллективизма; главная задача – омолаживание; в области организации труда – внедрение НОТ, коллективное премирование.

Общие характеристики организаций. Все организации отличаются друг от друга по различным аспектам (функциям, методам и принципам управления, сложности операций и процедур и т. п.). Вместе с тем они имеют общие для всех организаций характеристики:

1. Ресурсы. Целью всякой организации является наличие и преобразование ресурсов, которые используются ею для достижения ее тактических и стратегических целей. Основные ресурсы – это люди (трудовые ресурсы), основные и оборотные средства, технологии и информация.

2. Зависимость от внешней и внутренней среды. Это одна из самых значительных характеристик организации. Ни одна организация не может функционировать изолированно, вне зависимости от внешних ориентиров. Они во многом зависимы от внешней среды. Это условия и факторы, возникающие в окружающей среде независимо от деятельности организации, так или иначе воздействующие на нее.

3. Разделение труда. Разделение труда на составляющие компоненты – горизонтальное разделение. Классическое разделение труда в организации – производство, маркетинг, финансы, кадры. Поскольку работа в организации разделяется на составляющие части, то для координации работ проводится вертикальное разделение, которое и составляет сущность управления. При этом в крупных организациях четко определяется круг обязанностей каждого управленческого работника. В результате образуются уровни управления или иерархия.

1.4. Внешняя и внутренняя среда организации

Различают факторы внешней и внутренней среды организации.

Внешняя среда организации.

Поскольку от руководителя зависит будущее организации, он должен уметь выявлять существенные факторы, окружающие организацию, так как организация – открытая система, зависящая от внешнего мира в отношении ресурсов. К внешней среде относятся такие элементы, как потребители, конкуренты, правительственные учреждения, поставщики ресурсов (финансовых, трудовых, энергетических, сырья и т. д.).

Один из способов определения окружения и облегчения учёта его влияния на организацию состоит в разделении внешних факторов на две основные группы: прямого и косвенного воздействия. К факторам (среде) прямого воздействия относят факторы, которые непосред-

ственно влияют на операции организации. Под средой косвенного воздействия понимаются факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на операции, но, тем не менее, сказываются на них (состояние экономики, НТП, социокультурные и политические изменения, влияние групповых интересов и т. д.).

Сфера прямого воздействия.

Поставщики ресурсов. Зависимость между организацией и сетью поставщиков – один из наиболее ярких примеров прямого воздействия среды на операции и успешность деятельности организации. Поставщик может быть один или несколько. Лучше иметь дело с несколькими поставщиками, чтобы не попадать в кабальную зависимость. Японцы считаются создателями методов ограничения запасов материалов (точно в срок). Такая система позволяет снижать себестоимость продукции за счёт уменьшения количества складских помещений для хранения запасов, но требует более тесного взаимодействия производителя и поставщика.

Потребители. Многие считают, что единственная цель бизнеса – создавать потребителя. Значение потребителей для бизнеса понятно – от потребителя зависит выживание организации. Потребители, решая какие товары и по какой цене для них желательны, влияют на выживание организации, и ее взаимодействие с поставщиками ресурсов. Однако некоммерческие и государственные организации тоже имеют потребителей. Например, правительство и его аппарат существует только для обслуживания граждан.

Конкуренты – внешний фактор, значение которого невозможно оспаривать. Во многих случаях конкуренты определяют, какого рода результаты деятельности можно продать и по какой цене. Объектами соперничества являются не только потребители, но и ресурсы.

Законы и государственные органы. Каждая организация имеет определённый правовой статус. Состояние законодательства часто характеризуется не только сложностью и подвижностью, но и неопределённостью. Организации обязаны соблюдать не только федеральные и региональные законы, но и требование органов государственного регулирования.

Среда косвенного воздействия.

Технология является одновременно внутренней переменной и внешним фактором большого значения. Чтобы сохранить конкурентоспособность продукции все организации вынуждены своевременно

использовать новейшие технологические разработки, от которых зависит эффективность их деятельности.

Состояние экономики может сильно повлиять на возможность получения капитала организацией для своих нужд, на решение делать займ (при ожидании инфляции) или уменьшать запасы готовой продукции (при появлении трудностей сбыта).

Социокультурные факторы – это установки, жизненные ценности и традиции в среде обитания организации. Они влияют на цены за продукцию или услуги. Например, многие предпочитают платить больше за товар с этикетками престижных организаций, – считается, что это придает им дополнительный вес в обществе.

Политические факторы. Политическая обстановка влияет на настроение администрации, законодательных органов и судов в отношении бизнеса. Тесно увязанные с социокультурными тенденциями в демократическом обществе эти настроения влияют на такие действия правительства, как налогообложение доходов, стандарты на безопасность, чистоту окружающей среды, контроль цен и заработной платы и др. факторы.

Рассматривая влияние внешней среды на организацию, следует иметь в виду, что их воздействие неодинаково. Поэтому важно уметь выявить наиболее существенные факторы внешнего влияния и выработать эффективные способы реагирования на него.

Внутренняя среда организации.

Под внутренней средой организации понимают ситуационные факторы внутри организации. Так как организации представляют собой созданные людьми системы, то их внутренние факторы в основном являются результатом управленческих решений. По сути, это хозяйственный организм организации, ее структура.

Основные составляющие внутренней среды организации, требующие внимания руководителя, это: цель, структура, задачи, технология и люди.

Цели организации. Организацию следует рассматривать как средство достижения целей.

Цели – это конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться трудовой коллектив.

Организация имеет всегда хотя бы одну общую цель, к достижению которой стремятся все члены трудового коллектива. Но на практике весьма редко встречаются организации, имеющие только одну

цель. Организации, имеющие несколько взаимосвязанных целей, называют сложными организациями.

Структура организации – это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достичь целей организации.

Задача – это предписанная работа или ее часть (операции, процедуры), которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки.

С технологической точки зрения задачи предписываются не работнику, а должности. В соответствии со структурой организации каждой должности предписан ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации.

Технология – это сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации и людях.

Задачи и технология тесно взаимосвязаны. Выполнение задачи предполагает использование конкретной технологии.

Люди (трудовые ресурсы). Это пятый и наиболее значимый элемент внутренней среды организации. Цели организации достигаются через труд людей. Это значит, что в менеджменте все внутренние элементы никогда не рассматриваются изолированно друг от друга. Изменения одного из названных элементов будут в определенной мере влиять на все остальное.

Тема 2. ПРЕДПРИЯТИЕ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

- 2.1. Организация (предприятие) как объект управления.
- 2.2. Структуры управления в сельскохозяйственных предприятиях, классификация.
- 2.3. Организационно-правовые формы предприятий АПК.
- 2.4. Организация отраслевого управления на предприятиях.
- 2.5. Обязанности, права и ответственность руководителей и специалистов.

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

2.1. Организация (предприятие) как объект управления

Объектом управления выступает организация, под которой понимается группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей.

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

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

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

Под сельскохозяйственными организациями понимаются юридические лица, включая их обособленные подразделения, основной вид деятельности которых относится к группам 011–016 общегосударственного классификатора Республики Беларусь ОКРБ 005-2011 «Виды экономической деятельности».

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

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



Рис. 2.1. Признаки организации как юридического лица

2.2. Структуры управления в сельскохозяйственных предприятиях, классификация

Структура системы (организации) характеризуется составом ее элементов, их свойствами, а также совокупностью связей и отношений между ними.

Каждый элемент системы управления и производства, если его рассматривать в отдельности, имеет свою структуру (структура информации, структура технических средств управления, структура основных производственных фондов и т. д.).

Структура предприятия представляет собой синтез структуры производства и управления. Все структуры в организации делятся на 3 группы: производственные, организационные и управленческие.

Под **производственной структурой** понимают количественный состав и пропорции в главных, дополнительных отраслях предприятий и формы взаимосвязи между ними. Ее элементами являются отрасли «растениеводство» и «животноводство», подсобные и перерабатывающие производства.

Организационная структура – это определённая совокупность хозяйственных подразделений предприятия (производственных, вспомогательных, хозяйственного и культурно-вспомогательного назначения). В организациях со сходной производственной структурой – обычно разные организационные структуры.

Структура управления – совокупность работников управления отдельных служб, подразделений, а также определенный порядок их соподчинения и взаимосвязи по вертикали и горизонтали. Структура управления – зеркальное отражение организационной структуры.

Конкретное выражение структура управления находит в схеме управления и штатном расписании. В схемах отражается состав структурных звеньев, их подчиненность и внутренняя связь. В штатном расписании регистрируется численный, профессиональный состав работников в каждом подразделении с указанием должностного оклада. Структура управления предопределяет эффективность функционирования системы управления и производства, поэтому ее рациональному формированию, отражающему цели производства, должно уделяться повышенное внимание со стороны руководства организации. Структура управления выступает как важный фактор совершенствования хозяйственного механизма и, при малейших сбоях в деятельности организации, должен решаться вопрос о ее реорганизации таким образом, чтобы она отвечала следующим принципам:

- демократического централизма;
- оптимальной звенности;
- четких должностных инструкций;
- адаптивности;
- экономичности.

В идеале, кратность реорганизации структур управления в лучших предприятиях должна составлять один раз в полугодие, в хороших – раз в год, но не реже одного раза в три года.

Структуры управления классифицируют в зависимости от характера и целей исследования:

- по типу ступенчатости выделяют двух-, трех-, четырех- и т. д. ступенчатые структуры;

- в зависимости от характера взаимоотношений и связей между звеньями и работниками при однотипной структуре управления структуры делятся на: линейные, функциональные, линейно-функциональные (штабные) и матричные;

- согласно особенностям построения и принципам организации производства, определяют отделенческие (территориально производственные), цеховые (отраслевые) и комбинированные структуры управления.

С разной степенью точности структуры управления относятся к двум типам: механическим и органическим. В основе деления – соотношение внутренних компонентов:

сложность – степень дифференциации видов деятельности управления по вертикали и горизонтали. Чем больше подразделений – тем сложнее структура и она ближе к механической;

формализация – степень однородности управленческих правил и процедур. Большое их количество – характерный признак механических структур;

централизация – уровень принятия управленческих решений. Выше уровень – выше централизация – структура ближе к механической;

У механических структур жесткая иерархия управления (стиль управления – ближе к авторитарному). У органической – структура гибкая, адаптивная (стиль руководства – демократический или либеральный). Органические структуры делятся на группы:

- проектные (адхократические) – программно-целевые, матричные;
- новые (современные) – венчурные, бизнес-центры, модульные, конгломераты.

Термин структура означает «совокупность элементов, связей и отношений между ними, характеризующие систему, как нечто целое».

Структура объединяет человеческие и материальные ресурсы, упорядочивает связи между ними. Все структуры независимо от их размера имеют одно общее свойство – они формируются для достижения цели предприятия.

Составная часть любой структуры в управлении называется ***элементом***.

Элемент – человек, группа, звено, организация.

В структуре управления организацией выделяются следующие элементы: звенья (отделы), уровни (ступени) управления и связи – горизонтальные и вертикальные.

Звено – организационно обособленный орган с определенными функциями. К звеньям управления относятся структурные подразделения, а также отдельные специалисты, выполняющие соответствующие функции управления либо их часть. К звеньям управления следует относить и руководителей, осуществляющих регулирование и координацию деятельности нескольких структурных подразделений.

В основе образования звена управления лежит выполнение отделом определенной функции управления. Устанавливающиеся между отделами связи носят горизонтальный характер.

Под уровнем управления понимают совокупность звеньев управления, занимающих определенную ступень в системах управления организацией. Ступени управления находятся в вертикальной зависимости и подчиняются друг другу по иерархии; менеджеры более высокой ступени управления принимают решения, которые конкретизируются и доводятся до нижестоящих звеньев. Отсюда возникла пирамидальная структура управления организацией.

Иерархия – расположение частей структуры от высшей к низшей ступени.

Высший уровень (ступень) иерархии – над которой нет руководителя.

Низший уровень (ступень) иерархии – после которой идут разовые исполнители.

В зависимости от характера связей между подразделениями организации различают следующие типы структур управления: линейную, функциональную, линейно-функциональную (штабную) и матричную.

Линейная структура управления. Это одна из простейших организационных структур управления. Она характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель-единоначальник, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления.

При линейном управлении каждое звено и каждый подчиненный имеют одного руководителя, через которого по одному единовременному каналу проходят все команды управления. В этом случае управленческие звенья несут ответственность за результаты всей деятельности управляемых объектов. Речь идет о пообъектном выделении руководителей, каждый из которых выполняет все виды работ, разрабатывает и принимает решения, связанные с управлением данным объектом. Поскольку в линейной структуре управления решения передаются

по цепочке «сверху вниз», а сам руководитель нижнего звена управления подчинен руководителю более высокого над ним уровня, формируется своего рода иерархия руководителей данной конкретной организации (например, зав. секцией, начальник отдела, директор магазина; или мастер участка, инженер, начальник цеха, директор предприятия). В данном случае действует принцип единоначалия, суть которого состоит в том, что подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя. Вышестоящий орган управления не имеет права отдавать распоряжения каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного начальника, поскольку тот другой – начальник «моего» начальника.

В линейной структуре система управления организацией komponуется по производственному признаку с учетом степени концентрации производства, технологических особенностей, ассортимента выпускаемой продукции и т. п.

Линейная структура управления является логически более стройной и формально определенной, но вместе с тем и менее гибкой. Каждый из руководителей обладает всей полнотой власти, но относительно небольшими возможностями решения функциональных проблем, требующих узких, специальных знаний.

Линейная структура управления имеет свои преимущества и недостатки.

Преимущества линейной структуры управления:

- 1) единство и четкость распорядительства;
- 2) согласованность действий исполнителей;
- 3) простота управления (один канал связи);
- 4) четко выраженная ответственность;
- 5) оперативность в принятии решений;
- 6) личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения.

Недостатки линейной структуры управления:

- 1) высокие требования к руководителю, который должен быть подготовлен всесторонне, чтобы обеспечивать эффективное руководство по всем функциям управления;
- 2) отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений;
- 3) перегрузка информацией, множество контактов с подчиненными, вышестоящими и сменными структурами;
- 4) затруднительные связи между инстанциями;
- 5) концентрация власти в управляющей верхушке.

Серьезные недостатки линейной структуры в определенной мере могут быть устранены функциональной структурой.

Функциональная структура управления. Функциональное управление осуществляется некоторой совокупностью подразделений, специализированных на выполнении конкретных видов работ, необходимых для принятия решений в системе линейного управления. Идея состоит в том, что выполнение отдельных функций по конкретным вопросам возлагается на специалистов, т. е. каждый орган управления (либо исполнитель) специализирован на выполнении отдельных видов деятельности.

В организации, как правило, специалисты одного профиля объединяются в специализированные структурные подразделения (отделы), например отдел маркетинга, плановый отдел, бухгалтерия и т. п. Таким образом, общая задача управления организацией делится, начиная со среднего уровня, по функциональному критерию. Отсюда и название – функциональная структура управления.

Функциональное управление существует наряду с линейным, что создает двойное подчинение для исполнителей.

Как и линейная, функциональная структура имеет свои преимущества и недостатки.

Преимущества функциональной структуры управления:

- 1) высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций;
- 2) освобождение линейных руководителей от решения некоторых специальных вопросов;
- 3) стандартизация, формализация и программирование явлений и процессов;
- 4) исключение дублирования и параллелизма в выполнении управленческих функций;
- 5) уменьшение потребности в специалистах широкого профиля.

Недостатки функциональной структуры управления:

- 1) чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач «своих» подразделений;
- 2) трудности в поддержании постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами;
- 3) появление тенденций чрезмерной централизации;
- 4) длительная процедура принятия решения;
- 5) относительно застывшая организационная форма, с трудом реагирующая на изменения.

Недостатки как линейной, так и функциональной структур управления в значительной степени устраняются линейно-функциональными структурами.

Линейно-функциональная (штабная) структура управления.

При такой структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив. Ему при разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений (управлений, отделов, бюро и т. п.).

В данном случае функциональные структуры подразделения находятся в подчинении главного линейного руководителя. Свои решения они проводят в жизнь либо через главного руководителя, либо (в пределах своих полномочий) непосредственно через соответствующих руководителей служб-исполнителей.

Таким образом, линейно-функциональная структура включает в себя специальные подразделения при линейных руководителях, которые помогают им выполнять задачи организации.

Линейно-функциональная структура также имеет свои положительные моменты и недостатки.

Преимущества линейно-функциональной структуры управления:

- 1) более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников;
- 2) освобождение главного линейного руководителя от глубокого анализа проблем;
- 3) возможность привлечения консультантов и экспертов.

Недостатки линейно-функциональной структуры управления:

- 1) отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия между производственными отделениями на горизонтальном уровне;
- 2) недостаточно четкая ответственность, так как готовящий решение, как правило, не участвует в его реализации;
- 3) чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали: подчинение по иерархии управления, т. е. тенденция к чрезмерной централизации.

Дивизионная структура – структура управления предприятием, в которой четко разделено управление отдельными продуктами и отдельными функциями. Дивизионная структура возникает тогда, когда в качестве основного критерия объединения сотрудников по отделам выступает продукция, выпускаемая организацией.

Дивизионная структура иногда называется товарной структурой, программной структурой или структурой самодостаточных бизнес-единиц. Каждый из этих терминов означает одно и то же: различные отделы объединяются вместе для получения единого организационного результата – товара, программы или услуги для единичного покупателя.

Появление таких структур обусловлено резким увеличением размеров предприятий, диверсификацией их деятельности, усложнением технологических процессов в условиях динамически меняющегося окружения.

Достоинства дивизионального структурного подхода.

1. Быстрая реакция, хорошая адаптируемость к нестабильной внешней среде.
2. Стимулирует повышенное внимание к потребностям покупателей.
3. Отличная координация действий функциональных подразделений.

Недостатки:

1. Дублирование ресурсов в подразделениях.
2. Менее высокий уровень технического развития и специализации в подразделениях.
3. Слабая координация взаимодействия подразделений.

Матричная структура управления. Матричная структура управления создается путем совмещения структур двух видов: линейной и программно-целевой. При функционировании программно-целевой структуры управляющее воздействие направлено на выполнение определенной целевой задачи, в решении которой участвуют все звенья организации.

Вся совокупность работ по реализации заданной конечной цели рассматривается не с позиций существующей иерархии подчинения, а с позиций достижения цели, предусмотренной программой. Основное внимание при этом концентрируется не столько на совершенствовании отдельных подразделений, сколько на интеграции всех видов деятельности, создании условий, благоприятствующих эффективному выполнению целевой программы. При этом руководители программы несут ответственность как за ее реализацию в целом, так и за координацию и качественное выполнение функций управления.

В соответствии с линейной структурой (по вертикали) строится управление по отдельным сферам деятельности организации. НИОКР, производство, сбыт, снабжение и т. д.

В рамках программно-целевой структуры (по горизонтали) организуется управление программами (проектами, темами).

В установившуюся линейно-функциональную структуру вводятся (временно или постоянно) особые штабные органы (лица или группа лиц), которые координируют существующие горизонтальные связи по выполнению конкретной программы (проекта), сохраняя при этом вертикальные отношения, свойственные данной структуре. Основная часть работников, занятых реализацией программы, оказывается в подчинении не менее как двух руководителей, но по разным вопросам.

Управление программами осуществляется специально назначенными руководителями, которые несут ответственность за координацию всех связей по программе и своевременное достижение ее целей. При этом руководители высшего уровня освобождаются от необходимости принимать решения по текущим вопросам. В результате этого на среднем и нижнем уровнях повышается оперативность управления и ответственность за качество исполнения конкретных операций и процедур, т. е. заметно повышается роль руководителей специализированных подразделений в организации работ по четко определенной программе.

При матричной структуре управления руководитель программы (проекта) работает не со специалистами, которые подчинены непосредственно ему, а линейным руководителям, и в основном определяет, что и когда должно быть сделано по конкретной программе. Линейные же руководители решают, кто и как будет выполнять ту или иную работу.

Матричная структура также имеет свои преимущества и недостатки.

Преимущества матричной структуры управления:

- 1) возможность быстро реагировать и адаптироваться к изменяющимся внутренним и внешним условиям организации;
- 2) повышение творческой активности административно-управленческого персонала за счет формирования программных подразделений, активно взаимодействующих с функциональными структурами;
- 3) рациональное использование кадров за счет специализации различных видов трудовой деятельности;
- 4) увеличение мотивации деятельности за счет децентрализации управления и усиления демократических принципов руководства;
- 5) усиление контроля за отдельными задачами проекта;
- 6) сокращение нагрузки на руководителей высокого уровня за счет делегирования определенной части полномочий;

7) повышение личной ответственности за выполнение программы в целом и ее составных элементов.

Недостатки матричной структуры управления:

1) сложная структура соподчинения, в результате чего возникают проблемы, связанные с установлением приоритетов заданий и распределением времени на их выполнение;

2) присутствие «духа» нездорового соперничества между руководителями программ;

3) необходимость постоянного контроля за «соотношением» сил между задачами управления по целям;

4) трудность в приобретении навыков, необходимых для работы по новой программе.

Создание матричной структуры управления организацией считается целесообразным в случае, если существует необходимость освоения ряда новых сложных изделий в сжатые сроки, внедрения технологических новшеств и быстрого реагирования на конъюнктурные колебания рынка.

Матричные структуры управления, дополнившие линейно-функциональную структуру, открыли качественно новое направление в развитии наиболее гибких и активных программно-целевых структур управления. Они нацелены на подъем творческой инициативы руководителей и специалистов и выявление возможностей значительного повышения эффективности производства.

Согласно особенностям построения и принципам организации производства определяют отделенческие (территориально производственные), цеховые (отраслевые) и комбинированные структуры управления.

Отделенческая структура управления.

Отделенческая структура характеризуется производственно-территориальным принципом организации производства и управления, при котором на определенной обособленной территории (отделении, производственном участке) обеспечивается производство продукции растениеводства и животноводства. В каждом отделении имеется по 3–5 полеводческих бригад, 3–5 животноводческих ферм и т. д.

В крупных отделениях по специализированным функциям управления руководство осуществляют отраслевые специалисты: агрономы, зоотехники, ветврачи, механики, бухгалтера...

Схема управления:

директор → управляющий → бригадир → звеньевой → рабочий

Отделенческая структура типична для крупных хозяйств с многоотраслевой структурой производства и значительной территориальной разобщенностью. Для нее характерна линейно-функциональная система отношений. При этом на общехозяйственном уровне создается сеть функциональных служб, работники которых реализуют свои рекомендации через линейных руководителей и специалистов отделений.

Отраслевая структура управления.

Рост функциональных служб и числа отдельных исполнителей, подчиненных непосредственно руководителю хозяйства, приводит к значительному превышению норм управляемости, что усложняет руководство производством, а двойственность подчинения управляющих (руководителю и функциональным специалистам) порождает безответственность в процессе управления и другие недостатки. Поэтому с углублением специализации, росте концентрации производства происходит усиление внутриотраслевых связей при ослаблении связей между отраслями по использованию техники и рабочей силы. В результате получает развитие отраслевой принцип организации производства и управления, при котором одинаковые по специализации внутрихозяйственные подразделения, выполняющие работы по производству однородного продукта (или части его), независимо от территориального расположения, объединяются в одно подразделение (цех).

Размер цеха и степень однородности производимого в нем продукта зависит от размеров производства, глубины специализации и концентрации.

При крупных размерах производства и высоком уровне концентрации цеха могут быть узкоспециализированными (овощеводства, птицеводства, свиноводства, садоводства). В организациях, развивающих несколько отраслей в сравнительно небольших размерах (незначительно больше, чем при отделенческой структуре управления), цеха объединяются по отраслям (растениеводство, животноводство, механизации и т. д.).

Достоинства отраслевой структуры управления:

- руководители цехов (главные специалисты) – профессионалы, мастера дела, повышают качество управления;
- упрощается структура и сокращается аппарат управления;
- повышается оперативная самостоятельность подразделений;
- усиливается принцип единоначалия (руководитель хозяйства – руководитель цеха – руководитель бригады);
- упрощается планирование и контроль;
- создаются оптимальные условия для внедрения передового опыта.

Недостатки:

- ослабляются связи между отраслями хозяйства;
- теряются приоритеты организации ради мелких, ведомственных целей.

Комбинированная структура – животноводство функционирует по отраслевой структуре управления, растениеводство и все остальное производство – по отделенческой структуре управления.

Проектные и венчурные структуры.

Проектная структура (программно-целевая) – временная организация, создаваемая для решения конкретной задачи. Иногда в организации речь идет о крупных проектах, требующих для их реализации больших материальных ресурсов и высокого профессионализма, которыми руководитель и специалисты организации не обладают или не имеют времени для их решения. В этом случае и образуется данная структурная группа. Ее члены – высококвалифицированные специалисты различных областей, собранные вместе для осуществления сложного проекта. Нередко такая структура называется адхократической (т. е. специальной, созданной для данной цели). Таким путем создавалась в США атомная бомба (проект Манхеттен). Когда проект завершен, группа распускается.

Особенностью указанной структуры является установление более тесных и дружеских связей в группе, чем в обычном коллективе. Профессиональные и человеческие отношения формируются в группе так, чтобы каждый член группы приносил наибольшую отдачу (пользу).

Особенность деятельности группы состоит в том, что ее члены подчиняются одновременно двум руководителям – проекта и подразделения, в рамках которого эта группа работает.

Венчурные и инновационные структуры характерны для «рискованных» предприятий (дел), связанных с разработками принципиально новых технологий, товаров, услуг. Их особенности:

- Рисковый бизнес, т. е. предприниматель выбирает новый, никем не разработанный проект, рискуя своими или взятыми в займы финансовыми средствами. В случае успеха – сверхвысокая прибыль, неудачи – крах, разорение.
- Разработка и доведение продукта до выпуска происходит в 2–3 раза быстрее, чем в обычной организации за счет собранности, целевой направленности маленького коллектива (2–3 человека) и специфическим подходам структуры к выбору объекта. В венчурных организациях разрабатываются проекты, дающие быструю отдачу.

- Венчурная организация обладает большой маневренностью, так как имеет возможность быстро менять схемы, способы и приемы работы.
- Венчурные специалисты обладают такими чертами, как предприимчивость, напористость, смелость, азартность в рисках и борьбе с конкурентами.

Отдача от успешных венчуров настолько велика, что руководители больших организаций в Японии ищут в них союзников, заключают договора-заказы на выполнение инновационных проектов, оказывают финансовую помощь и, нередко, создают внутри своей организации соответствующие инновационные подразделения.

2.3. Организационно-правовые формы предприятий АПК

Государственные и муниципальные унитарные предприятия (УП). Унитарные предприятия – единственная форма коммерческих организаций, не являющихся собственниками имущества. Деятельность УП регламентируется Гражданским Кодексом РБ и законом о предприятиях. *Имущество* унитарного предприятия является неделимым, не может быть распределено по вкладам (долям, паям), в том числе между работниками предприятия. В этом главное отличие унитарного предприятия от других коммерческих организаций.

Учредительным документом унитарного предприятия является Устав, утвержденный собственником имущества либо уполномоченным им органом. *Управление* в унитарных предприятиях осуществляется на основе единоначалия.

Государственные унитарные предприятия бывают двух видов:

- на правах хозяйственного ведения (коммунальные);
- на правах оперативного управления (казенные).

Унитарные предприятия на правах оперативного управления создаются по решению правительства РБ на базе имущества, относящегося к республиканской собственности, а фирменное наименование предприятия должно обязательно содержать слово «казенное». По этой причине оно не может быть банкротом, так как государство несет за него субсидиарную ответственность.

Предприятия на правах хозяйственного ведения (бывшие совхозы) находятся в подчинении местных коммунальных органов и называются коммунальными унитарными предприятиями.

Собственник имущества коммунальных унитарных предприятий вправе:

- принимать решения о создании и ликвидации предприятия;
- определять предмет и цель предприятия;
- назначать руководителя предприятия;
- осуществлять контроль за использованием по назначению и сохранностью имущества;
- изымать до 5 % прибыли от использования имущества (а в казенном – всю прибыль).

Унитарные предприятия не вправе распоряжаться недвижимым имуществом без согласия собственника.

Структура и штаты коммунальных и казенных унитарных предприятий устанавливаются на основе рекомендаций Министерства сельского хозяйства и продовольствия и научных учреждений РБ.

В пределах своей компетенции **руководитель** унитарных предприятий распоряжается имуществом, издает приказы, принимает и увольняет инженерно-технических и рядовых членов предприятия, устанавливает правило внутреннего трудового распорядка и другие документы, регламентирующие деятельность унитарных предприятий.

Заместитель руководителя, главные специалисты назначаются и утверждаются руководителем предприятия (увольняются) по согласованию с собственником имущества.

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

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

Высшим органом управления акционерным обществом является общее собрание акционеров. Вопросы, отнесенные законом к исклю-

чительной компетенции общего собрания акционеров, не могут быть переданы на решение исполнительных органов общества.

По требованию акционеров, совокупная доля которых в уставном капитале составляет 10 % и более, в любое время должна быть проведена независимая аудиторская проверка деятельности акционерного общества.

Акционерным является хозяйственное общество, уставной капитал которого разделен на определенное число одинаковых долей, каждая из которых выражена ценной бумагой – акцией. Обладатели акций – акционеры – не отвечают по обязательствам общества и несут только риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций. Деятельность АО в Республике Беларусь регламентирует закон об «Акционерных обществах, обществах с ограниченной ответственностью и обществах с дополнительной ответственностью», принятый в декабре 1992 г. На основании данного закона в 2006 г. в республике Беларусь принят закон о хозяйственных обществах, который регулирует отношения и управление в АО.

Существуют открытые и закрытые акционерные общества.

Акционерное общество открытого типа распределяет свои акции среди неопределенного круга лиц. Оно вправе проводить открытую подписку на акции и их свободную продажу на условиях, предусмотренных законом и иными правовыми актами. Его акционеры могут отчуждать принадлежащие им акции без согласия других акционеров, что и ведет к сохранению переменного состава участников. Число участников такого общества не ограничено.

Акционерное общество закрытого типа распределяет акции только среди учредителей или иного, заранее определенного круга лиц, то есть характеризуется в принципе постоянным составом участников. Оно не вправе проводить открытую подписку на акции или другим образом предлагать их для приобретения иным лицам.

Одной из важных форм контроля акционеров за деятельностью исполнительных органов (директоров) акционерного общества является **принцип публичного ведения дел**. Он означает необходимость периодической публикации для всеобщего сведения годового отчета, бухгалтерского баланса, счета прибылей и убытков. Указанные сведения не могут составлять коммерческую тайну, что также отличает эту форму от других.

Основной **учредительный документ** акционерного общества – Устав.

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.

Крестьянские фермерские хозяйства (КФХ). Деятельность КФХ в Республике Беларусь регламентирована законом о «Крестьянских (фермерских) хозяйствах» 1991 г. Согласно данному закону, КФХ – это самостоятельный хозяйственный комплекс, деятельность которого основана преимущественно на личном труде членов одной семьи или других работников, совместно ведущих товарное производство сельскохозяйственной продукции. Ферма – это не только производственная, но и важная социальная единица со своим специфическим стилем жизни и деятельностью. Внутреннюю организацию фермерского хозяйства, с одной стороны, определяют социальные и демографические факторы (состав семьи, ее цели и способности), с другой – экономическая среда (через механизм цен и государственные законы). У фермерского хозяйства остаётся определённая свобода выбора, что порождает разнообразие форм. Фермеры осуществляют свою деятельность на основе бизнес-плана.

Мировой опыт показывает, что примерно 50 % затрат труда в малых хозяйствах приходится на самого фермера, 30 % – на членов семьи, остальная часть – на наёмных работников. Все основные вопросы управления решает фермер с членами своей семьи. В развитых странах существенную помощь фермерам оказывают кооперативные союзы и ассоциации, а также информационно-консультативные службы. Пока в Республике Беларусь указанная инфраструктура развита слабо, поэтому количество фермерских хозяйств имеет тенденцию к сокращению. В настоящее время в Республике Беларусь насчитывается примерно около 300 КФХ.

2.4. Организация отраслевого управления на предприятиях

Непосредственное руководство в отраслях растениеводства и животноводства, а также обслуживающих их подразделениях осу-

ществляется линейными руководителями и специалистами цехов, отделений, участков, бригад, отрядов и звеньев.

Основной формой организации труда в хозяйствах по-прежнему является бригада, которой руководит бригадир. Во многих крупных хозяйствах, применяющих трехступенчатую структуру управления, во главе промежуточных звеньев (отделений, производственных участков) стоят управляющие (начальники участков). Для выполнения определенного цикла работ (уборка урожая, уход за посевами, внесение удобрений и др.) создаются временные подразделения – отряды и звенья.

В большинстве случаев их возглавляют руководители, не освобожденные от основной работы.

Особенности организации управления в растениеводстве связаны с технологическими характеристиками этой отрасли, биологией растений. Агрономическая, а во многих хозяйствах и гидромелиоративная, службы являются составной частью аппарата управления. В состав этих служб в зависимости от специализации хозяйства и объемов производства могут входить главный агроном (или старший на правах главного), агроном по семеноводству, агроном-овощевод, агроном-садовод, агроном-луговод, агроном по защите растений, агроном-агрохимик, агроном отделения (участка, бригады), старший инженер-агролесомелиоратор или инженер-агролесомелиоратор, старший инженер или инженер (техник) лесного хозяйства, главный инженер-гидротехник или старший инженер-гидротехник.

Главная задача агрономической службы – увеличение производства продукции, повышение ее качества и эффективности на основе совершенствования технологии и организации производства. В современных условиях особенно важно хорошо организовать семеноводство, агротехническое обслуживание и защиту растений, обеспечить в каждом хозяйстве внедрение научно обоснованной системы земледелия. Агрономическая и мелиоративная службы должны активно взаимодействовать не только с другими службами хозяйства, но и с внешними организациями (районными объединениями агропромхимии, станциями защиты растений, контрольно-семенными лабораториями, предприятиями по мелиорации и водному хозяйству, государственными инспекциями по качеству продукции сельского хозяйства, научными и проектными учреждениями и др.).

Руководителем и организатором всей агрономической, а по многим вопросам и мелиоративной службы является главный агроном. Он руководит не только специалистами службы, но и руководителями под-

разделений отрасли растениеводства. Во многих хозяйствах ему непосредственно подчиняются специалисты мелиоративной службы и инженер-механик по эксплуатации машинно-тракторного парка.

Главные агрономы хозяйств осуществляют общее руководство общехозяйственными механизированными отрядами по заготовке и вывозке удобрений, внесению их в почву, защите растений, заготовке кормов; уборочно-транспортными комплексами, комплексами по очистке, сортировке, сушке и хранению зерна и др. К непосредственному руководству такими отрядами и комплексами часто привлекают агрономов и инженеров-механиков.

Многие хозяйства создают постоянные отряды по уходу за мелиоративными системами, одновременно поручая им заготовку органических удобрений. Такие отряды обычно возглавляются инженерами-мелиораторами, а при их отсутствии – другими специалистами.

Высокий уровень управления в растениеводстве невозможно обеспечить без хорошо налаженного планирования производственной деятельности под личным контролем руководителей и специалистов. Главная задача планирования – определение основных показателей по производству и реализации продукции растениеводства; они служат основой для разработки плана посевных работ, технологических карт, бригадных заданий, рабочих планов проведения работ, графиков-маршрутов, планов-нарядов и т. п. Параллельно должны составляться планы работы агрономической службы, проведения организационно-технических мероприятий по реализации тех или иных заданий.

Для успешного проведения различных работ в растениеводстве необходимы организационно-технологические карты. В них предусматриваются по каждому виду работ объем и сроки их выполнения, необходимые машины и орудия, основные агротехнические требования, нормы выработки и расценки, условия материального стимулирования. На основе рабочих планов и технологических карт могут составляться более детальные планы (часовые и сетевые графики, планы-маршруты движения агрегатов и др.).

Опытные агрономы своевременно разрабатывают детальные планы использования семян, удобрений, гербицидов. Так, в обязанности агронома-семеновода входит составление плана использования семян. В нем указывается конкретно, какая партия семян из зерносклада, где и кем будет использована с указанием бригады, поля, нормы высева. Такой план доводится до руководителя отрасли, бригадиров и кладовщика. Весной кладовщик отпускает семена для посева по соответствующим заявкам бригадиров уже без участия агрономов.

Специалисты агрономической службы должны уделять большое внимание работе с документами, грамотно вести дела, своевременно заполнять книги учета семян, истории полей и бережно хранить их.

В отрасли животноводства руководители отделений (участков) и бригад, специалисты зоотехнической и ветеринарной служб работают в тесном взаимодействии с другими звеньями аппарата управления предприятия. В состав этих служб в зависимости от специализации отрасли и численности поголовья входят главный зоотехник, зоотехник-селекционер и зоотехники разных специальностей (по крупному рогатому скоту, свиноводству, овцеводству, птицеводству и др.), главный ветврач, ветврачи разной специализации.

Главная задача этих служб – увеличение производства высококачественной продукции животноводства при наименьших затратах труда и средств на основе внедрения передовой технологии содержания, кормления животных и ухода за ними. Ветеринарная служба должна обеспечивать также проведение лечебно-профилактических мероприятий по поголовью, находящемуся в личной собственности. Необходимо последовательно внедрять в хозяйствах научно обоснованные системы животноводства.

Руководят животноводческими службами главный зоотехник и главный ветврач. Им линейно подчинены соответствующие специалисты, кроме тех, которые непосредственно заняты в отделениях и бригадах. При цеховой структуре управления главному зоотехнику (начальнику цеха) линейно подчиняются не только специалисты, но и руководители всех структурных подразделений отрасли.

Перевод животноводства на промышленную основу влечет за собой определенные изменения в системе руководства; требуется больше специалистов разного профиля, четкое взаимодействие между ними и между структурными подразделениями по всей технологической цепочке.

На многих комплексах и крупных фермах организуются кормоцехи как самостоятельные структурные подразделения во главе с бригадиром (начальником кормоцеха). При двухсменной организации труда на комплексах возникает потребность иметь начальников смен. Во многих хозяйствах страны уделяют большое внимание созданию и правильной эксплуатации долгодетных культурных пастбищ (ДКП).

С повышением уровня технической оснащенности, механизации и электрификации производственных процессов в сельском хозяйстве, созданием лучших условий труда, быта и отдыха работников возраста-

ет роль инженерной службы. Ее численность зависит от наличия техники в хозяйстве, количества потребляемой электроэнергии мощности котельных установок и холодильников, наличия радиосвязи и других условий.

В составе инженерно-технической службы могут быть главный инженер, инженеры разных категорий по эксплуатации МТП, инженер или техник по механизации трудоемких процессов в животноводстве, главный инженер-энергетик, инженер-электрик, инженер-теплотехник, инженер по холодильному оборудованию, радиотехник, заведующий ремонтной мастерской, техник-нормировщик ремонтной мастерской, начальник автогаража, инженер по контрольно-измерительным приборам (КИП) и др.

В структуре управления инженерной службой находятся центральные ремонтные мастерские, машинный двор, пункт технического обслуживания тракторов, автогараж, подразделения по механизации и техническому обслуживанию ферм и электрохозяйству, склад запасных частей и т. д.

В сельскохозяйственных предприятиях применяются различные организационные формы использования машинно-тракторного парка; создаются тракторно-полеводческие и тракторные бригады, механизированные отряды (постоянные или временные) и т. д.

2.5. Обязанности, права и ответственность руководителей и специалистов

Одно из важнейших мероприятий по совершенствованию управления на предприятиях – определение основных обязанностей, прав и ответственности руководителей и специалистов. В этом разделе приведены базовые положения, раскрывающие характер их деятельности; они могут служить ориентиром при разработке должностных инструкций.

Главный агроном – это руководитель и организатор всей агрономической работы в хозяйстве, а также производственной деятельности в отрасли растениеводства, ответственный за ее состояние. Его основная задача – выполнение планов по производству и реализации продукции отрасли, обеспечение ее развития, творческое использование достижений науки и передового опыта с учетом местных условий.

Агрономические мероприятия, разработанные под его руководством и принятые для исполнения, обязательны для выполнения всеми работниками хозяйства. Оперативные изменения в эти мероприятия могут быть внесены только по согласованию с ним.

Для решения поставленных перед ним задач главный агроном:

- руководит планированием развития растениеводческих отраслей и контролирует выполнение планов;
- организует рациональное использование земли и охрану почв от эрозии, эффективную эксплуатацию мелиоративной системы;
- разрабатывает и внедряет соответствующую специализации хозяйства систему земледелия и отдельные ее звенья;
- руководит работами по внедрению и освоению севооборотов, обеспечивает ведение книг истории полей, учета многолетних насаждений, участвует в ведении книги учета земель и в составлении земельного баланса; участвует в разработке и осуществлении мероприятий по созданию кормовой базы, механизации производственных процессов, строительству объектов для растениеводческих отраслей;
- организует работы по семеноводству; организует агротехническую учебу работников и повышение квалификации специалистов;
- анализирует себестоимость продукции, рентабельность производства;
- изучает конъюнктуру рынка, спрос на продукцию растениеводства;
- собирает информацию о научных достижениях и передовом опыте в растениеводстве с целью возможного внедрения.

Главный зоотехник руководит всей зоотехнической работой и производственной деятельностью в отраслях животноводства. Его основная задача – выполнение планов производства и реализации продуктов животноводства, улучшение породного состава животных, повышение их продуктивности, сокращение затрат труда и средств на единицу продукции.

Для решения указанных задач главный зоотехник:

- разрабатывает планы развития животноводческих отраслей в хозяйстве, организует и контролирует их выполнение;
- организует разработку и внедрение системы животноводства по всем ее параметрам (воспроизводство стада, племенная работа, хранение и использование кормов, содержание животных, внедрение передовых технологий);
- участвует в разработке мероприятий по созданию прочной кормовой базы, составлении планов ветеринарно-профилактических и лечебных мероприятий, осуществлении комплексной механизации производственных процессов в животноводстве, в рассмотрении проектов строительства и реконструкции животноводческих ферм;

- составляет распорядок дня на фермах, рационы кормления и балансы кормов;
- организует работу в животноводческих подразделениях на принципах хозяйственного расчета;
- обеспечивает безопасную организацию труда;
- изучает конъюнктуру рынка, спрос на продукцию животноводства;
- контролирует своевременность и правильность ведения первичного учета на фермах;
- организует зоотехническую учебу работников хозяйства, повышение квалификации специалистов;
- организует внедрение достижений зоотехнической науки и передового опыта.

Главный инженер:

- руководит всеми инженерными службами хозяйства;
- организует высокопроизводительное использование техники и средств электрификации, техническое обслуживание и ремонт машинно-тракторного и автомобильного парков, работу производственного оборудования;
- обеспечивает комплексную механизацию, автоматизацию, электрификацию, внедряет передовые методы организации производства;
- организует мероприятия по профилактическому осмотру техники и оборудования;
- организует хранение машин и оборудования;
- анализирует себестоимость работы техники, затраты на ее содержание;
- участвует в разработке планов механизированных работ и контролирует их выполнение;
- обеспечивает своевременную подготовку расчетов и заявок на приобретение машин и оборудования, запасных частей, ремонтных материалов, нефтепродуктов, приборов и инструментов; следит за сохранностью техники, составляет акты на ее списание и т. д.

Главный инженер-мелиоратор:

- осуществляет руководство выполнением мелиоративных и культуртехнических работ в хозяйстве;
- разрабатывает и внедряет мероприятия по эффективному использованию мелиорированных земель, прогрессивные технологии и передовой опыт по поливу сельскохозяйственных культур;
- организует рациональное использование водных ресурсов хозяйства;

- составляет планы водоиспользования, графики полива сельскохозяйственных культур и осуществляет контроль за их выполнением;
- руководит подразделениями по проведению мелиоративных и культуртехнических работ, эксплуатации и ремонту мелиоративной сети и гидротехнических сооружений;
- обеспечивает необходимый режим орошения полей в соответствии с графиками поливов, а на осушенных землях – необходимый режим осушения, поддерживая оптимальную влажность почвы;
- организует разработку проектно-сметной документации на ремонт внутрихозяйственной, оросительной, осушительной и обводнительной сети, привлекает к ее разработке специализированные проектные организации и контролирует выполнение ими работ;
- обеспечивает сохранность мелиоративной сети и гидротехнических сооружений, осуществляет контроль за правильным хранением и эксплуатацией мелиоративных машин и поливной техники;
- участвует в приемке в эксплуатацию мелиорированных земель, а также работ по коренному улучшению земель, капитальной планировке полей и культуртехнике. Обеспечивает выполнение требований законодательства по охране окружающей среды.

Квалификационные требования. Высшее техническое образование и стаж работы по специальности на должностях, связанных с мелиорацией сельского хозяйства, не менее 5 лет.

Главный ветеринарный врач непосредственно отвечает за ветеринарно-санитарное состояние поголовья, своевременное проведение лечебных и профилактических мероприятий, строгое соблюдение действующих инструкций, правил и других документов. Указания главного ветврача по специальным вопросам обязательны для всех работников хозяйства и индивидуальных владельцев животных, проживающих на территории хозяйства. Главный ветврач организует всю ветеринарно-санитарную и профилактическую работу в хозяйстве, участвует в работе по формированию и комплектованию ферм, гуртов и групп животных для закрепления за отдельными работниками; осуществляет надзор за ветеринарно-санитарным состоянием ферм, убойных и молочных пунктов, пастбищ и водоемов, пчелопасек, складов хранения продуктов и сырья животного происхождения; организует мероприятия по предупреждению и устранению яловости маточного поголовья и т. д.

Главный экономист отвечает за экономическую и финансовую работу в хозяйстве. Наравне с руководителем предприятия несет ответственность за составление бизнес-планов, годовых и квартальных отчетов о хозяйственно-финансовой деятельности, за контроль выполнения планов и анализ показателей развития хозяйства.

Главный бухгалтер обеспечивает правильное ведение учета и отчетности, следит за соблюдением финансовой дисциплины, обеспечивает контроль за правильным расходованием и своевременным оформлением документов на денежно-материальные ценности и т. д.

Начальник службы маркетинга руководит работой по организации сбыта продукции, определяет порядок взаиморасчетов, условия хранения и транспортировки; собирает информацию о конъюнктуре рынка продовольствия; осуществляет маркетинговый анализ деятельности предприятия; проводит анализ потребительского спроса по объему поставок продукции, ее качеству, ассортименту, динамике цен и ценовой конъюнктуре, изучает эффективность действующих форм реализации продукции, методов хранения и транспортировки, причины потерь готовой продукции и т. д.

Главные специалисты, каждый в своей отрасли, имеют право:

- требовать переделки работ, выполненных недоброкачественно; допускать к работе и отстранять от нее исполнителей, не обеспечивающих выполнение технологических требований;

- не допускать эксплуатации технически неисправных агрегатов; вносить изменения в принятую технологию производства продукции;

- давать указания специалистам и руководителям подразделений по технологии производства и организации труда по своему профилю работы, в случае необходимости отменять их указания по этим вопросам (как правило, через лиц, давших эти указания);

- представлять руководителю предприятия предложения о поощрении лучших работников, а также о наложении взысканий за нарушение технологии производства и трудовой дисциплины;

- представлять руководству хозяйства предложения по подбору, перемещению и увольнению работников;

- по поручению руководителя представлять хозяйство во внешних организациях на различного рода совещаниях и конференциях, пользоваться бесплатно транспортными средствами для служебных разъездов.

Главный агроном и главный инженер имеют право ставить вопрос перед руководством хозяйства и соответствующими органами Гостехнадзора о деqualификации или переводе в низший класс механизаторов, не обеспечивающих высококачественное выполнение сельскохозяйственных работ, а также правильное использование техники.

Главный ветврач, кроме общих прав, предоставляемых главным специалистам, имеет право запрещать любое перемещение по территории хозяйства животных, больных и подозрительных по заразным

болезням; выдавать в установленном порядке ветеринарные документы на животных, сырье и продукцию животноводческого происхождения, вывозимые за пределы хозяйства; давать заключения о причинах падежа животных.

Руководитель производственного подразделения возглавляет коллектив подразделения и организует его деятельность. Он лично или через специалистов, звеньевых и старших по группам:

- устанавливает рабочие задания с учетом квалификации, возраста и состояния здоровья исполнителей;
- знакомит их с нормами выработки, расценками за объем работ, за единицу продукции;
- обеспечивает работников необходимыми средствами труда и транспортом для поездки на работу и обратно, к месту жительства;
- закрепляет за звеньевыми и отдельными работниками технику, рабочий и продуктивный скот и другое имущество;
- организует труд исполнителей, создает безопасные условия труда;
- следит за качеством и сроками выполнения работ, ведет учет труда;
- обеспечивает соблюдение трудовой и производственной дисциплины, выслушивает просьбы и пожелания работников;
- принимает меры по обеспечению эффективного использования и сохранности имущества предприятия;
- организует текущий ремонт зданий, сооружений, транспортных средств и инвентаря.

Руководитель подразделения несет полную ответственность за его деятельность в рамках своих полномочий. Его распоряжения, связанные с производственной деятельностью предприятия, обязательны для всех работников подразделения. Он также имеет право браковать работы, выполненные недоброкачественно, требовать их переделки, отстранять от работы лиц, нарушающих технологию производства и правила эксплуатации техники, ставить на собрании подразделения вопросы о мерах поощрения и взыскания в отношении отдельных исполнителей и вносить их на рассмотрение руководства предприятия.

Круг обязанностей других специалистов и должностных лиц хозяйства определяется спецификой их работы и задачами, поставленными при введении соответствующих должностей.

Тема 3. ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ СТРАТЕГИИ

3.1. Цели организации и их функции. Требования, предъявляемые к целям. Классификация целей.

3.2. Управленческая стратегия и ее элементы. Основные виды стратегий. Стадии формирования стратегий.

3.1. Цели организации и их функции. Требования, предъявляемые к целям. Классификация целей

Под целью понимается идеальное или желательное состояние субъекта (организации, индивида и т. п.), на достижение которого прежде всего ориентирована его деятельность и соответственно процесс управления. Все то, что способствует достижению цели, называется средствами (ими часто на практике незаметно подменяют саму цель). Соответствие цели и средств является условием эффективности управления.

В системе управления цели выполняют ряд важных функций, на которых необходимо остановиться.

1. Цели отражают философию организации, концепцию ее функционирования и развития.

2. Цели задают основные направления деятельности, а следовательно, составляют основу общей и управленческой структуры, определяют ее характер и особенности.

3. Цели уменьшают неопределенность, становясь для субъекта ориентирами в окружающем мире, помогают приспособиться к нему.

4. Концентрация на достижении желаемых целей позволяет противостоять сиюминутным порывам и желаниям, действовать быстрее, с большим эффектом, добиваясь задуманного с минимальными затратами.

5. Цели составляют основу критериев выделения проблем, выбора вариантов решений, контроля и оценки полученных результатов, а также материального и морального поощрения сотрудников.

6. Цели, особенно великие, независимо от того, реальны они или мнимы, сплачивают вокруг себя энтузиастов, побуждают их брать на себя добровольно высокие обязательства и добиваться их выполнения (поэтому в формулировке цели должен присутствовать вызов).

7. Общественно значимые цели служат оправданию в глазах людей необходимости и законности существования данной организации, осо-

бенно если ее деятельность вызывает неблагоприятные последствия, например загрязнение окружающей среды.

К целям предъявляются следующие основные **требования**.

Во-первых, они должны быть четко сформулированными, конкретными и измеримыми, выражаться по возможности не только качественно, но и количественно. Это облегчает выбор средств их достижения, восприятие и усвоение исполнителями, правильное распределение обязанностей между ними; позволяет использовать цели в качестве основы оценки достигнутых результатов и персонала. Во-вторых, цели должны соответствовать условиям деятельности организации, учитывать ее реальные возможности. Цели, адекватные ситуации, облегчают поиск альтернатив, укрепляют доверие к руководству.

В-третьих, цели должны быть гибкими, способными к трансформации и корректировке в соответствии с меняющимися условиями, в противном случае организация рано или поздно попадет в тупик. В-четвертых, люди должны признавать цели в качестве своих личных, что порождает заинтересованность в их реализации. Условием этого являются известность, понятность, близость целей большинству членов организации. В-пятых, цели должны быть проверяемыми. Наконец, в-шестых, цели должны образовывать единую систему: быть совместимыми во времени и пространстве, взаимно поддерживать друг друга, не ориентировать членов организации на противоречивые действия (как у героев известной басни И. Крылова – Лебедя, Рака да Щуки, один из которых рвался в облака, другой пятился назад, а третья тянула в воду).

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

Хорошая формулировка цели отвечает следующим признакам:

1. Начинается с глагола в неопределенной форме в повелительном наклонении: «Подготовить (сделать, выполнить и т. д.) ...».
2. Конкретизирует требуемый конечный результат.
3. Конкретизирует заданный срок достижения цели.
4. Конкретизирует максимальную величину допустимых затрат.
5. Дает количественную характеристику требуемого результата работы, необходимую для подтверждения факта достижения цели.
6. Отвечает целевому назначению и функциональным обязанностям работника и его непосредственных руководителей.
7. Понятна всем, кто будет работать для ее достижения.

8. Оговаривает, когда и как должна быть сделана, а также почему.
9. Реальна и достижима, но нелегка.
10. Реализуема в пределах наличного или гарантированного объема ресурсов.
11. Исключает или минимизирует возможность двойной ответственности за результаты совместных работ.
12. Соответствует основным принципам и методам работы подразделения и предприятия в целом.
13. Совпадает с интересами исполнителя и не вызывает серьезных конфликтов в организации.
14. Зафиксирована письменно, копии хранятся для справок и контроля у руководителя и исполнителя.

Можно дать следующую **классификацию** целям:

- 1) по уровням. Низший уровень – объективная целесообразность; высший – целенаправленность технических и организационных структур, ориентированных на достижение высших социальных целей;
- 2) по источникам формирования цели можно разделить на заданные извне и сформировавшиеся внутри организации;
- 3) с точки зрения комплексности можно говорить о простых и сложных целях (последние, в свою очередь, разбиваются на подцели);
- 4) по степени важности цели разделяются на стратегические и тактические;
- 5) с учетом времени, необходимого для реализации, цели подразделяют на долгосрочные (свыше пяти лет), среднесрочные (от года до пяти лет) и краткосрочные (до одного года)
- 6) по содержанию цели делятся на личные и институциональные. Личные цели связаны с повседневной жизнедеятельностью людей и определяются системой их ценностей, материальным положением, возрастом, здоровьем и др.

Институциональные цели – это цели производственно-хозяйственной деятельности. Они делятся на технологические, экономические, административные, маркетинговые, научно-технические, социальные и т. п.;

- 7) с точки зрения приоритетности выделяют:
 - во-первых, необходимые цели, достижение которых решающим образом влияет на положение организации, подразделения или отдельного работника;
 - во-вторых, желательные, чья реализация позволяет в определенной степени улучшить это положение и создать дополнительные гарантии;

- в-третьих, возможные цели, чье осуществление в принципе в данный момент ничего не меняет;

8) цели могут иметь тройкую направленность:

- на конечный результат, например выпуск определенного объема продукции;

- на осуществление той или иной деятельности, скажем, совершенствование технологии;

- на достижение определенного состояния объекта (например, приобретение работником новой профессии);

9) по форме выражения можно говорить о целях, описываемых количественными показателями и характеризующихся качественно;

10) исходя из особенностей взаимодействия цели могут быть:

- безразличными по отношению друг к другу (индифферентными);

- конкурирующими;

- дополняющими (комплементарными);

- исключаящими друг друга (антагонистическими);

- совпадающими (идентичными);

11) по степени обязательности можно выделить цели-задания и цели-ориентиры.

Главным способом реализации целей-заданий является настрой исполнителей посредством целей-ориентиров;

12) с точки зрения масштабности, выделяются глобальные, общие и частичные цели;

13) по степени реальности цели рассматриваются как действительные и мнимые;

14) наконец, цели можно рассматривать с точки зрения иерархичности.

Здесь выделяются миссия, генеральная цель, общеорганизационные и специфические цели.

Цели обретают свою конкретизацию в задачах, выполняемых заранее установленным способом в оговоренные сроки. В отличие от целей задачи содержат и ограничения, т. е. перечисление действий, от которых необходимо воздерживаться, например, от нарушения антимонопольного законодательства. Кроме того, по сравнению с целями задачи являются более индивидуализированными и персонифицированными, включают привлекательные для исполнителей элементы.

3.2. Управленческая стратегия и ее элементы. Основные виды стратегий. Стадии формирования стратегий

Стратегия представляет собой систему управленческих решений, направленных на реализацию миссии организации и ее преобразование в новое состояние. Эти решения, имеющие долгосрочный характер, определяют:

- направления формирования и развития организационного потенциала;
- способы осуществления деятельности на рынке для достижения конкурентных преимуществ.

Стратегия включает в себя несколько элементов:

во-первых, систему целей, в которую входят миссия, генеральная цель, общеорганизационные и специфические цели;

во-вторых, приоритеты (ведущие принципы) распределения ресурсов и осуществления действий;

в-третьих, правила, регламентирующие процесс реализации стратегии, например формирования организационной структуры, осуществления внутреннего взаимодействия, выполнения специальных операций и т. п.

Основные виды стратегий.

Условно организационные стратегии могут быть разделены на две группы:

- 1) стратегии функционирования;
- 2) стратегии развития.

Стратегии функционирования полностью связаны с поведением организации на рынке. По мнению американского исследователя Потера, можно выделить три основных их варианта: лидерства в низких издержках, дифференциации, и фокусирования.

Стратегия лидерства в низких издержках встречается чаще всего. Она ориентирует организацию на получение дополнительной прибыли за счет экономии на постоянных затратах, образующейся в результате максимизации объемов продаж, отказа от дорогостоящих программ и проектов и завоевания на основе снижения цен новых рынков.

Такая стратегия эффективна, если ценовая конкуренция является главной, выпускаемый продукт стандартен или однороден, используется всеми одинаковым способом; мало возможностей диверсификации; покупатели в основном крупные и им сложно переключаться с одного продавца на другого.

Реализация этой стратегии на практике осложняется инфляцией, обесценивающей получаемую прибыль; отсутствием в современных условиях однозначной связи между ростом масштабов деятельности и снижением затрат; сложностью быстрой переориентации массового производства вследствие его инерционности; привлекательностью стратегии для конкурентов.

Стратегия дифференциации – ее суть состоит в концентрации организацией усилий в нескольких приоритетных направлениях, где она пытается достичь превосходства над другими за счет уникальности в том или ином аспекте. Вариантов такой стратегии на практике существует бесконечное множество. Дифференциация специфична для каждой отрасли и может касаться разнообразия продукции, ее качества, дополнительных услуг, условий производства. Она обычно связана со значительными затратами, и будет успешной только в том случае, если прибыль их покроет, поэтому предыдущая стратегия полностью не отбрасывается. Стратегия дифференциации уместна, если может осуществляться многими способами, вкусы и потребности покупателей существенно различаются и не могут быть удовлетворены стандартной продукцией, а сами потребители привязаны к фирме и хорошо воспринимают различия, а продукт может быть использован по-разному. Это позволяет популяризовать торговую марку и установить высокую цену. Но дифференциация все же не безгранична: покупатель может не оценить должным образом предлагаемое новшество, уникальность последнего окажется мнимой, что позволит конкурентам пойти этим же путем.

Стратегия фокусирования основывается на выборе какого-то из сегментов отраслевого рынка и достижении на нем безусловных конкурентных преимуществ путем реализации одним из двух описанных выше способов. Однако эти преимущества можно потерять вследствие высоких затрат, недостаточной дифференциации деятельности или продукта, а также проникновения в этот сегмент конкурентов.

Стратегия функционирования в первую очередь связана с деятельностью организации на рынке.

Стратегия развития в качестве объекта имеет ее потенциал и конкурентные преимущества. В настоящее время принято говорить о четырех видах этой стратегии: стратегия роста, стратегия умеренного роста, стратегии сокращения и комбинированной.

Стратегия роста присуща, прежде всего, молодым организациям независимо от сферы деятельности, стремящимся в кратчайшие сроки

занять лидирующие позиции, либо тем, кто находится на «острие» научно-технического прогресса. Им свойственны постоянные и высокие темпы увеличения масштабов деятельности, измеряемые десятками процентов в год. Эта стратегия обеспечивает наращивание конкурентных преимуществ фирмы и ее подразделений за счет активного внедрения на ноше рынки, диверсификации производственной деятельности, осуществления постоянных нововведений. В качестве примера здесь можно привести фирму Microsoft, занимающуюся разработкой и производством компьютерных программ.

Стратегия умеренного роста – (внутреннего и внешнего) присуща организациям, твердо стоящим на ногах и действующим в традиционных сферах, например в автомобилестроении. Здесь имеет место продвижение вперед по большинству направлений, но замедленными темпами – в несколько процентов в год. Быстрый рост в данном случае уже не нужен и даже опасен, поскольку в случае наступления неожиданных сложных ситуаций значительная инерционность может затруднить своевременную переориентацию, а следовательно, осложнить преодоление кризиса.

Стратегия сокращения масштабов деятельности или **дезинвестирования** – необходимость следовать ей возникает в периоды рестройки организации, когда нужно произвести ее «санацию», избавиться от всего устаревшего. Она имеет цель обеспечить конкурентные преимущества на стагнирующих рынках для фирм и их подразделений, продукция которых обладает невысокой конкурентоспособностью. В рамках стратегии сокращения происходит ликвидация части организации или отсечение лишних подразделений и уход из перспективных рыночных сегментов.

Комбинированная или селективная стратегия чаще всего имеет место на практике, включает в себя в том или ином соотношении элементы предыдущих. В ее рамках одни подразделения или рыночные сегменты организации развиваются быстро; другие – умеренно; третьи – стабилизируются; четвертые – сокращают масштабы своей деятельности. В итоге, в зависимости от конкретного сочетания данных подходов, будет иметь место общий рост, общая стабилизация или общее сокращение потенциала и масштабов деятельности. Такая стратегия в наибольшей степени соответствует реальному многообразию жизнедеятельности организаций.

Стратегии могут различаться также по своему **характеру**. В этом отношении можно выделить три вида стратегий:

- наступательную;
- наступательно-оборонительную (стратегию стабилизации);
- оборонительную (стратегию выживания).

Наступательная стратегия чаще всего реализуется через процессы диверсификации производства, его кооперации или интенсификации рынка.

Диверсификация производства может быть:

- *вертикальной*, предполагающей внедрение в сферу деятельности поставщиков или потребителей, то есть в предыдущее и последующее звенья большой технологической цепи;
- *горизонтальной*, связанной с проникновением в смежные отрасли с целью усиления экономической устойчивости организации.

Диверсификация осуществляется в форме **прямого или портфельного инвестирования**, а также **кооперации**.

Прямое инвестирование состоит в строительстве или реконструкции реальных производственных объектов.

Портфельное инвестирование – в приобретении пакетов акций соответствующих фирм с целью дополнения существующего производственного потенциала; вхождения в новую отрасль, общего увеличения активов.

Кооперация сегодня чаще всего происходит:

- в форме соглашений о техническом обучении и помощи в освоении производства; совместных исследованиях, разработках, производстве или сборке;
- о лицензировании и «ноу-хау»;
- об организации совместных предприятий.

Интенсификация рынка может заключаться в его развитии, географической и иной экспансии.

Наступательная стратегия сложна в реализации, связана с риском и оправдана лишь при точном выборе ниши, что позволяет совершить прорыв в узкой сфере, преодолев барьер высоких расходов и в течение 2–3 лет удерживать лидирующие позиции.

Наступательно-оборонительная стратегия реализуется в условиях перестройки деятельности организации, когда необходимо исправлять ее пошатнувшееся положение. Здесь осуществляется маневр ресурсами путем ухода из неперспективных, неприбыльных сфер, продажи непрофильных предприятий и одновременно модернизации и расширения существующего производства, совершенствования выпус-

каемой продукции и услуг. В основном она финансируются за счет средств, полученных от экономии, рационализации и т. п.

В условиях оборонительной стратегии имеет место перестройка всех сфер деятельности организации на основе жесткой централизации управления ею. Обычно стратегии имеют следующий характер:

- наступательный – роста и умеренного роста;
- наступательно-оборонительный – комбинированная стратегия;
- чисто оборонительный – стратегия сокращения деятельности.

Стадии формирования стратегий.

Процесс формирования стратегии состоит из трех стадий:

На стадии разработки происходит оценка рыночных возможностей и ресурсов организации, формулировка целей; создается общая концепция стратегии и в ее рамках – набор вариантов.

На стадии доводки эти варианты дорабатываются до нужной кондиции.

На стадии стратегического выбора происходит анализ и оценка вариантов.

В результате лучший из них принимается в качестве базового и служит основой создания специальных и функциональных стратегий, подготовки стратегических и оперативных планов, программ, бюджетов.

Один из крупнейших западных специалистов в этой области Г. Минцберг сформулировал три возможные, по его мнению, модели формирования стратегии.

Плановая рассматривает выработку стратегии как полностью осознанный и контролируемый мыслительный процесс, находящий свое материальное воплощение в системе планов. Чаще всего с помощью такой модели разрабатываются стратегии, нацеленные на достижение определенного положения фирмы, например, слияний, поглощений, диверсификации и т. п. Такие стратегии создаются специалистами-плановиками, а первое лицо выступает в качестве главного организатора их работы.

Предпринимательская предполагает, что концепция стратегии формируется полусознательно лидером, обычно предпринимателем, на основе интуитивного понимания логики данного вида бизнеса и хорошего знания ситуации. Такой метод обеспечивает ей индивидуальное «лицо» и гибкость.

Модель «обучение на опыте» исходит из возможности и необходимости последовательной корректировки стратегии с учетом новой ин-

формации, получаемой в ходе ее реализации. Соответствующие решения принимаются в рамках многостороннего диалога, в котором участвует максимальное число сотрудников различных рангов (представители администрации, плановики, независимые эксперты).

Тема 4. УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВОМ ПРЕДПРИЯТИЯ. МЕНЕДЖЕР В ОРГАНИЗАЦИИ

4.1. Задачи и функции системы управления производством предприятия.

4.2. Управленческие полномочия и ответственность.

4.3. Власть, лидерство и конфликты.

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

4.1. Задачи и функции системы управления производством предприятия

Чтобы предприятие производило то, что нужно, в необходимом количестве за короткое время с высоким качеством при минимальных расходах и приносило максимальный доход необходимо качественное управление предприятием. Современное производство отличается высокой гибкостью и клиентоориентированностью, быстрым реагированием к изменению на рынке, постоянным выпуском новой продукции, диверсификацией производства, усилением конкурентных преимуществ, повышением качества, производительности, всесторонним улучшением оборудования, персонала и многими другими процессами.

Управление современным производством заключается в выстраивании системы, учитывающей множество факторов и различных параметров современного производства, точно координирующей каждого сотрудника и приводящей к максимальной прибыли предприятия.

Система управления производством – это совокупность элементов (отделы, специалисты, информация, взаимоотношения и т. д.), которые взаимосвязаны между собой. Координированные действия этих элементов приводят к достижению цели.

Управление производством осуществляют руководители предприятия и его производственных подразделений (цехов, участков, бригад, филиалов и т. д.

Для управления производством на малом предприятии по мере необходимости создаются специализированные службы и подразделения.

Для того чтобы реализовать цели предприятия, обеспечить конкурентоспособность продукции (услуг) и тем самым добиться успеха в бизнесе, необходимо организовать высокоэффективное производство. Ведь именно в производственной системе предприятия закладываются возможности получения продукции (услуг) того или иного качества, возможности совершенствования продукции, освоения новых ее видов. Поэтому задача менеджера заключается в том, чтобы всесторонне проанализировать, оценить и принять ряд важных стратегических решений, от которых зависит уровень организации производства.

Если она призвана удовлетворять индивидуальные запросы потребителя, то здесь необходимо индивидуальное производство (изготовление одежды, обуви по заказам). Однако чаще в малом бизнесе применяется мелкосерийный способ организации производства (изготовление хлебобулочных и кондитерских изделий, металлоизделий и т. д.). В отдельных случаях возможна организация массового производства (мойка машин).

Решение о размере предприятия принимается в зависимости от целого ряда факторов. Прежде всего, это возможности привлечения капитала, объем спроса на продукцию (услуги), наличие конкурентов и др. Целесообразность вертикальной интеграции, т. е. покупать или выпускать самим комплектующие изделия, определяется исходя из расчетов выгоды того или другого варианта.

Организация рабочей силы обуславливается в основном избранным способом производства. В индивидуальном производстве целесообразно использование мастеров высокого уровня, способных качественно выполнять весь цикл работ по изготовлению изделия. В серийном производстве может применяться специализация работников на отдельных операциях. Соответственно этому применяется и оборудование, либо универсальное, либо специализированное.

Выбор технологии изготовления продукции зависит от целей предприятия. Если цель – занять и удерживать лидирующее положение на рынке, тогда необходимо применение самой передовой, новейшей технологии. Однако это сопряжено с большими затратами. Если же цели более скромные, тогда возможно использование уже известной технологии. Выбор варианта производства – на склад или по заказам – определяется характером продукции (услуг). Например, изготовление обычной стандартной мебели можно производить на склад с последу-

ющей реализацией. Изготовление же мебели по индивидуальному заказу осуществляется только после поступления заказа.

И, наконец, вопрос о местоположении предприятия решается в зависимости от характера его деятельности. Сервисные предприятия размещаются ближе к потребителям, в местах наиболее удобных для посещения.

Что касается производственных предприятий, их размещение определяется в основном такими факторами, как близость к шоссейным дорогам, наличие складских помещений и трудовых ресурсов, условия аренды помещений или стоимость участка земли, необходимого для предприятия. Таким образом, приняв решения по всему кругу стратегических вопросов, можно определить, как должно быть организовано производство на предприятии.

Планирование производства. Структуризация процессов развития и организации деятельности малого предприятия находит отражение во внутрифирменной системе планирования. С точки зрения целевой направленности и значимости, планирование делится на стратегическое, тактическое (текущее) и оперативное.

Стратегическое планирование осуществляется на базе принятой фирмой стратегии и установленных стратегических целей. Это означает, что сначала на основе анализа и прогноза изменения факторов внешней и внутренней среды разрабатывается стратегия поведения фирмы в бизнесе, устанавливаются период реализации стратегии и желаемые стратегически цели (через систему количественных характеристик), а затем разрабатываются стратегические планы, как корпоративные (для фирмы в целом), так и функциональные (маркетинговые, производственные, финансовые, кадровые, экономические и т. д.). Как правило, стратегическое планирование нацелено на перспективу и охватывает долгосрочный или среднесрочный период. Достижение стратегических целей требует значительных финансовых, материальных и трудовых ресурсов, поэтому предусматривается поэтапное движение к поставленным целям через систему тактического или текущего планирования.

В своих действиях и решениях руководитель этого уровня стремится:

- к изменениям;
- к предвосхищению опасностей и возможностей;
- к разработке и поиску многих альтернативных решений, выбирая из них оптимальный,

- к созданию гибкой организационной структуры, способной изменяться адекватно внешним условиям.

Основные задачи руководителя:

- обеспечивать постоянный потенциал прибыльности организации;
- выявлять необходимость и проводить стратегические изменения;
- создавать структуру, способную к стратегическим изменениям;
- подбирать и воспитывать кадры, способные проводить такие изменения.

Стратегическое управление направлено на достижение позиции, которая обеспечит длительную жизнеспособность фирмы в изменяющихся условиях

Тактическое (текущее) планирование представляет собой совокупность плановых решений (заданий), направленных на достижение стратегических целей в заданный период времени (как правило, один, реже два года). С помощью текущего планирования обеспечивается последовательное продвижение к установленным стратегическим характеристикам. По мере поэтапного продвижения к целям учитываются реальные результаты и осуществляется корректировка стратегических целей или их количественных показателей.

Например, корпоративной стратегической целью является достижение доли рынка в размере 10 % в течение четырех лет. Существующая доля рынка фирмы составляет 6 %. В процессе текущего планирования определяется, что необходимо сделать в каждый годовой период, чтобы обеспечить своевременное достижение стратегической цели с минимальными затратами для фирмы. В процессе тактического планирования конкретизируются промежуточные цели на очередной плановый период с учетом уже действующих, а не прогнозируемых факторов внешней и внутренней среды фирмы, что снижает степень неопределенности по сравнению со стратегическим планированием. Однако для более целенаправленной повседневной деятельности используется оперативное планирование.

Оперативное планирование направлено на достижение промежуточных целевых установок тактических планов, установленных на короткий период (как правило, до одного месяца). В процессе оперативного планирования устанавливаются ежедневные, недельные, подекадные и месячные задания и осуществляется ежедневная диспетчеризация выполнения этих заданий, т. е. с помощью оперативных совещаний осуществляются контроль и регулирование деятельности всех работников (или служб) фирмы. При оперативном планировании прак-

тически снижается уровень неопределенности плановых решений, хотя вероятностный характер достижения плановых результатов остается. Таким образом, процесс планирования органически связан с повседневной деятельностью фирмы, ее тактическими и стратегическими задачами и обеспечивает целенаправленность работы фирмы на длительный период.

Руководитель, осуществляющий оперативное управление

- выступает против изменений;
- не склонен рисковать;
- компетентен в анализе, координации и контроле сложной деятельности.

Задачи руководителя:

- превратить потенциал фирмы в прибыль;
- определять общие оперативные задачи;
- осуществлять мотивацию координацию и контроль;
- руководителей и исполнителей.

В рыночных условиях для успешного существования и развития организациям необходимо создавать такую структуру, которая позволит сочетать оба вида управления

Руководители выполняют три основных группы обязанностей на производстве:

1. Планируют и реализуют общую стратегию, и определяют направление операционной деятельности предприятия.

2. Разрабатывают и внедряют операционные системы, в том числе и производственный процесс, принимают решения о распределении производственных мощностей, занимаются проектированием продукта, вводят стандарты и нормы на проведение работ.

3. Контролируют текущее функционирование системы.

Управляющий операциями имеет дело с большими объемами информации. Он должен уметь быстро анализировать и оценивать разнообразные факторы, определяющие функционирование операционной системы. При выполнении операционных функций требуется больше людей, чем в любой другой области деятельности организации. Следовательно, люди и определяют успех или провал любой операционной системы.

Эффективность операций – рыночная стоимость произведенных товаров и услуг, деленная на общую величину затрат организации на их производство.

Эффективность определяется следующими факторами:

1. Соответствие ассортимента продукции и услуг существующему на них спросу.

2. Качество произведенных системой товаров и услуг.

3. Своевременность производства продукции, учет характера спроса и обязательств по доставке потребителям.

4 Гибкость системы при удовлетворении потребностей различных потребителей.

Классификация операционных систем:

1. Мелкосерийное производство.

Производимые товары выпускаются единицами или небольшими группами. В производстве участвуют отдельные цеха, или специализированные участки, ориентированные на выполнение отдельных операций. Требования к изготовлению каждой единицы продукции могут быть разными.

2. Массовое производство.

Производимая продукция стандартизирована. Все виды продукции одинаковы относительно друг друга. Но иногда могут встречаться незначительные различия в характеристиках или комплектации. Технологическая линия представляет из себя поток. При производстве товар проходит через всю операционную систему.

3. Перерабатывающая система с непрерывным процессом.

Выпускается однородная продукция, различная по объему, длине, площади, весу или времени. Ресурсы, поступающие на производство, непрерывным потоком проходят через операционную систему и превращаются в конечный продукт, готовый к реализации.

4.2. Управленческие полномочия и ответственность

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Объем полномочий определяется:

- объемом ресурсов (количеством подчиненных, которым менеджер отдает указания);
- объемом финансовых средств, которыми менеджер распоряжается без согласования с вышестоящими менеджерами;
- стоимостью имущества организации, которое менеджер может отчуждать.

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

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

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

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

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

4.3. Власть, лидерство и конфликты

Существует определенное различие между управлением и лидерством.

Лидерство – возможность вести за собой людей. **Лидерство** – это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия для достижения цели организации.

Говоря о влиянии, мы имеем в виду ситуацию, когда один человек вносит изменения в поведение другого. Как правило, влияние может оказываться только с помощью идей (К. Маркс).

Власть означает способность (возможность) влиять на поведение других людей, с целью подчинить их своей воле.

Власть позволяет руководителю распоряжаться действиями подчиненных, направлять их в русло интересов организации, побуждать сотрудников и более эффективной работе, предотвращать возникающие в коллективе конфликты. Без власти нет организации и нет определенного порядка в деятельности.

Определение власти как организационного процесса подразумевает следующее:

- власть существует у того, кто может ее использовать потенциально, т. е. она существует не только тогда, когда используется;
- власть является функцией взаимозависимости, т. е. между тем, кто использует власть, и тем, к кому она применяется, существует взаимозависимость;
- власти не является абсолютной, т. е. тот, к кому применяется власть, имеет некоторую свободу действий.

Виды власти.

В компании должен существовать **баланс власти**. Чем больше зависимость от другого лица, тем больше власть данного лица. Власть зависит от личности и ситуации. Существует **власть подчиненных над руководством** (например, контракты, которые могут получить артисты и спортсмены).

Основные виды власти:

- власть, основанная на принуждении. Влияние через страх;
- власть, основанная на вознаграждении. Положительное подкрепление, но ограничения в ресурсах при выдаче вознаграждения.
- **Экспертная** – разумная вера. Исполнитель верит, что руководитель обладает исключительными знаниями, которые позволяют удовлетворить потребность. Данный тип власти менее устойчив, чем харизматическая.

- **Харизматическая власть**. Слепая вера в личные качества руководителя. Свойства руководителя могут быть просто привлекательны для исполнителя (он хочет быть таким же, власть примера).

- **Законная власть** – исполнитель верит, что руководитель имеет право отдавать приказы. Она основана на традициях. Может вредить организации. Подчиненные не хотят менять уклад руководства, структуру.

Власть должности возникает не из самой должности, а делегирует ее обладателю теми, кому он подотчетен. Основными формами проявления власти в этом случае будет выступать принуждение, вознаграждение, власть над ресурсами, власть связей.

Личная власть – это степень уважительного, хорошего и преданного отношения к ее обладателю со стороны подчиненных, основанная на близости их целей. Основными формами личной власти могут быть экспертная власть, власть примера, право на власть.

Формальная и реальная власть.

Понятие «власть» и «влияние» взаимосвязаны, но это одно и то же. Руководитель может иметь власть, но не имеет влияния. И, напротив, сотрудник может не обладать властью, но иметь большое влияние. Власть бывает формальной и реальной.

Формальная власть – это власть должности, обусловленная официальным местом лица, ее занимающего, в структуре управления организацией, и измеряется либо числом подчиненных, которые прямо или косвенно обязаны подчиняться его распоряжениям, либо объемам материальных ресурсов, которыми данное лицо может распоряжаться

без согласования с другими. В этом случае власть и руководство, представленные в виде служебной иерархии, пронизывают всю систему управления любой организации.

Реальная власть – это власть как должности, так и влияние и авторитета. Она обусловлена местом человека не только в официальной, но и в неофициальной системе отношений и измеряется либо числом людей, которые добровольно готовы данному лицу подчиняться, либо степенью зависимости его от окружающих.

Понимание власти и влияния тесно связано с лидерством.

В основе лидерства лежит отношения доминирования и подчинения, влияния и следования в системе межличностных отношений в группе. Лидерство является одним из важных механизмов реализации власти в группе и наиболее эффективным.

Лидеры используют власть как средство для ускорения этого достижения. Сама власть может строиться на личностных качествах или на занимаемой позиции в организации. Власть – это двусторонние отношения между лидером и подчиненными и между лидером и его начальником.

Существует несколько подходов к проблеме лидерства:

- **Поведенческий подход** – стиль руководства как манера поведения. Авторитарное и демократичное руководство. Первое не имеет успеха у зрелых подчиненных, второе, по сути, означает децентрализацию.

- **Ситуационный подход** – наличие ситуационных факторов обуславливает различное поведение в различных ситуациях. Возможно переформировывать группы для психологической совместимости.

- **Адаптивное руководство.** Менять стиль руководства на протяжении карьеры. К. Арджирис: «Лучший стиль руководства адаптивный, т. е. ориентированный на реальность».

Руководитель на всех уровнях системы управления организацией выступает как ведущее лицо, поскольку именно он определяет целенаправленность работы коллектива, подбор кадров, психологический климат и другие аспекты деятельности предприятия.

Руководство – способность оказывать влияние на отдельных лиц и группы, побуждая их работать на достижение целей организации.

Одной из важнейших характеристик деятельности руководителя является стиль руководства.

Стиль руководства – манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению целей организации.

Руководитель является ведущим и организатором в системе управления. Управление деятельностью групп и коллективов осуществляется в форме руководства и лидерства. Эти две формы управления имеют определенное сходство.

Одной из наиболее распространенных теорий лидерства является **теория лидерства К. Левина** (1938 г.).

Она выделяет три стиля лидерства:

- **авторитарный** стиль лидерства характеризуется жесткостью, требовательностью, единоначалием, превалированием властных функций, строгим контролем и дисциплиной, ориентацией на результат, игнорированием социально-психологических факторов;

- **демократический** стиль лидерства опирается на коллегиальность, доверие, информирование подчиненных, инициативу, творчество, самодисциплину, сознательность, ответственность, поощрение, гласность, ориентацию не только на результаты, но и на способы их достижения;

- **либеральный** стиль лидерства отличается низкой требовательностью, попустительством, отсутствием дисциплины и требовательности, пассивностью руководителя и потерей контроля над подчиненными, предоставлением им полной свободы действий.

Способы реализации власти.

Последнее время наблюдается снижение разрыва в образовании между руководителем и подчиненными. **Убеждение** – эффективная передача своей точки зрения. К исполнителю переходит часть власти руководителя. Но убеждение медленно воздействует на объект. **Участие** – привлечение к управлению. Исполнители вдохновляются потребностями более высокого уровня.

Распорядительство можно представить как прямое руководство. Под **распоряжением** понимается сообщение, передаваемое руководителем подчиненному, касающееся содержания и результатов его деятельности. В него входят постановка обязательной для выполнения задачи, перечень ограничений, инструкции о порядке выполнения заданий. Распоряжение по своей сути должны соответствовать стратегии организации; быть обоснованными и четко сформулированными, обеспеченными необходимыми материальными, организационными ресурсами; позволять проверять и оценивать результаты действий. **По способу отдачи** распоряжения могут быть устными, письменными и смешанными. **По форме** распоряжения могут быть приказами, указаниями, поручениями, советами. Распоряжения могут усиливаться рядом мер

воздействия на исполнителя: убеждением, апелляцией к логике, пожеланием или просьбой, обещанием вознаграждения, угрозами.

Неправильное пользование способами реализации власти может порождать конфликтные ситуации.

Конфликт – это отсутствие согласия между двумя или более сторонами. Функциональный конфликт повышает эффективность организации.

Типы конфликтов:

- Внутриличностный – два несовместимых распоряжения от руководителя.

- Межличностный, например, из-за ограниченности ресурсов.

- Между личностью и группой.

- Межгрупповой, например, профсоюз и администрация.

Причины конфликтов:

- распределение ресурсов,

- взаимосвязь задач,

- различия в целях, ценностях, жизненном опыте, манере поведения,

- плохие коммуникации.

Управление конфликтами:

- **Структурные методы.** Разъяснение требований, координационные механизмы – цепь команд, общие для организации цели (синергия, призыв не раскачивать лодку), эффективное вознаграждение по верным критериям (не выручка, а прибыль).

- **Межличностные методы.** Уклонение, сглаживание (девиз: «мы все – одна команда»), принуждение (любой ценой добиться своего), компромисс (частичное принятие точки зрения другой стороны).

Тема 5. МЕТОДЫ ДОСТИЖЕНИЯ ПОРЯДКА И ДИСЦИПЛИНЫ

5.1. Функции управления. Определение, классификация. Содержание функций общего назначения.

5.2. Методы управления. Определение, содержание методов управления.

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

5.1. Функции управления. Определение, классификация. Содержание функций общего назначения

В теории управления производством вопрос о функциях управления один из центральных, поскольку касается сущности и содержания управленческой деятельности. Анализ функций управления, их четкая, обоснованная классификация имеют важное значение для разработки научных основ построения аппарата управления, определения его структуры и меры централизации и децентрализации функций и отдельных работ, установления круга прав и обязанностей структурных звеньев (отделов, секторов, групп), каждого управленческого работника и др.

Каждая из конкретных функций управления создается для обеспечения целенаправленного воздействия на тот или иной объект (элемент) производства. Происходит обособление различных функций, таких, как управление технологическими процессами, техническим обеспечением производства, кадрами, финансами и т. д. Специфика управляемого объекта определяет содержание этих функций. Каждая функция объединяет те виды управленческих работ, которые характеризуются общностью объекта, цели и результатов.

Слово «функция» (от лат. *functio* – исполнение, осуществление) означает обязанность, круг деятельности, назначение, роль.

Функции управления – это конкретный вид управленческой деятельности, который осуществляется специальными приемами и способами, а также соответствующая организация работы и контроль деятельности.

Функции управления выполняют роль связующего звена в ряду основных категорий науки управления, занимая одно из его ключевых мест.

Каждая функция управления как самостоятельный целенаправленный вид деятельности подразделяется на отдельные части: операции, элементы. Например, в осуществлении функции планирования сельскохозяйственного производства, кроме экономистов, принимают участие агрономы, зооинженеры, другие руководители и специалисты. Каждый из них выполняет определенную операцию. Знание объема этих операций дает возможность определить численность необходимых работников для выполнения каждой функции, построить аппарат управления более рационально и целенаправленно.

Функции управления отличаются многообразными формами проявления и содержания, что и обуславливает их классификацию по

многим признакам. В зависимости от задач исследования управление может быть подразделено на функции по следующим признакам: содержание процесса управления; принадлежность к сферам (видам) производственно-хозяйственной деятельности; принадлежность к различным видам управленческого труда (производственный, экономический, технический, организационный и т. д.); содержание выполняемых работ и операций внутри функции управления (общее руководство, специализированное, техническое обслуживание).

Если рассматривать управление всем общественным производством, то здесь можно выделить функции управления промышленностью, сельским хозяйством, транспортом; в сфере обращения – управление финансами, торговлей, материально-техническим снабжением.

Различают общие (основные) и конкретные (специальные) функции управления. Основополагающее значение имеет классификация функций, отражающая содержание процесса управления, его стадии: планирование, организацию, координирование, регулирование, контроль, учет и анализ. Эти функции называют **общими (основными)**. В них отражаются целевая направленность и те задачи, которые должно решать управление как часть совокупного общественного труда. Они существуют в каждой управляющей системе и на каждом уровне управления. Конкретные функции обычно связывают с разделением управленческого труда.

Планирование означает преднамеренный и сознательный выбор решения о том, что делать, как делать, кому и когда делать. Планирование предшествует выполнению всех других управленческих функций, поскольку оно призвано сформулировать цели и задачи предприятия, пути, средства и методы их достижения. В целом планирование – это первая и исходная функция управления. Данная функция является основополагающей среди других основных функций.

Функция **организации** призвана обеспечить реализацию намеченной в плане цели путем установления пропорций между элементами трудовой деятельности и порядка их взаимодействия: формирование управляемой и управляющей систем, определение места и роли каждого работника в системе и распределение их по подразделениям и звеньям, организация четкого взаимодействия между ними, разработка документов, регламентирующих деятельность всего аппарата управления, отдельных служб и работников, с тем, чтобы обеспечивалось заданное течение производственного процесса и выполнения всех функций в соответствии с программой.

Организация представляет собой не только деятельность по созданию и упорядочению предприятия как объекта управления, но и работу по формированию субъекта управления – системы органов, призванных осуществлять его. Тем самым определяются обязанности и права должностных лиц и исполнителей, характер взаимоотношений между подразделениями и трудовыми коллективами, а также внутри них.

Функция организации управления строится на основе шести известных принципов организации производства: специализация, пропорциональности, параллельности, прямоотчности, непрерывности и ритмичности.

Координирование заключается в согласовании различных процессов управления, действий различных исполнителей во времени и в пространстве. Его цель – найти баланс в работе отдельных служб, руководителей и специалистов предприятия, подчинение различных, иногда противоречивых интересов главной цели. Необходимость в координации существует всегда. Следует отметить, что при точно намеченных планах и хорошей организации большая часть работы по координации осуществляется как бы автоматически.

Процесс управления не завершается на функциях планирования, организации и координирования. В процессе деятельности предприятия (организации) неизбежно возникают задачи сохранения и поддержания системы в работоспособном состоянии, ее усовершенствования и развития. Решение этой задачи составляет сущность еще одной основной функции управления – регулирования.

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личностных целей и целей организации, т. е. в определении потребностей персонала, разработке систем вознаграждения за выполняемую работу, использовании различных форм оплаты труда, применении стимулов к эффективному взаимодействию субъектов совместной деятельности. Менеджер должен понимать, что ни прекрасно составленные планы, ни совершенная структура организации сами по себе не побуждают людей к работе. Функция мотивации призвана обеспечить высококачественное и добросовестное выполнение членами организации своих обязанностей.

Контроль заключается в систематической проверке всех сторон деятельности объекта управления в соответствии с установленными требованиями или принятыми решениями. Другими словами, это обеспечение реализации поставленных целей. Процесс контроля пред-

полагает установку стандартов (нормативов), измерение фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, когда они существенно отличаются от установленных стандартов (нормативов). Одним из важнейших элементов контроля является учет, позволяющий подвести итоги выполнения плана или определенных его этапов. Контроль – самая продолжительная функция управленческого процесса, поскольку он осуществляется в течение всего времени реализации решения.

К принципам контроля относятся: действенность (эффективность), непрерывность, всесторонность, гласность, широкое участие в нем трудящихся.

Существует три вида контроля – *предварительный, текущий и заключительный*. Они имеют одну и ту же цель – способствовать тому, чтобы получаемые фактически результаты, как можно ближе были к требуемым. Различаются они только временем осуществления.

С контролем органически связана функция **учета и анализа**, которая придает убедительность всем видам и формам контроля. Функция учета состоит в том, чтобы, с одной стороны, дать характеристику выполнения плана, с другой – сделать данные учета основой для анализа и разработки нового плана.

Таким образом, основные (общие) функции управления присущи любой системе управления, в единстве обеспечивают цельность процесса управления.

Конкретные функции управленческого персонала включают:

- общее руководство;
- прогнозирование и технико-экономическое планирование;
- оперативное управление производством;
- управление технологической подготовкой и научно-техническим развитием;
- управление технической подготовкой производства, ремонтным, энергетическим, транспортным и другими видами обслуживания;
- управление трудовыми ресурсами и социальным развитием;
- управлением материально-техническим снабжением и сбытом продукции;
- управление капитальным строительством и реконструкцией;
- управление финансовыми ресурсами и учет;
- управление хозяйственным обслуживанием и делопроизводством.

Общее руководство выполняет всю работу по проектированию и совершенствованию системы и методов управления, а также раз-

рабатывает соответствующие организационные процедуры, обеспечивающие единство действий всего аппарата управления, то есть оно является интегрирующей функцией, объединяющей все другие функции в направлении достижения общей цели данной системы.

Прогнозирование и технико-экономическое планирование выполняют в основном работники планово-экономической службы, а также в определенной мере руководители хозяйства и главные специалисты. Выполнение этой функции включает такие работы, как разработка долгосрочных прогнозов и планов по всем направлениям деятельности предприятий; технико-экономическое обоснование направления капиталовложений и отдельных мероприятий; определение экономической эффективности технологических и технических решений; разработка норм и нормативов по труду и заработной и т. д.

Функция оперативного управления производством призвана обеспечивать необходимое согласование действий всех звеньев предприятия, выполнять такие работы, как оперативно-календарное планирование предприятия, отделений, бригад, ферм и других подразделений; осуществлять оперативную подготовку производства (выявлять готовность техники, наличие рабочей силы, необходимых материалов и т. д.) и контролировать ход подготовки ресурсов к работе; вести оперативный контроль за выполнением производственной программы, принимать меры к четкому ее исполнению. Особое внимание эта служба призвана уделять увязке, согласованию оперативной работы всех других служб предприятия, четкому и быстрому устранению разногласий, возникающих в ходе производства.

Осуществляют эту функцию в основном работники диспетчерской службы и руководители подразделений, а также руководители хозяйства, главные специалисты.

Управление технологической подготовкой и научно-техническим развитием производства в современных условиях является одной из важнейших функций, которая обеспечивает разработку и внедрение прогрессивной технологии и связанной с ней технической подготовки производства, а также соответствующей им организации производства и труда по отраслям: участие в разработке организационно-производственной структуры хозяйства, специализации и концентрации производства по подразделениям и т. д.

Выполняют эту группу функций отраслевые специалисты: зоотехники, агрономы, ветеринарные врачи, овощеводы, частично инженеры, руководители обслуживающих подразделений и др.

Управление технической подготовкой производства, ремонтным, энергетическим, транспортным и другими видами обслуживания осуществляется инженерами-механиками, инженерами-электриками, другими специалистами инженерного профиля. В задачу этой группы функций входят обеспечение эксплуатационной готовности соответствующих технических средств, четкое и бесперебойное обслуживание подразделений основного производства техническими средствами, всеми видами энергии, транспортом, обеспечение рабочих мест оборудованием и инструментами, своевременное выполнение необходимых ремонтных работ в ходе производственного процесса.

Управление трудовыми ресурсами и социальным развитием коллектива – функция, выполнением которой заняты, кроме руководителей хозяйств и подразделений, специалисты по кадрам, планово-экономического отдела. К числу их работ относятся: комплектование и учет кадров; подготовка, переподготовка и повышение их квалификации; научная организация труда и заработной платы; охрана труда и техника безопасности. Все большее значение приобретают создание благоприятного социального и психологического климата в трудовых коллективах, воспитание работников в духе коммунистического отношения к труду. Это должно найти широкое отражение в планах работы соответствующих работников и служб, планах социального развития трудовых коллективов, в коллективном договоре администрации и профсоюзной организации.

Управлением материально-техническим снабжением и сбытом продукции в хозяйствах в основном заняты заведующие складами, агенты-экспедиторы, а также руководитель и главные специалисты хозяйства, руководители обслуживающих подразделений и другие работники.

В крупных сельскохозяйственных предприятиях, тем более в производственных объединениях, создание самостоятельной службы снабжения и сбыта является необходимым.

Управление капитальным строительством и реконструкцией – особая функция, которая включает большой круг работ как по обеспечению нового строительства и реконструкции старых помещений соответствующей документацией (титульные списки, сметы и др.), так и по приобретению материалов и контролю за ходом работ. Выполняют эту функцию инженеры-строители, прорабы, нормировщики по строительству и т. д.

Управление финансовыми ресурсами и учет выполняют руководители предприятия, бухгалтеры, учетчики, табельщики, кассиры.

Управление хозяйственным обслуживанием и делопроизводством выполняют заведующий хозяйством, заведующие культурно-бытовыми учреждениями, делопроизводитель и другие работники, обеспечивающие нормальные условия для выполнения основных функций управления.

Каждая из перечисленных функций делится на подфункции, работы, являющиеся также объективно необходимыми. Подфункция, работа – это часть функции, имеющей конкретную цель, заканчивающуюся определенным практическим результатом. Само наименование работы показывает, чем она завершается. Так, подфункцией руководителя хозяйства является прием рабочего на работу; оформление его – для инспектора по кадрам; начисление заработной платы – для бухгалтера и т. п. Если действие не заканчивается определенным практическим результатом, то его можно считать операцией (например, осуществление связи, доведение решений до исполнителей, получение первичной информации, телефонные переговоры и др.).

Таким образом, весь комплекс указанных функций управления сельскохозяйственным предприятием можно разделить на функции: общего руководства, специализированного (функционального) и технического обслуживания. Соответственно и управленческий персонал разделяется на три категории: линейный, функциональный и вспомогательно-технический.

Работников управления, исходя из выполняемых ими функциональной роли и вида работ, можно разделить на три большие группы:

- руководители, к которым относятся работники, наделенные правом принятия решений;
- специалисты – работники, осуществляющие управление техническими, технологическими и другими отдельными процессами и элементами производства и обеспечивающие подготовку решений для руководителей по своей области деятельности;
- вспомогательно-технические работники, обеспечивающие первые две группы своевременной и достоверной информацией для принятия решений, создающие условия для реализации основных функций управления.

Специализация управленческих работников составляет основу функционального построения аппарата управления, тогда как специализация по уровням управления – основу линейного соподчинения нижестоящих вышестоящим.

5.2. Методы управления. Определение, содержание методов управления

Слово «метод» греческого происхождения (*methodos*), что в переводе означает способ достижения какой-либо цели. Через методы управления реализуется основное содержание управленческой деятельности.

Методы управления – это способы, приемы, средства воздействия на управляемый объект для достижения поставленных целей и задач. Они определяются социально-экономическими условиями общества.

Существует несколько классификаций методов управления. К человеку и коллективу имеет смысл применять только такие средства воздействия, которые затрагивают их интересы. Поэтому заслуживает внимания классификация методов по содержанию воздействия: экономические, административные и социально-психологические. Основой данной классификации являются побудительные мотивы отдельных работников к труду, их потребности и интересы. Именно они определяют поведение людей.

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

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

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

2. Применительно к группе (звено, бригада):

- целенаправленное формирование состава группы (по квалификационным, психологическим признакам, размещению рабочих мест);
- сплочение группы (посредством совершенствования стиля руководства, использование социально-психологических и иных факторов).

Т а б л и ц а 5.1. **Организационный механизм руководителя**

Группа методов	Признаки	Инструментарий
Организационно-распорядительные	<p>Прямое и быстрое воздействие на управляемый объект Однозначное, как правило, выполнение поставленной задачи Обязательное выполнение предписаний Подчиненный имеет право обжаловать предписание у вышестоящего органа Не выполнение предписаний рассматривается как нарушение дисциплины и влечет соответствующие меры взыскания</p>	<p>Организационное воздействие (регламентирование, нормирование, инструктирование) Распорядительное воздействие (формы – приказы, распоряжения, указания, постановления, решения, планерки, совещания)</p>
Экономические	<p>Воздействие на экономические интересы объекта, что побуждает его действовать в нужном направлении без видимого вмешательства органа управления Объект управления имеет возможность выбора средств и методов выполнения поставленной задачи Постепенное, длительное воздействие на процесс производства Нарушение объектом управления условий и показателей не сопровождается взысканием, а лишь отрицательно сказывается на его экономическом положении</p>	<p>Плановое ведение хозяйства Экономический анализ Стимулирование труда Рабочая сила Рыночное ценообразование Ценные бумаги Кредитование и лизинг Налоговая система Страхование Формы собственности</p>
Социальные	<p>Направлены на группы людей и их взаимодействие в процессе труда</p>	<p>Социальное планирование Социологические методы исследований Анализ и учет личностных качеств Мораль Партнерство Соревнование Общение Переговоры Конфликт</p>
Психологические	<p>В чистом виде используются редко, чаще для правильного выбора методов управления конкретной ситуацией</p>	<p>Психологическое планирование Владение достижениями в психологии и методами исследований Типы личности Темперамент Черты характера Направленность личности Интеллектуальные способности Психологические образы Способы психологического воздействия Эмоции Настроение Стрессы Обстоятельства жизни</p>

3. На уровне организации:

- согласование формальной и неформальной структур;
- привлечение исполнителей к выработке решений;
- командообразование на разных уровнях.

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

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

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

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

Признаки экономических методов:

1) характерно экономическое стимулирование исполнителей, что побуждает управляемый объект действовать в нужном для субъекта управления направлении без его особого вмешательства;

2) объект управления имеет возможность выбирать средства и методы в выполнении поставленной задачи;

3) постепенное освоение и длительное воздействие на объекты управления;

4) нарушение объектом управления условий и показателей не сопровождается дисциплинарным взысканием, а лишь отрицательно сказывается на его экономических интересах.

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

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

- *оплату труда* (до работников доводится, что и как нужно делать или не делать, и правильное поведение подкрепляется материально);
- *рабочую силу* (подбирают или оставляют в организации тех работников, которые не умеют работать плохо; когда на рынке рабочей силы избыток работников данной профессии, руководитель может 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, осуществляемая вышестоящим органом в порядке подчиненности или судом;
- невыполнение предписаний рассматривается как нарушение трудовой дисциплины и влечет соответствующие меры взыскания.

В данной группе методов выделяют методы организационного и распорядительного воздействия.

Организационное воздействие отражает статику управления и включает:

- организационное *регламентирование*, которое основано на законодательстве и нормативных актах организации, что позволяет определить границы управления на каждом уровне и звене;
- организационное *нормирование* – нормативы, определяющие технические, технологические, организационные границы решений;
- организационное *инструктирование* определяет порядок выполнения работ, действий исполнителей.

Методы распорядительного воздействия позволяют регулировать и устранять возникающие помехи и отклонения. Формами распоряди-

тельного 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).

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

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

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

Задача каждого руководителя – умело управлять настроением подчиненных, способствовать удовлетворению их потребностей в саморе-

ализации. Для этого и служат **социально-психологические методы** управления, основанные на использовании соответствующих факторов функционирования коллектива. К ним относятся прежде всего социальное планирование, социальная преемственность и профилактика, регулирование и нормирование, обмен опытом, профессиональная учеба кадров, соревнование, моральное стимулирование, оптимальное сочетание убеждения и принуждения, правильно поставленная критика. Здесь очень важны доверие между подчиненными и руководителями, привлечение работников к управлению, гарантии сохранения работы, своевременность выплаты заработной платы, внимание к условиям труда и быта и т. д.

В системе средств социально-психологического воздействия особую роль играют такие категории, как коллектив и личность, авторитет и лидерство, стиль управления, ораторское искусство, служебная этика.

Главная цель *социального планирования* – предвидение возможных социальных изменений в коллективе и умелое приспособление к ним. Объектами социального планирования выступают социальная и квалификационная структура коллектива, образовательный уровень работников, их материальное благосостояние и жилищные условия, условия труда, социальные отношения в коллективе.

Моральное стимулирование бывает коллективным (когда поощряется весь коллектив за общие результаты работы) и индивидуальным. Коллективное поощрение активизирует деятельность людей, направленную на координацию, кооперацию и взаимопомощь.

Социально-психологическую основу морального поощрения составляют искреннее уважение и доверие, всегда возникающие к человеку или коллективу, хорошо делающим свою работу. Одна из форм морального поощрения, которой не следует пренебрегать, – почетные награды и присвоение почетных званий. Когда Наполеона упрекали за то, что он раздает своим ветеранам «игрушки» (награды), великий полководец ответил: «Игрушки управляют людьми».

Критика позволяет вскрывать недостатки в работе и устранять их. Высшая ее форма – критика делом; поучительный пример всегда был лучшим способом воздействия на окружающих. Руководитель должен чаще информировать коллектив о достижениях отдельных подразделений и работников.

Социальная преемственность, сохранение традиций коллектива обеспечивается за счет различных мероприятий – празднования памятных событий, организации фотостендов, издания брошюр и буклетов,

посвященных истории предприятия и т. п. К средствам социальной профилактики относятся предупреждения, выносимые в отношении отдельных лиц и коллективов, контроль за нарушениями трудовой дисциплины и обязательств, меры дисциплинарного воздействия (лишение премии, объявление выговора, понижение в должности, перевод на другой участок работы, увольнение). Хотя по форме это административные акции, они всегда имеют социально-психологический резонанс.

Похвала – один из самых эффективных инструментов обратной связи между руководителями и подчиненными; при этом важно выбрать для нее подходящие время, место и форму. Она может быть как прямой, так и косвенной (в виде искреннего интереса к личности работника, его заботам и нуждам). Если к деньгам люди быстро привыкают, что ослабляет действенность их как стимула, то благожелательные речи, как правило, никогда не надоедают. Но при этом следует продумывать «дозировку» и не прибегать к этому средству слишком часто. Нужно также понимать, что совсем не обязательно подчиненный в ответ на добрые слова будет проявлять безудержное служебное рвение.

Среди средств социально-психологического воздействия на работников особое место принадлежит *соревнованию (конкуренции)*. Стремление выделиться из себе подобных, добиться признания своих способностей, повысить свой рейтинг у окружающих – естественная психологическая потребность человека. Руководители предприятий должны умело пользоваться этим, создавая в коллективе атмосферу здоровой конкуренции.

Авторитет любого руководителя или специалиста во многом определяется его личностными качествами. Они весьма разнообразны и подразделяются на несколько групп: интеллектуальные, нравственные, деловые, импульсно-волевые.

К интеллектуальным качествам относятся эрудиция, память, широта интересов, интуиция, умение логично излагать свои мысли, способность генерировать идеи и др.

Нравственные качества – это порядочность, честность, обязательность, вежливость (или напротив – лживость, необязательность, хамство и т. п.).

Деловые качества выражаются в способности руководителя определять цели и задачи коллектива, организовать его работу, создавать деловую обстановку и благоприятный психологический климат. К деловым качествам можно отнести профессионализм, предприимчивость, бережливость, оперативность и др. Говоря о деловых качествах,

надо иметь в виду, что важнейшим элементом организаторских способностей является ответственность, которую часто называют стержнем, связующим воедино все другие качества. Ответственность – это свойство человека, проявляемое только в активной, самостоятельной деятельности.

Одно из важнейших деловых качеств руководителя – предприимчивость, которая, однако, должна быть разумной. Существенный элемент предприимчивости – наличие ситуации выбора. Не бывает безвыходных положений, и задача руководителя – найти его. Предпринимательская деятельность только тогда приносит прочный успех, когда она социально ответственна и этична.

Импульсивно-волевые качества – это самообладание, выдержка, решительность, способность пойти на риск, твердость характера, самостоятельность, мужество признать свои ошибки и др.

Для руководителей и специалистов, призванных принимать и разрабатывать управленческие решения, крайне важны такие волевые качества, как решительность, настойчивость, смелость (но не показное упрямство).

Личностные качества человека поддаются тренировке и развитию несмотря на то, что привычка является его второй натурой. Поэтому так важно каждому работнику развивать в себе лучшие качества, способствующие росту его авторитета.

При анализе качеств руководителя нужно учитывать и специфику дела, которое он ведет. Одно дело администратор, другое – специалист. Мало того, один и тот же руководитель должен обладать порой самыми противоречивыми качествами и проявлять их в зависимости от того, какой характер имеют принимаемые им решения, какая проблемная ситуация разрешается. Одно решение требует смелости, другое – осторожности; одно – быстроты, другое – выдержки; одно – умения анализировать, другое – решительных действий и т. д.

Руководитель предприятия должен располагать по возможности полной социальной структурой коллектива.

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

По признаку «прогрессивности» коллектив можно разделить на три части: передовая (творческие личности с ярко выраженной самомотивацией к деятельности); средняя (трудолюбивые и исполнительные работники, ориентированные на материальное вознаграждение); отсталая (нарушители трудовой дисциплины, бездельники, «несозна-

тельные» и не определившиеся в жизни сотрудники, способные работать только под административным принуждением).

По признаку мотивации в коллективе можно выделить преимущественно ориентированных на:

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

Для повышения дисциплины рекомендуется:

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

2. Генеральную линию держать на повышение уровня образования и культуры, так как недоброкачественная работа, брак, конфликты – результат работы чаще всего малообразованных людей. Они не то чтобы плохие, или делают специально, просто у них не хватает квалификации найти выход из положения.

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

Тема 6. ОПЕРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВОМ

6.1. Коммуникационный процесс.

6.2. Место делопроизводства в структуре управленческого труда.

6.3. Сущность и содержание оперативного управления. Диспетчерская служба.

Цель лекции: дать представление об элементах коммуникационного процесса, видах коммуникаций в управлении, основных коммуникационных технологиях, сущности и содержании оперативного управления, понятии делопроизводства в структуре управленческого труда.

6.1. Коммуникационный процесс

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

Важность коммуникаций определяется следующим:

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

– облегчают понимание связей между причинами и следствиями;

– облегчают прогнозирование и контроль над развитием событий;

– способствуют достижению взаимного понимания индивидов;

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

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

Коммуникации включают четыре базовых элемента:

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

2) сообщение – данные, закодированные с помощью символов;

3) канал – средство передачи данных;

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

Главная задача отправителя и получателя – составить сообщение и использовать канал для его передачи таким образом, чтобы обе стороны поняли и разделили исходную идею. Это трудно, так как каждый этап взаимосвязанного процесса является одновременно точкой, в которой смысл может быть искажен или полностью утрачен (рис. 6.1).



Рис. 6.1. Этапы коммуникационного процесса

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

Прежде чем передать идею, отправитель должен с помощью символов (слов, интонации, жестов) закодировать ее. Способ кодирования в основном зависит от цели отправителя.

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

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

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

Рассмотрим некоторые виды коммуникаций.

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

телефонные переговоры, служебные записки, отчеты, циркулирующие внутри организации, являются реакцией на возможности или проблемы, создаваемые внешним окружением.

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

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

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

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

6.2. Место делопроизводства в структуре управленческого труда

В любой организации, независимо от ее функций, специфики деятельности, организационно-правовой формы и ведомственной подчиненности создается большое количество документов. **Основное назначение документа** – зафиксировать и передать информацию, однако это лишь одна из задач, стоящих перед организациями в области работы с документами. Ежедневно им приходится принимать, отправлять, создавать огромное количество документов, а затем в определенных условиях их хранить и использовать полученную информацию, определять сроки хранения документов и передавать их в архив и т. д.

Вся эта совокупность работ с документами, начиная с момента их создания или получения до передачи на хранение в архив или уничтожение, определяется понятием «**делопроизводство**».

Делопроизводство в настоящее время определяется стандартом как деятельность аппарата управления, охватывающая вопросы документирования и организации работы с документами, в процессе выполнения им управленческих функций. В настоящее время термин «**делопроизводство**» приравнивается к понятию «**документационное обеспечение управления**» (ДОУ) и определяется как «**отрасль деятельности, обеспечивающая документирование и организацию работы с официальными документами**».

Важнейшими составляющими делопроизводства являются документирование и документооборот.

Документирование – процесс подготовки и создания документов с использованием различных методов, способов и средств закрепления информации на материальном носителе.

Организация работы с документами – это создание условий, обеспечивающих движение, поиск и хранение документов в делопроизводстве.

Документооборот – это движение документов в организации с момента их создания или получения до завершения исполнения (уничтожения или передачи на архивное хранение) или отправки.

Слово «*документ*» в переводе с латинского означает «*поучительный пример*», «*способ доказательства*». Документы широко используются в повседневной деятельности. Они служат основанием для принятия решений, обобщений, справочно-информационной работы, учета, являются способом доказательства (так как имеют юридическую силу), историческими источниками. В документах закрепляется государственное устройство, они служат также средством «общения» между учреждениями, организациями, предприятиями и гражданами.

Документ – это материальный носитель с информацией, закрепленной созданным человеком способом для передачи этой информации во времени и пространстве. В качестве такого носителя может быть бумага, электромагнитные носители и др.

Для того чтобы выработать определенные принципы составления и оформления документов, формы и методы работы с ними, производится их *классификация по целому ряду признаков*.

1. **По способу фиксации информации** документы делятся на *письменные, графические, фото- и кинодокументы, электромагнитные*.

2. **По содержанию** документы подразделяются на *организационно-распорядительные, финансово-расчетные, снабженческо-сбытовые, по личному составу и т. д.*

3. По **наименованию** различают большое количество документов: *приказы, положения, протоколы, распоряжения, инструкции, правила, уставы, отчеты, акты, планы, письма, заявления и т. п.*

4. По **видам** документы бывают *типовые, примерные, индивидуальные и трафаретные*. **Типовые документы** разрабатываются вышестоящими органами для подведомственных организаций с однородными функциями и носят обязательный характер. **Примерные документы** также разрабатываются вышестоящими органами для организации своей системы, но носят рекомендательный характер, а **индивидуальные документы** разрабатываются конкретными организациями для внутреннего пользования. **Трафаретные документы** изготавливаются типографским способом, причем постоянная часть текста документа отпечатана на полиграфических машинах, а для переменной информации оставляют свободные места.

5. По **степени сложности** различают *простые документы*, содержащие один вопрос, и *сложные*, содержащие несколько вопросов.

6. По **месту составления** документы подразделяются на *внутренние и внешние*. **Внутренние** – документы, создаваемые в учреждении (в организации, на предприятии) для решения своих вопросов и не выходящие за его пределы. **Внешние** – входящая и исходящая корреспонденция учреждения (организации, предприятия).

7. По **срокам исполнения** документы подразделяют на *срочные и несрочные*.

8. По **происхождению** документы бывают *служебные и личные (именные)*.

9. По **степени гласности** выделяют документы *обычные, секретные, совершенно секретные, для служебного пользования и конфиденциальные*.

10. По **юридической силе** различают *подлинные и подложные документы*. **Подлинные документы** подразделяются в свою очередь на *действительные и недействительные*. Недействительным документ становится в том случае, если он утратил юридическую силу по каким-либо причинам, например по истечении срока действия.

11. По **назначению (стадиям создания)** документы подразделяют на *подлинники (оригиналы) и копии*. **Подлинник** – первоначальный документ, содержащий исходную информацию и надлежащим образом оформленный. Как правило, созданию документа предшествует стадия черновика – документа в предварительной редакции. В юридическом отношении подлинник и копия с него, соответствующим образом за-

веренная, равноценны. **Копия** – документ, точно воспроизводящий реквизиты подлинника (в правом углу верхнего поля которого представляется слово «копия») и соответствующим образом заверенный. Следует различать такие разновидности копий, как *отпуск*, *выписка* и *дубликат*. **Отпуск** – это полная копия исходящего документа, оставшаяся у отправителя, которая изготавливается одновременно с подлинником на обычном листе бумаги и заверяется. **Выписка из документа** – копия части документа, а **дубликат** – повторный экземпляр документа, выданный в связи с утратой, например, подлинника. Дубликат и подлинник имеют одинаковую юридическую силу.

12. **По срокам хранения** документы подразделяют на три основные группы: *постоянного срока хранения*, *временного срока хранения (до 10 лет)* и *долговременного срока хранения (свыше 10 лет)*.

13. **По роду деятельности** документы подразделяются на *системы документации*: *плановая*, *организационно-распорядительная*, *первичная учетная*, *расчетно-денежная*, *отчетно-статистическая*, *по ценообразованию*, *по торговле*, *по материально-техническому снабжению и сбыту*, *для строительства*, *конструкторская*, *технологическая*, *по изобретениям и открытиям* и т. д.

Функция документа – это целевое назначение, присущее ему.

Различают следующие **функции документов**:

1. **Информационная**, т. е. фиксация, сохранение и передача информации.

2. **Социальная**, т. е. отражение деятельности, места и роли человека в обществе.

3. **Коммуникативная**, т. е. передача информации во времени и пространстве. По своему содержанию коммуникативная функция – это организация и поддержание информационной связи в обществе между отдельными элементами общественной структуры.

В коммуникативной функции можно выделить **две подфункции**, которым соответствуют две категории документов:

– документы, имеющие определенное направление: сверху вниз (т. е. от законодателя к исполнителю, от руководителя к подчиненному – законы, указы, постановления, распоряжения, приказы, инструкции) и снизу вверх (докладные записки, заявления, жалобы);

– документы двустороннего действия, взаимосвязанные между собой (деловая и личная переписка, договорные документы и т. д.).

4. **Управленческая**. В данной функции также можно выделить **две основные подфункции**:

– нормальное функционирование и совершенствование государственной системы в целом и каждого государственного учреждения в отдельности;

– обеспечение нормального функционирования каждого члена данного общества в его конкретной социальной роли.

5. Правовая функция – функция фиксации, закрепления изменения правовых норм и правоотношений. В данном случае документы устанавливают, закрепляют, изменяют правовые нормы и правоотношения или прекращают их действие. Сюда входят следующие *группы документов*:

– правовые документы органов государственной власти (указы, законы, постановления и др.);

– документы органов управления (приказы, распоряжения, инструкции и др.);

– документы, имеющие юридическое значение для удостоверения личности (метрические свидетельства паспорта, дипломы об образовании и др.), а также оправдательные финансовые документы (приемные сдаточные акты, накладные и др.).

В принципе, любой документ может быть доказательством, тем самым он временно будет наделен правовой функцией.

1. Функция учета – это регистрация в цифровом выражении информации, связанной с хозяйственной деятельностью организаций.

2. Культурная. Данная функция выступает в качестве средства закрепления и передачи культурной традиции.

Документ может сочетать в себе несколько функций, которые тесно переплетены между собой. Например, в акте управления обычно преобладает управленческая функция, но в то же время он выполняет и другие функции (информационную, коммуникативную, социальную).

В ОРД выделяют три группы документов:

– организационные (устав организации, положение об организации (структурном подразделении), структура и штатная численность, штатное расписание, правила внутреннего трудового распорядка, должностная инструкция);

– распорядительные (постановление, решение, приказ, распоряжение, указание);

– справочно-информационные (письмо, акт, записки (объяснительная, служебная, докладная), справка (личная, служебная), протокол, телефонограмма, телеграмма и др.).

Организационные документы содержат положения, строго обязательные для исполнения, и фиксируют организационные, контрольные функции управления, реализующие нормы административного права, являющиеся правовой основой деятельности организации. С точки зрения срока действия они относятся к бессрочным, так как действуют до момента их отмены и утверждения новых. Данные документы в обязательном порядке проходят процедуры согласования и утверждения, выполняемые уполномоченным на это органом или руководителем.

Распорядительная документация – совокупность распорядительных документов, издаваемых коллегиальными органами управления, а также руководителями государственных и негосударственных учреждений, организаций и предприятий в целях реализации возложенных на них функций. Основное назначение распорядительных документов – регулирование деятельности, позволяющее органу управления обеспечить выполнение поставленных перед ним задач.

К распорядительным документам относятся: постановления, решения, приказы, распоряжения и указания.

К справочно-информационным документам относятся: акты, служебные, докладные, объяснительные записки, заявления, деловые письма и др. Они выполняют служебную роль по отношению к организационным. Характерно, что данные документы не содержат поручений, не обязывают действовать строго предписанным образом (как в случае распорядительных документов), а иницируют управленческие решения, позволяют выбрать тот или иной способ действия.

Протокол – документ, содержащий запись хода обсуждения вопросов и принятия решений на собраниях, совещаниях, конференциях и других формах работы коллегиальных органов.

Акт – документ, составленный комиссией (специально уполномоченными лицами или одним должностным лицом) и подтверждающий установленные факты и события.

Докладная записка – документ информационного характера, адресуемый вышестоящему руководителю и содержащий обстоятельное изложение какого-либо вопроса с выводами и предложениями.

Объяснительная записка – справочно-информационный документ, объясняющий причины какого-либо действия, факта, происшествия, составляемый работником организации и представляемый вышестоящему должностному лицу.

Справка – документ информационно-справочного, аналитического или отчетного характера, представляемый руководству.

Письмо – обобщенное название различных по содержанию документов, пересылаемых по почте.

6.3. Сущность и содержание оперативного управления. Диспетчерская служба

В процессе управления сельскохозяйственным производством возникает множество ситуаций технического, технологического, организационного характера, отличающихся по значению, специфике, сложности. Их повседневное решение и входит в содержание оперативного управления, поэтому оперативное управление, в конечном счете, обеспечивает достижение основных целей организации.

Оперативность – это способность четко и быстро выполнять намеченные задания. Оперативное управление призвано решать следующие задачи:

- составление и доведение плановых заданий до производственных подразделений и отдельных исполнителей;
- инструктаж исполнителей и расстановку их по рабочим местам;
- оперативный контроль, учет и проверка исполнения заданий с оценкой их качества;
- своевременное устранение неполадок на производстве;
- проведение оперативных нарядов, совещаний и др. мероприятий.

Оперативное управление предполагает организацию и согласование деятельности руководителей хозяйства, специалистов и исполнителей за счет принятия грамотных решений, быстрого доведения их до исполнителей и обеспечение их точного выполнения. Оперативное управление производством является непосредственным продолжением частных функций технического и технологического характера, получая от их работников нормативные данные, на базе которых должно осуществляться производство сельскохозяйственной продукции.

Экономическая служба хозяйства определяет цель, хозяйственные результаты и допустимый объем затрат и ресурсов, в котором должно осуществляться производство, а оперативное управление должно организовывать выпуск продукции, не выходя за рамки имеющихся ресурсов.

Наглядным средством отображения деятельности службы оперативного управления являются различные графики (оргограммы, диаграммы, топограммы и др.).

Оперативное управление на производстве осуществляют, прежде всего, линейные руководители с помощью рядовых специалистов и исполнителей.

Основные требования к системе оперативного управления:

- четкость, простота построения;
- обеспечение управления достаточной информацией;
- регламентирование функций оперативного управления – планирования, организации, мотивации, контроля;
- своевременное принятие управленческого решения и обеспечение его точного выполнения.

Под **диспетчерской службой** понимается централизованная форма оперативного управления на основе применения технических средств связи, сбора информации, ее обработки и осуществления оперативного контроля и регулирования сельскохозяйственного производства.

Диспетчерская служба характеризуется наличием следующих элементов: диспетчерским персоналом центрального диспетчерского пункта, диспетчерских постов в бригадах и фермах; комплексом технических средств управления (внутрипроизводственная радио- и телефонная связь, технологическая и документальная связь, средства наглядного отображения информации); применяемыми методами централизованного оперативного управления.

Диспетчерская служба выполняет следующие оперативные функции:

- **Оперативный анализ** позволяет определить степень выполнения плана, установить причины отклонений и разработать способ решения проблемы.

- С помощью **оперативного планирования** вырабатываются цели развития производства и социальной формы (месячные, декадные, суточные – подразделениям и отдельным работникам).

- В задачу **оперативной организации** управления входит: распределение должностных полномочий по решению проблем; расстановка трудовых ресурсов и обеспечение их техническими средствами; обеспечение подразделения и отдельных исполнителей постоянной связью с руководителями и специалистами, для создания устойчивого, гибкого и адаптивного механизма управления.

- В функцию **учета и контроля** входит задача по обеспечению руководителей и специалистов предприятия релевантной информацией (для своевременного принятия управленческих решений), на основе сбора обработки и анализа поступающих сведений оперативного характера. Это позволяет контролировать и своевременно реагировать на ход выполнения оперативных планов, проверки технического состояния машинно-тракторного парка, санитарно-гигиенических, социальных и других условий.

Деятельность диспетчерской службы регламентируется положением о диспетчерской службе и распорядком дня диспетчерской службы.

Объектом диспетчерской службы являются: производственные подразделения; перерабатывающие и подсобные подразделения; транспортные средства руководителей и специалистов, мобильные средства.

Диспетчерская служба создается для выполнения следующих основных видов работ:

В области информационного обеспечения:

- сбор, хранение и обработка текущей оперативной информации о ходе производственных процессов во всех подразделениях хозяйства и представление соответствующих данных руководителям колхоза, главным специалистам хозяйства;

- осуществление двухсторонней оперативной связи руководителей и главных специалистов хозяйства друг с другом, а также с руководителями и специалистами внутрихозяйственных производственных подразделений;

- передача всей командной информации, исходящей от руководителей, в первичные производственные подразделения;

- сбор различных запросов и заявок, поступающих из структурных подразделений и адресованных руководителям хозяйства, а также руководителям отдельных функциональных подразделений;

- проведение диспетчерских совещаний по специально разработанному графику.

В области учета и контроля:

- контроль за выполнением всеми внутрихозяйственными подразделениями указаний и распоряжений руководителей хозяйства;

- контроль за выполнением рабочих планов, утвержденных всеми структурными подразделениями хозяйства, в том числе по таким параметрам, как сроки и объем намеченных работ; сдача продукции государству;

- контроль за своевременным выполнением всеми функциональными службами и различными внутрихозяйственными подразделениями хозяйства запросов и заявок, переданных им из диспетчерской службы;

- контроль за работой машинно-тракторного парка.

В области оперативного распорядительства – осуществление оперативного управления производством, координация хозяйственной

деятельности всех структурных подразделений хозяйства; устранение отклонений, возникающие в производственной деятельности.

В области организации и обслуживания производства:

- организует и проводит силами специальных звеньев (бригад и звеньев мастеров-наладчиков) своевременное техническое обслуживание и аварийный ремонт сельскохозяйственных машин и механизмов;

- собирает заявки и контролирует внутривозвращаемое материально-техническое снабжение всех структурных подразделений, в том числе топливом и смазочными материалами, запасными частями и т. п. на основе соответствующих планов, разрабатываемых функциональными службами совместно с руководителями первичных структурных подразделений;

- организует централизованные внутривозвращаемые транспортные перевозки грузов и людей в соответствии с разработанными планами, а также заинтересованных структурных подразделений.

Объем работ, выполняемых диспетчерской службой, может быть различен, особенно в части оперативного распорядительства. Наиболее эффективна диспетчерская служба в тех хозяйствах, где главный диспетчер является заместителем директора по оперативному управлению.

В результате функционирования диспетчерской службы другие функциональные и линейные службы управления получают возможность решать задачи, связанные с долгосрочными перспективами развития хозяйства, заниматься решением таких кардинальных проблем, как совершенствование техники и технологии производства, организация труда, внедрение в производство новейших достижений науки и передового опыта.

Для решения вопросов оперативного управления аппарат диспетчерской службы должен обладать соответствующими знаниями. Деятельность диспетчера основывается на правильной оценке хода производства, умении предвидеть последствия отклонений от плана и наметить конкретные мероприятия, ведущие к устранению обнаруженных недостатков. Для этого диспетчерский аппарат, помимо знания сельскохозяйственного производства, должен обладать способностью к прогнозу и анализу, соединенными с умением быстро ориентироваться в сложной, постоянно меняющейся производственной обстановке.

Структура диспетчерской службы определяется масштабами производства, его концентрацией, территориальным размещением, уда-

ленностью производственных подразделений, содержанием и объемом выполняемых работ.

В крупных сельскохозяйственных организациях оперативное управление осуществляется через центральный диспетчерский пункт и сеть диспетчерских пунктов при производственных подразделениях. В средних и небольших хозяйствах оперативное управление осуществляется через центральный диспетчерский пункт и диспетчерские посты в бригадах и фермах.

Руководит диспетчерской службой в хозяйствах главный (старший) диспетчер, выполняющий функции заместителя директора по оперативному управлению. На эту должность обычно назначают квалифицированных, опытных специалистов, имеющих практику руководства сельскохозяйственным производством. Главному диспетчеру подчиняются по оперативным вопросам все руководители подразделений основного и обслуживающего производства.

Сфера деятельности главного (старшего) диспетчера чрезвычайно разнообразна. Практика работы диспетчерской службы показала, что ему приходится решать вопросы, требующие самых разнообразных знаний.

Непосредственным помощником главного (старшего) диспетчера по оперативному управлению является диспетчер-оператор, обеспечивающий своевременное поступление, прием и обработку оперативной информации о ходе производственного процесса, подготовку ее для руководителей хозяйства и вышестоящих организаций.

В напряженные периоды сельскохозяйственных работ в штат диспетчерской службы вводится должность временного диспетчера-оператора для дежурства на диспетчерском пункте. Техник-радиотехник осуществляет техническое обслуживание средств связи и несет ответственность за их исправность.

Обязанности диспетчеров-информаторов в хозяйствах возлагаются по совместительству на бригадиров растениеводческих бригад, учетчиков молочно-товарных ферм, заведующих фермами, учетчиков тракторных бригад и автопарка, бригадира строительной бригады, начальников вспомогательных цехов.

Решающим фактором, обеспечивающим эффективность функционирования диспетчерской службы, является четко регламентированная деятельность ее работников на основе разработанных функциональных прав и обязанностей.

Для достижения наибольшей эффективности работы диспетчерской службы все работники обязаны придерживаться правил обмена служебной информацией, пользоваться средствами диспетчерской связи и требованиями техники безопасности, своевременно информировать диспетчерскую службу о результатах исполнения распоряжений, регламентированных сроками.

При разработке рациональной организации работы диспетчерской службы нужно стремиться к обеспечению производственных процессов по всем видам работ. Большое значение при этом имеют регламентация работы диспетчерской службы, порядок использования технических средств диспетчерской связи и сроки представления оперативной информации.

Организация и порядок работы диспетчерской службы в конкретном хозяйстве определяются соответствующими документами. **Для регламентации работы диспетчерской службы организация должна иметь:**

1. Положение о диспетчерской службе, в котором отражены задачи диспетчерской службы и ее место в структуре управления, штаты и должностные инструкции работников, организация диспетчерского учета, назначение и порядок заполнения форм диспетчерского учета, графики выхода на связь информаторов отделений, порядок организации и проведения диспетчерских совещаний и т. д.

2. Распорядок дня работы диспетчерской службы, где определено по часам время: приема информации от производственных участков, обработки поступающей информации и проведения диспетчерских совещаний.

Распорядок рабочего дня диспетчерской службы зависит от напряженности работы в хозяйстве и составляется на летний и зимний периоды.

На уровне района и области в состав диспетчерских объектов, кроме сельскохозяйственных предприятий, включаются все взаимосвязанные с сельским хозяйством организации. Это позволяет более оперативно решать многие вопросы, связанные с реализацией сельскохозяйственной продукции, снабжением и обслуживанием сельскохозяйственных предприятий. Кроме того, создание областных и районных диспетчерских систем и соединение их с вычислительными центрами позволяют осуществить постепенный переход к автоматизированным системам управления (АСУ).

Тема 7. ПРИНЯТИЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

- 7.1. Значение информации в принятии управленческих решений. Классификация информации и требования, предъявляемые к ней.
- 7.2. Понятие и виды управленческих решений.
- 7.3. Подходы к принятию управленческого решения. Этапы принятия решения. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.
- 7.4. Технология выработки и реализации управленческих решений.

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

7.1. Значение информации в принятии управленческих решений. Классификация информации и требования, предъявляемые к ней

В процессе управления руководители и специалисты постоянно имеют дело с информацией, так как на ее основе осуществляется принятие управленческих решений.

Значение информации в процессе принятия решения на различных стадиях неодинаково. Например, при постановке цели решения важен объем информации, а при доведении решения до исполнителя важна скорость доведения информации.

В современных условиях значение информации в процессе управления неоднозначно. С одной стороны, постоянное увеличение объема информации создает трудности в процессе ее обработки и скорости принятия решения, с другой – увеличение информации по конкретным вопросам позволяет принять более качественное управленческое решение.

Классификация информации необходима для комплексного и системного подхода к управлению. *Она классифицируется по различным критериям:*

1. По форме отображения:

- слуховая;
- зрительная;
- зрительно-слуховая.

2. По форме представления:

- письменная (устная);
- буквенная;

- цифровая;
- кодированная.

3. По источникам:

- внутренняя;
- внешняя.

4. По времени поступления:

- оперативная;
- нормативная;
- регламентирующая;
- текущая.

5. По роли в процессе управления:

- отчетная;
- плановая;
- контрольная.

6. По возможности использования:

- недостаточная;
- недостоверная;
- избыточная;
- полезная.

7. По видам:

- директивная;
- научно-техническая;
- производственная;
- правовая.

8. По направлению движения:

- входящая;
- исходящая.

Требования, предъявляемые к информации:

1. Достоверность.

Достоверность определяется краткостью прохождения через передаточные звенья. Каждое передаточное звено искажает ее на 8–10 %.

2. Достаточность.

Достаточность определяется количеством данных, необходимых для принятия эффективного управленческого решения или по-другому релевантной информации (по делу). До недавнего времени свыше 50 % информации, собираемой в сельскохозяйственных предприятиях вышестоящими органами, не находило применения, хотя на их сбор и отчетность уходило много рабочего времени.

3. Доступность.

Доступность – информация должна поступать и накапливаться, таким образом, и в таком виде, чтобы ее можно было быстро и легко воспринимать, а язык общения должен быть понятен для адресата.

4. Оперативность.

Оперативность означает, что поступающая информация должна быть своевременна, чтобы можно было устранить (принять меры), возникающие нестыковки или неполадки без ущерба для производства.

7.2. Понятие и виды управленческих решений

Управленческие решения являются начальным и основополагающим моментом в организации работы любого руководителя. В связи с этим управленческое решение может рассматриваться как главное содержание процесса управления и важнейший инструмент системного подхода к управляемому объекту.

В силу того, что каждое сельскохозяйственное предприятие является не только производителем материальных благ (продуктов растениеводства и животноводства), но и составной частью всего общества, то и принятие любого управленческого решения должно учитывать не только экономическую сторону деятельности, но и совокупность социальных, идеологических, моральных и других отношений, которые определяют развитие производительных сил для данного предприятия, СПК и т. д.

С развитием научно-технического прогресса проявляется тенденция к увеличению количества и сложности управленческих решений, поскольку возрастает объем внутренних и внешних связей сельскохозяйственного предприятия.

Каждый руководитель должен принимать управленческое решение в пределах своей компетенции, стоящих перед управляемым им объектом задач и в строгом соответствии с действующими юридическими нормами. Принятие решений является не только правом, но и обязанностью руководителя любого уровня управления.

Под управленческим решением следует понимать социально-экономический акт деятельности субъекта управления, содержащий выбор желаемой цели и определяющий методы и средства достижения этой цели.

Управленческое решение только тогда может быть научно обоснованным и экономически эффективным, если оно исходит из ясной и реальной цели.

Руководителям сельскохозяйственных предприятий и его производственных подразделений, специалистам ежедневно приходится принимать различные решения по производственным (экономическим, технологическим, техническим) и социальным вопросам. Значительная часть принимаемых управленческих решений содержит в своей основе субъективный подход.

От качества, обоснованности принимаемых решений в значительной мере зависит уровень эффективности производства в сельскохозяйственном предприятии, объединении и, естественно, уровень эффективности управления производством.

Управленческие решения подразделяются на виды по следующим признакам:

1. По субъекту, принимающему решение:

- индивидуальные;
- коллективные;
- групповые.

2. По степени сложности:

- простые;
- сложные;
- уникальные.

Простые решения имеют не более двух вариантов. *Сложные* решения требуют большого объема информации. *Уникальные* решения – для решения ситуаций очень сложных и нигде ранее не встречавшихся.

3. По условиям принятия решений:

- заранее определенные;
- риска;
- неопределенности.

Заранее определенные – когда руководитель знает в точности результат каждого варианта, *риска* – когда результат не является определенным, но вероятность каждого варианта известна, *неопределенности* – когда все факторы неизвестны или настолько сложны, что невозможно получить достаточно релевантной информации.

4. По степени влияния на будущее предприятия:

- стратегические (определяют цель предприятия);
- тактические (обеспечивают механизм достижения этой цели).

5. По масштабам решаемых вопросов:

- общие;
- частные.

Общие (оказывают влияние на все стороны деятельности сельскохозяйственного предприятия). Это вопросы производственного направления данного СПК, участия в межхозяйственной кооперации или в производственном сельскохозяйственном объединении, изменении системы материального стимулирования работников и т. п.

Частные (обычно затрагивают отдельные производственные подразделения хозяйства или отдельные стороны их деятельности). Это решения о введении двухсменной работы на животноводческих фермах хозяйства, об организации распорядка дня работы в овощеводческой бригаде, о проведении ремонта и подготовке комбайнов к уборочным работам, об организации отряда по заготовке кормов и т. д.

Следует отметить, что общие и частные управленческие решения, как правило, имеют очень тесную связь. В большинстве случаев частные управленческие решения принимаются и реализуются с целью конкретизации общих управленческих решений и организации их выполнения непосредственными исполнителями. Общие решения принимаются на общем собрании (собрании уполномоченных) членов СПК или на заседании правления СПК, то есть высшим органом руководства данным хозяйством. Частные решения обычно являются функцией главных (старших) специалистов, управляющих отделениями, бригадиров, заведующих фермами, руководителей обслуживающих производств.

6. По направленности действия:

- внешние;
- внутренние.

Внешние решения определяются особенностями сельскохозяйственного производства и затрагивают отношения данного СПК с вышестоящими организациями и органами, а также с предприятиями и организациями, перерабатывающими сельскохозяйственную продукцию или обслуживающими сельское хозяйство. К числу таких решений относятся, например, различные обращения в управление сельского хозяйства района или области и др. Сюда же относятся обращения и заявки в организации, обеспечивающие запасными частями, проводящие ремонт техники, химическую обработку и внесение удобрений, приемку и переработку продукции на мясокомбинатах, льнозаводах и т. п.

Внутренние решения относятся к сфере деятельности самого сельскохозяйственного предприятия. Однако в современных условиях внутренние решения нередко могут быть реализованы только с помощью внешних.

7. По продолжительности периода реализации решения:

- долгосрочные (перспективные);
- среднесрочные (текущие);
- краткосрочные (оперативные).

Перспективные решения – решения, выполнение которых требует продолжительного времени (3–5 лет и более). К их числу относятся: строительство, например, крупных животноводческих комплексов, изменение производственного направления хозяйства, участие в межхозяйственной кооперации, социально-культурные планы развития предприятия. Такие решения чаще всего затрагивают вопросы капитальных вложений, трудовых, материальных и других ресурсов. Перспективные решения носят программный характер и находят свое отражение в планах организационно-хозяйственного устройства и социально-экономических планах развития хозяйства.

Текущие решения для сельскохозяйственного предприятия чаще всего осуществляются в течение 1–3 лет. К числу таких решений можно отнести укрепление технической базы предприятия, проведение известкования земельных угодий, обеспечение минеральными удобрениями, внедрение новых форм организации труда и его оплаты в растениеводстве и животноводстве.

Оперативные решения, как правило, реализуются в течение непродолжительного времени (нескольких дней, недель, месяцев, до 1 года). Этот вид решений затрагивает в основном организационные и технологические функции производственной деятельности предприятия. Так, например, решение о переводе животных на зимний или весенне-летний период содержания, проведении весенне-полевых работ, об организации заготовки кормов, создании уборочно-транспортных отрядов, реализации и переработке скоропортящейся продукции (овощей, плодов, винограда) и т. п.

8. По функциональной направленности решения:

- планово-экономические;
- технологические;
- финансовые;
- административные.

Планово-экономические решения проявляются в разработке всей системы плановых расчетов для данного предприятия. Сюда входят составление перспективных, текущих и оперативных планов для хозяйства и отдельных его подразделений (отделений, бригад, ферм технологических звеньев). Сюда же будут относиться решения по реа-

лизации продукции и услуг, улучшению качества производимой продукции, организации материально-технического снабжения, оплаты, нормирования труда и т. п.

Технологические решения относятся к сфере деятельности соответствующих функциональных служб хозяйства (инженерной, агрономической, зоотехнической, ветеринарной и др.). В этих решениях определяются выбор наиболее рациональной технологии, производства, использование этой технологии применительно к сложившимся погодным условиям, предусматриваются конкретные сроки выполнения соответствующих работ, определяются средства (материальные, технические) для их выполнения. В отраслях животноводства такие решения касаются вопросов содержания животных в различные периоды года, организации соответствующих зооветеринарных мероприятий, внедрения механизации трудоемких работ. В области эксплуатации сельскохозяйственной техники этот вид решений может определить сроки и порядок проведения профилактических работ и текущего ремонта тракторов, комбайнов, автомобилей, прицепных орудий, организацию соответствующих агрегатов для выполнения определенных технологических операций на посевных, уборочных работах, порядок эксплуатации и обслуживания электрифицированных производственных объектов.

Финансовые решения касаются вопросов состояния, контроля и расходов финансовых ресурсов сельскохозяйственного предприятия. Этот вид решений затрагивает составление и утверждение денежных смет по всему хозяйству и его подразделениям, распределение различных фондов (материального стимулирования, развития производства), получение и погашение кредитов. Этими решениями определяется система организации денежных расчетов как внутри хозяйства, так и с другими организациями. Финансовые же решения определяют и систему взаимоотношений хозяйства в случае участия его в межхозяйственной кооперации с соответствующими межхозяйственными формированиями и другими его участниками.

Административные решения. Этот вид функциональных решений относится к деятельности всех работников предприятия и самому аппарату управления. С помощью данного типа решений регламентируются деятельность, права и обязанности соответствующих должностных лиц, подразделений, трудовых коллективов и отдельных работников сельскохозяйственного предприятия. Здесь же определяется порядок взаимодействия служб управления, их работы. Кроме того,

административные решения затрагивают также и деятельность всех членов трудового коллектива данного сельскохозяйственного предприятия в области трудовой дисциплины с соответствующей расстановкой и подбором кадров. В процессе реализации административных решений определяются различные поощрения материального и морального характера и, естественно, соответствующая система порицания работников хозяйства.

9. По жесткости регламентации:

- контурные;
- структурированные;
- алгоритмические.

Контурные лишь приблизительно обозначают схему действия подчиненных, дают им широкий простор для выбора приемов и методов их осуществления.

Структурированные предполагают жесткое регламентирование действий подчиненных, лишь с небольшой инициативой.

Алгоритмические – предельно жестко регламентируют деятельность подчиненных и исключают их инициативу.

Приведенная в данном случае классификация далеко не исчерпывает все стороны управленческих решений. Возможно использование целого ряда других признаков для этих целей. Однако такая классификация дает возможность установить достаточно четкую связь между функциями различных работников и служб управления. А это весьма важный момент, который позволяет обеспечить объективные условия выработки оптимальных решений.

Одним из важных моментов в классификации управленческих решений является их распределение на типовые и творческие. **К типовым решениям** в сельскохозяйственном производстве можно отнести материально-техническое снабжение, кадровые задачи (прием, увольнение и перемещение работников), организацию выполнения агрономических, инженерных и зооветеринарных работ (посев и уборка культур, ремонт техники, ежегодные прививки животных и т. д.). При выработке такого типа решений обязательно учитывается предыдущий опыт.

Творческие решения обычно связаны с постановкой и достижением определенной стратегической цели. Как правило, такие решения затрагивают сложные комплексные задачи, стоящие перед коллективом сельскохозяйственного предприятия. Примером таких решений могут быть программы развития научно-технического прогресса в колхозе, социального развития данного хозяйства и т. п. Следует под-

черкнуть, что подготовка решений по таким вопросам должна проводиться с обязательным привлечением широкого круга работников данного хозяйства, его общественных организаций.

7.3. Подходы к принятию управленческого решения. Этапы принятия решения. Требования, предъявляемые к управленческим решениям

Принимать решение сравнительно легко. Трудно принять хорошее управленческое решение. Принятие управленческого решения – психологический процесс. Способы, используемые руководителем при принятии управленческого решения, варьируют от спонтанного до высокологичного. Принимая управленческое решение, руководитель находится под воздействием определённых психологических факторов:

- социальные установки;
- накопленный опыт;
- личные ценности.

Поэтому процесс принятия управленческого решения имеет: **интуитивный, основанный на суждении и рациональный** характеры. В отдельных источниках литературы их выделяют как **подходы**.

1. Интуитивные решения такие, когда выбор делается на основании ощущения того, что выбор правилен. Лицо, принимающее такое управленческое решение не разбирает сознательно каждый вариант, даже не нуждается в понимании ситуации, а решение принимает на основании озарения или «Шестого чувства». С точки зрения статистики, шансы на правильный выбор без приложения логики здесь невысоки.

2. Управленческие решения на суждении кажутся интуитивными, так как их логика не очевидна. Здесь выбор обусловлен знаниями или накопленным опытом. Опираясь на здравый смысл, руководитель выбирает вариант, принесший успех в прошлом. При этом можно упустить вариант более эффективный, чем знакомый вариант выбора. Достоинство такого управленческого решения – быстрота и дешевизна.

3. Рациональное управленческое решение не зависит от прошлого и обосновывается с помощью объективного аналитического процесса на основании релевантной информации. Такие решения могут программироваться и разрабатываться с помощью самых современ-

ных вычислительных машин и автоматизированной обработки информации, что выгодно отличает этот подход от предыдущих и существенно повышает качество и эффективность управленческого решения, принимаемого таким методом.

В процессе принятия решения менеджеру необходимо дать ответы на следующие вопросы: что делать, как делать, кому поручить работу, для кого делать, где делать, что это дает.

Процесс принятия решений сложен и многосторонен. Он включает целый ряд стадий и операций. Вопросы о том, сколько и какие стадии должен пройти процесс принятия решений, каково конкретное содержание каждой из них, спорные и неодинаково решаются менеджерами. Это зависит от квалификации руководителя, ситуации, стиля руководства и культуры организации. Важно, чтобы каждый менеджер понимал сильные стороны и ограничения каждого подхода и процедуры принятия решения и умел выбрать лучший вариант с учетом ситуации и собственного стиля управления.

Этапы принятия решения.

Классический подход к принятию управленческого решения состоит в соблюдении определенной процедуры и выполнении обязательных действий:

1. Постановка проблемы. У истоков любого решения находится проблемная ситуация, требующая своего разрешения. Задача менеджера на этом этапе состоит в анализе проблемной ситуации, т. е. в определении симптома «болезни», изучении положения дел и целей, предварительной формулировке критериев решения.

Таким образом, процесс постановки проблемы состоит в ее обнаружении и оценке.

Обнаружение проблемы – это осознание того, что возникло отклонение от первоначально установленных планов. Источники, из которых менеджер может узнать о существовании проблемы, включают в себя личный обзор и анализ информации, общественное мнение и т. д. Мнение других менеджеров и подчиненных тоже является важным источником при обнаружении проблемы.

Оценка проблемы – это установление ее масштабов и природы тогда, когда проблема обнаружена. Определение масштабов проблемы не означает нахождение ее причины и источника. Речь идет лишь об оценке размера средств для ее решения и степени ее серьезности.

2. Выявление ограничений и определение альтернатив:

Причиной проблемы могут быть находящиеся вне организаций силы (внешняя среда), которые менеджер не в силах изменить.

Ограничения такого рода сужают возможности принятия оптимальных решений. Поэтому необходимо определить источник и суть ограничений и наметить возможные альтернативы, т. е. целесообразно выявить все возможные действия, устраняющие причины проблемы.

3. Принятие решения. На этой стадии разрабатываются альтернативные решения, дается их оценка и отбирается альтернатива с наиболее благоприятными общими последствиями.

4. Реализация решения. Процесс не заканчивается выбором альтернативы. На стадии реализации принимаются меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей, т. е. ценность решения состоит в том, что оно осуществлено (реализовано).

5. Контроль за исполнением решения. В процессе контроля выявляются отклонения и вносятся поправки, помогающие реализовать решение полностью. С помощью контроля устанавливается своего рода обратная связь между управляющей и управляемой системами.

При принятии управленческих решений применяется ряд методов:

1. Неформальные методы принятия решения, которые основываются на аналитических способностях руководителя, его интуиции. Положительное здесь то, что решение принимается достаточно быстро. Отрицательное – качество управленческих решений, т. е. они могут быть неэффективными, поскольку интуиция иногда может подвести.

2. Коллективные методы – решения принимаются в процессе коллективной работы руководителей и специалистов (метод «мозговой атаки», японский метод «кингисё», метод «Дельфы»).

3. Количественные – основаны на использовании ЭВМ и ЭММ (экономико-математического моделирования).

Требования, предъявляемые к управленческим решениям.

Решение считается эффективным, если оно отвечает требованиям, вытекающим из решаемой ситуации и целей организации:

1) решение должно быть **эффективным**, т. е. наиболее полно обеспечивать достижение поставленной организацией цели;

2) решение должно быть **экономичным**, т. е. обеспечивать достижение поставленной цели с наименьшими затратами;

3) **своевременность** решения. Речь идет о своевременности не только принятия решения, но и достижения целей. Ведь когда решается проблема, события развиваются. Может получиться так, что прекрасная идея (альтернатива) устареет и потеряет смысл в будущем. Она была хороша в прошлом;

4) **обоснованность** решения. Исполнители должны быть убеждены, что решение обоснованно. В связи с этим нельзя путать фактическую обоснованность и ее восприятие исполнителями;

5) решение должно быть **реально осуществимым**, т. е. нельзя принимать нереальные, абстрактные решения. Такие решения вызывают досаду и разделение исполнителей и в своей основе неэффективны. Принятое решение должно быть эффективным и соответствовать силам и средствам коллектива, его выполняющего.

В достижении эффективности решений особую роль играют методы доведения принятых решений до исполнителей. Считается, что умение передать задачи исполнителям является главным источником эффективности принятого решения. **В связи с этим выделяют четыре основные причины невыполнения решений:**

1) решение было недостаточно четко сформулировано руководителем;

2) решение было ясно и четко сформулировано, однако исполнитель его плохо уяснил;

3) решение четко сформулировано, и исполнитель его хорошо уяснил, но у него не было необходимых условий и средств для его выполнения;

4) решение было грамотно сформулировано, исполнитель его усвоил и мел все необходимые средства для его выполнения, но у него не было внутреннего согласия с данным вариантом решения. Исполнитель в данном случае может иметь свой, более эффективный, по его мнению, вариант решения данной проблемы.

Изложенное свидетельствует о том, что эффективность решения зависит не только от его оптимальности, но и от формы доведения до исполнителей (оформления решений и личных качеств руководителей и исполнителей). Организация исполнения принятых руководством организации решений как специфическая деятельность руководителя предполагает, что он держит решения в поле зрения, находит способ влияния на них, управляет ими. Команда «приступить к исполнению решения» не может быть дана раньше, чем у руководителя не будет уверенности, что все звенья, участвующие в исполнении, правильно поняли свои задачи и имеют все средства для их выполнения.

7.4. Технология выработки и реализации 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.

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

Таблица 7.1. Форма для записи мероприятий

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

Таблица 7.2. Форма для записи планов-графиков

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

Организация управленческого решения оформляется в виде приказа или распоряжения, после чего приобретает силу закона. Этот процесс невозможен без **контроля**. Контроль означает соизмерение фактически достигнутых результатов с запланированными.

В практике управления организацией применяются три основные разновидности контроля:

1) предварительный – предшествует принятию окончательного решения. Его цель – дать более глубокое обоснование принимаемому решению;

2) текущий – с его помощью вносятся коррективы в процесс исполнения принятых решений;

3) заключительный – служит для проверки эффективности принятия решений и составления последующих планов.

В процессе производственной деятельности контроль выполняет следующие функции:

1. **Диагностическая функция** – главная, ведущая функция контроля. Кто бы ни проверял, какие бы задачи ни ставились, в любом случае сначала нужно четко представить себе подлинное состояние дел, т. е. поставить диагноз.

2. **Функция обратной связи.** Без нее руководитель, по сути, выпускает из рук бразды правления, лишается возможности оказывать влияние на ход работы.

3. **Ориентирующая функция** проявляется в том, что те вопросы, которые чаще контролируются начальником, как бы сами собой приобретают особое значение в сознании исполнителей, направляют их усилия в первую очередь на объект повышенного внимания руководителя. Вопросы, которые выпадают из поля зрения руководителя, не решаются подчиненными.

4. **Стимулирующая функция** близка к ориентирующей, но с ней не совпадает. Если ориентирующая функция контроля при умелом руководстве держит в поле зрения работы, то стимулирующая функция нацелена на выполнение и вовлечение в процесс труда всех неиспользованных резервов и в первую очередь резервов человеческого фактора.

5. **Корректирующая функция** связана с теми уточнениями, которые вносятся в решения на основе материалов контроля. Здесь складывается сложная психологическая ситуация: руководитель полагает, что он проверяет работу подчиненного, на самом же деле последний уже проверил на практике эффективность решения руководителя. Словом, контроль уже, можно сказать, состоялся, причем по самому надежному критерию – по соответствию решения практике.

6. **Педагогическая функция.** Контроль, если он построен умело, порождает у исполнителей сильные побуждения к добросовестному труду.

Тема 8. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ И МОТИВАЦИЯ К ИСПОЛНЕНИЮ ТРУДОВЫХ ФУНКЦИЙ

- 8.1. Роль и состав кадров управления.
- 8.2. Особенности управленческого труда.
- 8.3. Требования к организации управленческого труда.
- 8.4. Планирование рабочего времени.
- 8.5. Мотивация. Сущность, основные концепции.

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

8.1. Роль и состав кадров управления

Кадры действительно решают если и не все, то очень многое, и забывать об этом не следует. Впрочем, наиболее известные менеджеры никогда и не нуждались в таком напоминании. Почти все они отмечали, что самое значительное, что может сделать менеджер, – это нанять пригодных для дела руководителей и специалистов. Именно они вырабатывают цели, обеспечивают нормальное функционирование объекта управления и решение поставленных задач. Особенно возрастает роль кадров управления в условиях рыночных отношений, когда сфера их ответственности значительно расширяется.

Кадры управления – это совокупность работников предприятия, занятых управленческим трудом. Для управления современным агропромышленным производством требуются менеджеры и специалисты самого разного профиля: агрономы, зооинженеры, ветврачи, инженеры, экономисты, бухгалтеры, юристы и др.

Кадры управления представляют решающий и наиболее активный элемент системы управления: они вырабатывают цель, обеспечивают нормальное функционирование объекта управления и достижение поставленной цели.

К кадрам аппарата управления относятся все работники, занятые в системе управления производством, для которых функция управления является профессиональной. Синонимами понятия «кадры управления» могут быть «штатный состав системы управления» или «административно-управленческий персонал».

Кадры управления можно классифицировать по разным признакам: по уровням управления (высшего, среднего, низового его звена); по профессиональной структуре (инженеры, агрономы, зоотехники

и т. д.); по видам деятельности (кадры сельского хозяйства, промышленности, образования, культуры и т. п.); по сложности и ответственности выполняемых работ (квалификационное разделение труда); по видам специализации управленческого труда (административный, экономический и т. д.); по образованию (с высшим и средним специальным образованием, практики). В зависимости от того, в каком органе работают кадры управления, их можно подразделить на работников предприятий, министерств, ведомств и т. д.

Исходя из функциональной роли, в процессе управления выделяют руководителей, специалистов и вспомогательный (обслуживающий, технический) персонал. Деление на руководителей, специалистов и вспомогательный персонал наиболее полно отражает связь с характером управленческого труда. Эта классификация кадров управления на предприятии, в объединении является основной. Она отражает главные черты каждой из категорий работников в процессе управления. Внутри групп работники разделяются по должностям, каждая из которых предоставляет границы компетенции работника, то есть круг его обязанностей, права и ответственность (председатель СПК, зоотехник-селекционер, агроном по защите растений и т. д.). Должность предопределяет границы компетенции работника, то есть круг его обязанностей, прав и ответственности. Наименование должности того или иного работника должно отражать характер выполняемой работы независимо от типа предприятия или характера подразделения, в котором он работает.

Профессия – это род занятий, форма трудовой деятельности, например агроном, инженер. Специальность представляет конкретный вид ее внутри одной профессии (например, агроном-плодоовощевод, агролесомелиоратор и др.).

В зависимости от места в организационной структуре руководителей принято подразделять на линейных и функциональных. К линейным относятся руководители предприятий (организаций) и их заместители, к функциональным – руководители отдельных служб, секторов, отделов и их заместители. Последние занимаются подготовкой вариантов управленческих решений или производственных задач, опираясь на свои профессиональные знания.

Правильное разделение работников управления на группы является важным условием рационального формирования структуры и эффективного функционирования аппарата управления.

Важно иметь в виду, что роль руководителей и специалистов в управлении далеко не одинакова.

В современных условиях роль кадров управления значительно возросла. Это связано с усилением роли самого управления, совершенствованием хозяйственного механизма, усложнением производства, ростом его размеров и др. От компетентности управленческих работников зависят возможности широкого внедрения и использования технических средств управления, применение экономико-математических методов и ЭВМ.

Повышение роли субъективного фактора связано также с ростом объема знаний, повышением профессионального мастерства работников, в том числе и в области управления, что неизбежно ведет к расширению возможности выбора способов воздействия кадров на процесс управления.

8.2. Особенности управленческого труда

Управленческий труд, хотя непосредственно и не выступает создателем материальных благ, является неотъемлемой частью труда совокупного рабочего, и в этой части является трудом производительным.

Понятие управленческого труда в определенной мере связано с понятием управления как объекта или сферы его приложения. Если считать, что любой труд проявляется в двух формах – физической и умственной, то одной из разновидностей умственного труда является управленческий.

Управленческий труд выделился в особую категорию общественного труда с последующей дифференциацией по видам и подвидам работ и основывается на понимании управления как вида профессиональной деятельности, присущей всякому совместному труду. Если в одном общем процессе труда участвует группа лиц, то обязательно возникает необходимость координации их трудовых усилий.

Управленческий труд – это вид общественного труда, основной задачей которого является обеспечение целенаправленной, скоординированной деятельности как отдельных участников совместного трудового процесса, так и трудовых коллективов в целом.

Управленческий труд имеет свои специфические особенности:

1) носит информационный характер непосредственного предмета и продукта его труда, обусловленный принципиальным различием трудового процесса по его содержанию и результатам от других видов труда, необходимых для производства продукции и услуг. Результаты

труда персонала управления оцениваются не по количеству изданных распоряжений и выпущенных документов, а по их влиянию на деятельность коллектива предприятия;

2) участвует в создании материальных благ не прямо, а через труд других лиц;

3) в качестве предмета управленческого труда выступают управленческий процесс и люди, участвующие в нем;

4) его результатом являются управленческие решения;

5) средствами труда служит организационная и вычислительная техника;

6) это труд умственный, поэтому прямое измерение его производительности возможно лишь в отношении технических исполнителей и отчасти специалистов.

С развитием рыночных отношений, дальнейшим углублением процессов разделения и кооперации труда управленческий труд обособляется в относительно самостоятельную сферу и закрепляется определенными организационными формами, образующими в совокупности автономную систему управления организацией. От уровня управленческого труда зависит не только использование поверхностных, но и глубинных (стратегических) резервов организации. Главная особенность этого вида трудовой деятельности состоит в том, что задачи развития и совершенствования организации руководитель решает в организационном аспекте, воздействуя на людей, которые непосредственно должны их решать.

8.3. Требования к организации управленческого труда

Рационализация управленческого труда предполагает создание таких условий, при которых конечная цель управления достигается с наименьшими затратами труда.

В основе рациональной организации управленческого труда лежат определенные принципы:

1. Комплексность. Проблема организации управленческого труда должна решаться всесторонне, с учетом всех аспектов управленческой деятельности. Принцип комплексности предполагает, что научная организация управленческого труда развивается не по одному направлению, а по их совокупности, касается не одного работника, а всего управленческого коллектива.

2. Системность. Если принцип комплексности выражает требование полноты рассмотрения объекта по всем направлениям, то принцип системности предполагает их взаимное согласование, увязку, устранение противоречий. В результате такого подхода создается система организации труда, в рамках которой все ее составные Части взаимно согласованы и действуют в интересах эффективного функционирования всей системы.

3. Специализация. Она заключается в закреплении за каждым подразделением определенных функций, работ и операций с возложением на них полной ответственности за конечные результаты его деятельности в процессе управления. При этом следует иметь в виду, что существуют границы специализации, которые нельзя переступать, чтобы не сдерживать творческий рост работников, не влиять отрицательно на содержательность их труда.

4. Регламентация. Это установление и строгое соблюдение определенных правил, положений, указаний, инструкций, нормативов и других нормативных документов, основанных на объективных закономерностях развития системы управления. При этом выделяется круг вопросов, подлежащих жесткой регламентации, и вопросы, для которых нужны лишь рекомендации.

5. Стабильность. Трудовой коллектив должен работать в условиях стабильности его состава, функций и задач, решаемых коллективом. Это не исключает динамики в развитии коллектива. Важно, чтобы изменение содержания и состава задач было обусловлено объективно необходимыми потребностями и происходило на строго научной основе.

6. Целенаправленное творчество. Оно заключается в достижении двух взаимосвязанных целей: обеспечение творческого подхода при проектировании и внедрении передовых приемов труда и максимальное использование творческого потенциала управленческих работников в их повседневной деятельности.

Каждый из рассмотренных принципов имеет самостоятельное значение. Вместе с тем они дополняют друг друга, раскрывая различные способы общего подхода к организации управленческого труда.

Рациональная организация труда аппарата управления базируется на **общих принципах, осуществление которых строится по следующим основным направлениям:**

1. Оплата и стимулирование труда. Осуществляемый в настоящее время переход от административно-командных методов

управления к регулируемой рыночной экономике, построенной на многообразии форм собственности, предполагает необходимость переосмысления сущности и содержания оплаты труда. В основе механизма распределения по труду лежат следующие критерии: определение оптимального соотношения централизованного регулирования заработной платы с правами организаций в области оплаты труда; определение уровня минимальной зарплаты; разработка методики коллективно-договорного регулирования распределения по труду.

Основной смысл всей работы в области материального вознаграждения сотрудников организации состоит в том, чтобы определить меру труда и размер его оплаты. Разработка оптимальных соотношений в оплате труда различной сложности является наиболее важным моментом в системе дифференциации заработной платы. Такой подход обеспечивает соответствие размеров в оплате труда с его качественными показателями. Речь идет о справедливом вознаграждении за труд. Уровень оплаты труда в организации должен быть таким, чтобы работники вашей организации не завидовали сотрудникам конкурирующих фирм. Иначе мы столкнемся с таким явлением, как «миграция рабочей силы», что отрицательно скажется на организации. Чтобы этого не произошло, система оплаты и стимулирования труда должна отвечать следующим требованиям:

1. *Оплата по результатам труда.* Оплата по труду (формула «каждому – по труду») имеет двойное толкование. Под трудом можно понимать либо его результат, либо затраты (количество труда). Принцип «по затратам труда» гарантировал индивидуальную зарплату, но не регулировал ее. Регулирование происходит с учетом затрат и результатов труда. Отсюда вывод: платить нужно не по труду, а по его результатам.

2. *Уверенность и защищенность работников.* Заработная плата должна формировать у сотрудников чувство уверенности в завтрашнем дне и защищенность их от изменений как во внешней, так и во внутренней среде организации. Задача состоит в том, чтобы сотрудники максимум внимания сосредоточивали на решении главных задач организации. Их не должны отвлекать денежные проблемы, связанные с материальным обеспечением себя и своей семьи. Эту задачу должна решать гарантированная часть заработной платы.

3. *Стимулирующий и мотивирующий аспект зарплаты.* Система оплаты труда должна включать действенные средства стимулирования и мотивации. Работникам предоставляется возможность получить

больше, чем просто фиксированную заработную плату. В связи с этим вводятся дополнительные выплаты, прямо связанные с достижениями сотрудников.

4. *Дополнительные (поощрительные) формы оплаты труда за личный вклад.* В дополнение к основной заработной плате организация устанавливает различного рода льготы для лучших работников. Это служит своего рода оценкой и признанием организацией особо качественной работы сотрудника или достижения им важных для организации результатов. Дополнительные формы оплаты труда включают: скидки на покупку товаров фирмы; субсидии на питание; оплату расходов на образование; медицинское обслуживание; страхование жизни и т. п.

В настоящее время тарифная система оплаты труда состоит из тарифной сетки и тарифно-квалификационных справочников.

2. *Разделение и кооперация труда.* Рациональная организация управленческого труда требует соответствующих форм его разделения и кооперации.

Разделение труда предполагает его кооперацию, которая представляет собой объединение людей для планомерного и совместного участия в одном или разных, но связанных между собой процессах труда.

Поскольку кооперация выступает материальной основой объединения людей в совместном трудовом процессе, особую актуальность приобретает анализ теоретических аспектов ее развития, требующий как нового переосмысления наследия и уроков прошлого, так и обобщения происходящих в экономике и обществе в целом перемен. Возникает необходимость осмысления новых подходов к кооперации, которая объединяет людей в коллективы по принципу не принудительности, а добровольности.

3. *Техническое обеспечение и механизация труда.* Ежегодно в сфере управления обращаются миллиарды организационно-распорядительных, плановых, статистических и других документов. Для их создания и работы с ними требуется многочисленный аппарат административно-управленческих и инженерно-технических работников.

Облегчить труд аппарата управления, повысить его производительность и культуру и призвана организационная техника. Необходимость широкого использования средств оргтехники возникает также в связи с переходом к рыночным отношениям, ростом производства и изменением номенклатуры товаров, а также увеличением объемов ин-

формации, требующей быстрой обработки. Традиционные приемы сбора, обработки и передачи информации становятся малоэффективными, а это требует поиска и внедрения высокопроизводительных систем механизации и автоматизации управленческого труда.

4. Нормирование труда. Среди мер, направленных на рационализацию управленческого труда, особое место занимает его нормирование. Непосредственной задачей нормирования труда является определение трудоемкости работ и необходимой для их выполнения численности работников. Без обоснованных норм невозможны рационализация процессов разделения и кооперации труда, разработка прогрессивных технологий, совершенствование методов работы аппарата управления.

5. Благоприятный режим и условия труда. Производительность управленческого труда находится в прямой зависимости от состояния рабочих мест и условий, в которых трудится работник.

Рациональная организация рабочего места обеспечивает создание в управленческой деятельности максимальных удобств и благоприятных условий труда, повышает содержательность работы.

Условия труда во многом предопределяет физическую работоспособность человека, поэтому проектирование служебных помещений, освещение рабочих мест руководителей и специалистов должно основываться на современных строительных нормативах и справочной литературе по НОУТ (научной организации управленческого труда).

8.4. Планирование рабочего времени

Принципы планирования рабочего времени следующие:

1. При разработке распорядка рабочего дня необходимо предусмотреть системный подход, то есть план следует рассматривать как систему взаимосвязанных трудовых операций, направленных на согласованное функционирование управляющей и управляемой систем.

2. В распорядке рабочего дня необходимо фиксировать самые важные работы по основной деятельности. Как правило, эти трудовые операции периодически повторяются с определенным ритмом работы. Однако встречаются такие виды работ, которые выполняются редко, поэтому необходимо устанавливать определенный резерв времени на их выполнение.

3. Планирование рабочего времени должно исходить из нормативной продолжительности рабочего дня. Перегрузок допускать

нельзя. Для обеспечения непрерывности производственного процесса в субботу и воскресенье должно работать минимальное количество руководителей и специалистов. Их работа согласуется графиком взаимозаменяемости в выходные и праздничные дни.

4. Распорядок рабочего дня должен быть четким, не допускающим разных толкований, и, конечно, реальным, чтобы в случае необходимости его можно было уточнить.

5. При составлении распорядка рабочего дня необходимо обратить внимание на то, чтобы работы, в выполнении которых участвуют многие работники, были запланированы на одно и то же время.

Основные задачи распорядков рабочего дня: упорядочить работу руководителей и специалистов в течение рабочего дня, недели, месяца; установить общую координацию и согласованность работы аппарата управления; повысить оперативность управления производством с целью согласованной и ритмичной работы предприятия.

Основным распорядком является график работы руководителя предприятия. В этом документе планируется время на посещение производственных объектов, контакты с подчиненными, решение текущих и перспективных вопросов, выполнение общественных поручений, выезды в другие организации, участие в различных совещаниях. С ним согласуются распорядки работы заместителей, главных специалистов и т. д.

Индивидуальные распорядки рабочего дня руководителей и специалистов должны включать в первую очередь время для выполнения управленческих работ по основной деятельности предприятия. Поэтому основой для распорядков рабочего дня управленческого аппарата должно быть время выполнения рабочих процессов в том или ином подразделении в их технологической последовательности. В распорядках дня руководителей и специалистов показываются основные виды выполняемых работ, так как тщательная детализация функций управления и деление всего распорядка на короткие промежутки времени (менее 10–20 мин) не позволят внедрить его в производство.

Регламенты рабочего дня разрабатываются с учетом сезонности по периодам сельскохозяйственного производства (осенне-зимний и весенне-летний). При необходимости можно разработать распорядок на отдельные напряженные периоды года. Распорядки рабочего дня каждого руководителя и специалиста должны быть согласованы с общим (сводным) распорядком работы предприятия. В этом документе регламентируется время начала и окончания работ, обеденных перерывов;

время приема посетителей по личным вопросам, проведения производственных собраний, заседаний, конференций, диспетчерского часа; время проведения агрозоотехнической и экономической учебы; общественных мероприятий; связи с внешними организациями и пр.

Этот документ утверждается руководителем предприятия. Чтобы распорядки рабочего дня руководителей и специалистов соответствовали своему назначению, они должны быть скоординированы во времени между собой и соответствовать требованиям трудового законодательства.

Важно, чтобы работники управления могли правильно планировать личное время, регулярно пользоваться выходными днями и отпусками. Для этой цели в сельскохозяйственной организации применяются скользящие графики выходных, дежурств в период напряженных полевых работ и праздничные дни, используется взаимозаменяемость.

В индивидуальных творческих планах предусматривается осуществление конкретных мероприятий по совершенствованию техники и технологии производства, его организации и управления, по улучшению условий труда работников, повышению на этой основе экономической эффективности производства.

8.5. Мотивация. Сущность, основные концепции

Для управления необходимо не только знать закономерности объекта управления, но и умело их использовать. Механизм «перевода» этих закономерностей на язык практического действия и есть механизм управления. Он включает практические меры, средства, рычаги и стимулы, посредством которых органы управления воздействуют на любую систему социального порядка с целью решения стоящих перед ними задач.

Для конструирования механизмов управления необходимы знания о закономерностях социального управления. Механизм управления не есть нечто неизменное, раз и навсегда данное; он постоянно совершенствуется, развивается в зависимости от развития производства, общества, от набора поставленных задач.

Управлять коллективами людей можно или **прямо (директивно)**, путем издания законов, приказов, норм, инструкций, обязательных для исполнения, или **опосредованно**, главным образом через материальные и моральные стимулы.

Один из важнейших разделов науки управления связан с проблемой побуждения людей к труду. Она всегда была и остается по сей день одной из наиболее актуальных.

В теории управления методы побуждения работников к труду называют также методами мотивации. Знание мотивов работников - предпосылка к успешному достижению целей организации. Руководитель, знающий реальные мотивы действий своих сотрудников, будет реже испытывать неудачи и совершит меньше ошибок.

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личностных целей и целей организации.

Традиционный подход к мотивации основывается на вере в то, что сотрудники – всего лишь ресурсы, активы, которые мы должны заставить эффективно работать.

Личное удовлетворение от хорошо выполненной работы и гордость за плоды своего труда привили работникам чувство цели. Это не менее важно, чем деньги (с точки зрения мотивации труда). Менеджеров всегда интересовало, в каких условиях человек мотивирован к работе по чужому заданию. Этот интерес возрастал по мере расширения личных свобод подчиненного, его превращения в частичного сопредпринимателя. Чем свободнее становился человек, тем важнее осознание того, что им движет, что заставляет приносить больше пользы.

Человек, получивший в процессе обучения и повышения квалификации, накопления производственного опыта знания и навыки, хочет применить свое умение в труде. И чем больше ему это удастся, тем больше степень его удовлетворенности, а соответственно и степень выраженности мотивов. В данном случае сотрудник считает цели организации своими целями.

Современные теории мотивации. Различные теории психологического и организационно-экономического направления можно разделить на две группы:

Содержательные теории мотивации, основывающиеся на идентификации внутренних побуждений личности (потребностей), которые заставляют людей действовать так, а не иначе (это теории А. Маслоу, Ф. Герцберга, Мак-Клелланда);

Процессуальные теории мотивации – более современные, базируются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом воспитания и познания (это теория ожидания, теория справедливости и модель мотивации Портера-Лоулера).

Названные теории, хотя и расходятся по ряду вопросов, не являются взаимоисключающими. С учетом того, что структура потребностей человека определяется его местом в организации или ранее приобретенным опытом, можно сказать, что для мотивации нет какого-то одного лучшего способа (теории). То, что оказывается лучшим для мотивации одних людей, совершенно непригодно для других.

Содержательные теории мотивации. Иерархия потребностей, по Маслоу. Маслоу из всего разнообразия потребностей выделяет пять:

- физиологические потребности;
- потребности в безопасности и уверенности в будущем;
- социальные потребности (принадлежность к коллективу, поддержка в коллективе и т. д.);
- потребности в уважении;
- потребности самовыражения.

По теории Маслоу все потребности можно расположить в виде строгой иерархической структуры. Этим он хотел показать, что потребности нижних уровней требуют удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека прежде, чем на мотивации начнут оказываться потребности более высоких уровней.

В итоге вывод: если Вы руководитель, то Вам нужно решить, какие активные потребности движут людьми. Поскольку со временем эти потребности меняются, нельзя рассчитывать, что мотивация, сработавшая один раз, будет эффективно работать все время.

В теории Маслоу не удалось учесть индивидуальные особенности людей, а ведь руководитель должен знать, что предпочитает тот или иной сотрудник в системе вознаграждений. Разные люди любят разные вещи.

Двухфакторная теория Герцберга. Во второй половине 50-х гг. Ф. Герцберг разработал модель мотивации, основанную на потребностях.

Ф. Герцберг разделил потребности на две категории – гигиенические факторы (связаны с окружающей средой) и мотивацию (связана с самим характером и сущностью работы). Гигиенические факторы по сравнению с теорией Маслоу соответствуют нижним уровням (физиологическим и потребностям в безопасности), а мотивация – высшим трем уровням. Теории расходятся резко в одном: Маслоу рассматривает гигиенические факторы, как нечто, вызывающее ту или иную линию поведения (удовлетворение одной из таких потребностей вызыва-

ет улучшение работы работника), а Герцберг считает, что работник начинает обращать внимание на гигиенические факторы тогда, когда сочтет их реализацию несправедливой.

Теория потребностей Мак-Клееланда. Данная теория основной упор делает на потребности высших уровней, согласно с чем выделяются три типа потребности: власть, успех и причастность.

Потребность власти – желание воздействовать на других людей. Это не обязательно рвущиеся к власти карьеристы в негативном понимании, а скорее потребность к проявлению своего влияния.

Потребность успеха – связана с желанием довести работу до успешного завершения.

Потребность в причастности схожа с мотивацией по Маслоу, так как работники заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений и т. п. Власть и успех соответствуют двум верхним, а причастности – третьей ступени пирамиды Маслоу.

Процессуальные теории мотивации. В рамках процессуальных теорий анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения конкретных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими, но и социальными потребностями.

В связи с тем, что существуют различные пути мотивации, руководитель должен:

во-первых, установить набор критериев (принципов), которые наиболее сильно влияют на поведение сотрудника. Данные критерии, сведенные воедино, формируют какую-то личную философию, которая представляет собой основополагающее поведение.

во-вторых, создать атмосферу, благоприятную для мотивации рабочих;

в-третьих, активно общаться со своими сотрудниками, поскольку для того, чтобы работник был полностью мотивирован и работал с полной отдачей (эффективно), он должен четко представлять себе и понимать, что от него ждут. Это важно не только потому, что сотрудники знают об ожиданиях своих менеджеров, но им нужно говорить и о том, как они выполняют свою работу. Прямое общение с руководителем свидетельствует о его доступности в одинаковой мере для всех работников. Обратная связь обеспечивает крепкую основу для мотивации.

Тема 9. УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ТРУДА И ПРОДУКЦИИ

9.1. Качество как объект управления.

9.2. Принципы и методы управления качеством.

9.3. Управление качеством труда и продукции в мелиоративных и водохозяйственных работах.

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

9.1. Качество как объект управления

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Система обеспечения качества охватывает маркетинговые исследования, научные исследования и разработки, процессы проектирования,

подготовку производства, производство, контроль и хранение продукции, управление, продажи, сервисное обслуживание.

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

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

9.2. Принципы и методы управления качеством

В соответствии со стандартом ISO 9000:

Качество – это совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные и предполагаемые потребности.

Сегодня в мире используются различные системы управления качеством. Но для успешной деятельности в настоящее время они должны обеспечивать возможность реализации восьми ключевых принципов системного управления качеством, освоенных передовыми международными компаниями.

Эти принципы составляют основу международных стандартов в области управления качеством ISO 9000:

Ориентация на потребителя. Стратегическая ориентация на потребителя, соответствующим образом обеспечиваемая организационно, методически и технически, жизненно необходима каждой организации и каждому предприятию, функционирующему в условиях конкурентного рынка.

Роль руководства. В соответствии с ним руководитель должен создать условия, необходимые для успешной реализации всех принципов системного управления качеством.

Вовлечение работников. Всеобщее Управление Качеством – Total Quality Management (TQM) предполагает, что в создании качественного продукта участвуют все сотрудники фирмы, весь персонал, а не только инженеры, менеджеры по качеству или специалисты по надежности.

Процессный подход. И органично связанный с ним пятый принцип.

Системный подход к управлению. В соответствии с этими принципами производство товаров, услуг и управление рассматриваются как совокупность взаимосвязанных процессов, а каждый процесс – как система, имеющая вход и выход, своих «поставщиков» и «потребителей».

Реализация этих принципов изменяет сложившиеся подходы к управлению, основу которого составляет иерархическая организационная структура. Практика показала, что трудности и проблемы, обусловленные тем, что единые процессы обслуживаются организационно обособленными подразделениями, можно и нужно устранять путем использования группового подхода.

Постоянное улучшение. Двадцать лет назад стратегия качества базируется на концепции оптимального качества. Опыт японской, а затем американской и европейской промышленности показал, что устанавливать пределы улучшения недопустимо, само улучшение должно быть системой и составной частью системы управления.

Принятие решений, основанных на фактах. Реализация принципа призвана исключить необоснованные решения, которые обычно называют волевыми. Необходимо собирать и анализировать фактические данные и принимать решения на их основе. Наиболее распространенными сейчас являются статистические методы контроля, анализа и регулирования.

Взаимовыгодные отношения с поставщиками. Этот принцип, суть которого в простейших случаях очевидна, необходимо реализовывать по отношению как к внешним, так и внутренним поставщикам.

Выполнение данных принципов – важнейшая задача управления качеством. Для этого следует использовать все возможные методы материального и морального стимулирования.

9.3. Управление качеством труда и продукции в мелиоративных и водохозяйственных работах

Высокое качество конечной продукции АПК прежде всего зависит от работы сельскохозяйственных предприятий, а также предприятий и организаций, обеспечивающих её заготовку, транспортировку, хранение

ние, переработку и реализацию потребителям. Различные государственные и хозяйственные организации призваны создавать благоприятные условия для производства и доведения для потребителя продукции высокого качества. Однако опыт показывает, что руководители и специалисты отрасли пока не обеспечивают необходимого уровня в этой области. Так, неправильное использование минеральных удобрений и средств защиты растений существенно снижает качество зерна, картофеля, овощей, что создает большие сложности при их последующем хранении и т. д.

Анализ показывает, что основными причинами низкого качества продукции АПК являются:

- отсутствие необходимой материально-технической базы;
- несвоевременное проведение технологических операций, недостаточный уровень профессиональных знаний у исполнителей, слабая их ответственность за выполняемую работу;
- отсутствие действенной системы мер материального и морального стимулирования работников за достижение высоких качественных показателей;
- несовершенство системы управления производством.

На качество продукции сельского хозяйства воздействуют самые разнообразные факторы (качество почвы, применение средств защиты растений, породный состав животных, состав и качество кормов, технических средств, технология, качество труда и т. д.). Знание этих факторов дает возможность руководителям и специалистам более или менее удовлетворительно обеспечить процесс управления качеством. Важно также учитывать отраслевые особенности. Выход продукции в сельском хозяйстве зависит от погоды и других природных условий, большей частью он сезонный, особенно в растениеводстве, рыбоводстве и некоторых отраслях животноводства. В сельском хозяйстве вложенный труд, особенно в растениеводстве, оплачивается продукцией не сразу, а через значительный промежуток времени. Не всегда можно сразу оценить и качество труда на выполнении отдельных операций (например, заделки семян и т. п.). Брак в сельском хозяйстве можно устранить только частично, так как иначе будут упущены оптимальные сроки, необходимые для нормальной вегетации растений. Особое место в системе стандартов сельскохозяйственных предприятий занимают специальные (технологические). Они определяют типовую технологию механизированного возделывания культур и типовые технологические процессы в животноводстве, правила товарной обра-

ботки и упаковки продукции, условия ее транспортировки и хранения, методы контроля за технологическими процессами и др.

При совершенствовании управления качеством сельскохозяйственной продукции на каждом предприятии должна быть разработана и внедрена система мероприятий, таких, как:

- формирование органов управления качеством;
- создание системы прогнозирования и планирования качества продукции;
- разработка нормативов и внутрихозяйственных стандартов;
- использование достижений науки и передового опыта, обеспечивающих повышение качества продукции;
- подготовка и повышение квалификации исполнителей;
- регулярная оценка и контроль качества труда и продукции;
- материальное и моральное стимулирование работников предприятия за повышение качества труда и продукции.

В регламентах управления предприятием должны найти отражение вопросы управления качеством. Эту работу возглавляет руководитель хозяйства совместно с главными специалистами. Обязанности, права и ответственность всех руководителей и специалистов должны быть зафиксированы в должностных инструкциях, а также в положениях о подразделениях.

На предприятиях, уделяющих большое внимание управлению качеством, целесообразно создавать постоянно действующие комиссии по качеству (нечто подобное японским кружкам качества), в которые могут входить специалисты, передовики производства, ветераны труда. Они призваны не только осуществлять контроль за качеством выполнения тех или иных операций, производимой продукции, но и анализировать положение дел в этой отрасли, принимать участие в разработке и реализации организационно-экономических, технологических, технических и воспитательных мероприятий, направленных на повышение качества труда и продукции.

Важной функцией управления качеством труда и продукции является их оценка и контроль.

Для оценки качества продукции желательно на каждом предприятии иметь специальную лабораторию, которая давала бы возможность проводить все необходимые анализы. В отдельных случаях можно воспользоваться услугами НИИ, вузов и областных агрохимлабораторий.

Показатели качества сельскохозяйственной продукции можно определить при помощи измерительного, регистрационного, расчётного и органолептического методов.

Пути совершенствования управления качеством труда и продукции на предприятиях АПК весьма разнообразны. Эти вопросы должны решаться комплексно, так как различные аспекты качества тесно взаимосвязаны. Например, качество животноводческой продукции зависит не только от работников ферм, но и от полеводов, обеспечивающих производство и заготовку кормов. Сейчас многие хозяйства переходят на новейшие технологии выращивания сельскохозяйственных культур, хранения и переработки продукции, разработанные в стране и за рубежом. Их внедрение позволяет обеспечить не только производство продукции высокого качества, но и значительный рост производительности труда, сокращение издержек.

В условиях развития рыночных отношений в работе по повышению качества продукции резко возрастает роль служб материально-технического снабжения и маркетинга.

Большой опыт управления качеством труда и продукции в сельском хозяйстве накоплен в ряде районов России и других стран СНГ. Так, многие хозяйства Беларуси используют систему оценки качества, разработанную Белорусским НИИ экономики и организации сельского хозяйства. В основу ее положена оценка качества работы с помощью коэффициентов. Руководители подразделений ведут месячный табель учета качества труда, в котором ежедневно проставляют коэффициент качества выполненных работ. По истечении месяца проводится День качества, на котором подводятся итоги работы и определяется среднемесячный коэффициент на основании данных оперативного учета. По представленным в бухгалтерию данным производится дифференцированное распределение дополнительных выплат и премий в зависимости от качества труда.

КСУКП на уровне сельскохозяйственных предприятий.

Совокупность взаимосвязанных мероприятий, программ, методов и средств управления, включающих:

- постоянное совершенствование деятельности аппарата управления по установлению высокого уровня качества продукции перед началом ее производства;
- достижение уровня производства продукции;
- поддержание его в период уборки и подготовки продукции к реализации;
- сохранение сформированного уровня качества продукции во время ее перевозки и реализации.

Основными нормативными документами в области мелиорации являются:

Закон Республики Беларусь «О мелиорации земель» (№ 423-3 от 23 июля 2008 г.) и Постановление Совета Министров Республики Беларусь «Правила эксплуатации (обслуживания) мелиоративных систем и отдельно расположенных гидротехнических сооружений» (№ 920 от 10 июля 2009 г.) регламентирующие обслуживание мелиоративных систем, которое должно осуществляться пользователями мелиоративных систем (землепользователями) и организациями по строительству и эксплуатации мелиоративных систем (предприятия мелиоративных систем).

Положение Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь «О техническом надзоре при проведении ремонтно-эксплуатационных работ на мелиоративных системах Республики Беларусь» от 24 июня 1998 г. № 145, которое регламентирует обязанности, права и ответственность службы технического надзора заказчика при проведении ремонтно-эксплуатационных работ на мелиоративных системах Республики Беларусь.

Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 10.07.2009 № 920 «О некоторых вопросах эксплуатации (обслуживания) и ведения государственного учета мелиоративных систем и отдельно расположенных гидротехнических сооружений».

Водный кодекс Республики Беларусь от 30 апреля 2014 г. № 149-3. Настоящий Кодекс регулирует отношения, возникающие при владении, пользовании и распоряжении водами и водными объектами, и направлен на охрану и рациональное (устойчивое) использование водных ресурсов, а также на защиту прав и законных интересов водопользователей.

Тема 10. РИСКИ В РЕШЕНИЯХ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОИЗВОДСТВОМ. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ ПРОЦЕССОМ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ

10.1. Сущность риска, его основные характеристики. Абсолютное и относительное выражение риска.

10.2. Источники и причины рисков.

10.3. Информационное обеспечение системы управления производством.

Цели лекции: сформировать представление о системе управления рисками, а также изучить информационное обеспечение производственным процессом в системе управления.

10.1. Сущность риска, его основные характеристики. Абсолютное и относительное выражение риска

Рассмотрим более подробно понятие риска, его основные характеристики и виды.

В любой хозяйственной деятельности всегда существует опасность денежных потерь, вытекающая из специфики тех или иных хозяйственных операций.

Риск – некоторые события, наступление которых не является обязательным в рамках рассматриваемого промежутка времени.

Основные характеристики:

Величина риска (вероятность наступления события); объём и объект риска.

Величина и объём риска являются функцией одной или нескольких величин. **Объём риска** – величина экономических последствий события, служащего предметом риска. Вторая общая характеристика риска может зависеть от некоторых параметров.

Объект риска – объект, относительно которого рассматривается риск (объект, которому угрожает риск).

Как **историческая** категория риск представляет собой осознанную человеком возможную опасность, свидетельствующую о том, что он исторически связан со всем ходом общественного развития. Риск возник на низшей ступени цивилизации с появлением чувства страха перед смертью. По мере развития цивилизации появились товарно-денежные отношения, риск стал экономической категорией.

Как экономическая категория риск представляет собой событие, которое может произойти или не произойти. В случае совершения такого события возможно три экономических результата: 1) отрицательный; 2) нулевой; 3) положительный.

Риск обычно определяют как возможность наступления некоего, чаще всего неблагоприятного для рассматриваемого бизнеса события. Это событие может быть как внешним по отношению к данному бизнесу, так и внутренним, на практике способно принимать самые причудливые формы. Естественно, менеджер стремится разобраться в имеющемся многообразии. И здесь нет инструмента лучше, чем анализ неблагоприятных возможностей.

Абсолютное и относительное выражение риска.

В **абсолютном** выражении риск может определяться величиной возможных потерь в материально-вещественном (физическом) или стоимостном (денежном) выражении, если только ущерб поддается такому измерению.

В **относительном** выражении риск определяется как величина возможных потерь, отнесенная к некоторой базе, в виде которой наиболее удобно принимать либо имущественное состояние предпринимателя, либо общие затраты ресурсов на данный вид предпринимательской деятельности, либо ожидаемый доход (прибыль) от предпринимательства. Применительно к предприятию в качестве базы для определения относительной величины риска целесообразно брать стоимость основных фондов и оборотных средств предприятия или намеченные суммарные затраты на данный вид предпринимательской деятельности, имея в виду как текущие затраты, так и капиталовложения, или расчетный доход (прибыль).

10.2. Источники и причины рисков

Основными **источниками** риска являются внешние и внутренние неопределенности, связанные с вероятностью наступления событий и явлений, оказывающих влияние на деятельность фирмы.

Основные **причины** возникновения риска можно разделить на две группы:

1) причины **объективного** характера не зависят от предприятия (политика государства по регулированию предпринимательской деятельности, «скачки» в развитии экономики и т. п.);

2) причины **субъективного** характера зависят непосредственно от предприятия (отсутствие квалифицированных специалистов, отсутствие достаточного количества средств на покупку или сбор необходимой для проведения анализа информации, принятие авантюрных и непродуманных решений и т. п.).

Основными причинами возникновения предпринимательского риска являются:

1) внезапно наступившие непредвиденные изменения во внешней среде, которые отражаются на деятельности предприятия (изменение цен, налогового законодательства, социально-политической ситуации, колебание валютного курса и т. п.);

2) изменение отношений предприятия с контрагентами. Они могут

быть вызваны как самим предприятием, так и его контрагентами, и влекут за собой пересмотр достигнутых ранее договоренностей, либо отказ от них;

3) изменения, происходящие внутри самого предприятия, либо другие причины внутреннего происхождения (несоответствие уровня квалификации работников запланированным производственным заданиям, текучесть кадров, кризис в коллективе и т. п.).

Уровень риска увеличивается, если: проблемы возникают внезапно и вопреки ожиданиям; поставлены новые задачи, соответствующие прошлому опыту; руководство не в состоянии принять необходимые и срочные меры, что может привести к финансовому ущербу; существующий порядок деятельности организации или несовершенство законодательства мешает принятию некоторых оптимальных для конкретной ситуации мер.

В случае неверной оценки рисков или отсутствия возможности противопоставить действенные меры – последствия могут быть самыми не приятными.

10.3. Информационное обеспечение системы управления производством

Значение информационного обеспечения системы управления предприятием трудно переоценить, оно постоянно возрастает. Информация выступает в настоящее время как один из важнейших ресурсов.

Ее значимость не меньше, чем у сырьевых, материальных, финансовых, людских ресурсов.

Информация может использоваться многократно. При этом она постоянно увеличивается, что является отличительной чертой информационных ресурсов от других видов ресурсов.

Информация представляет собой совокупность сведений об окружающем мире и протекающих в нем процессах, сообщений, осведомляющих о положении дел или характере явлений в их взаимосвязи.

Информационное обеспечение системы управления предполагает объективную, полную и своевременную информацию, собираемую, обрабатываемую, сохраняемую и распространяемую с помощью современных научных методов и технических средств. Информационное обеспечение системы управления в настоящее время представляет собой объективную необходимость, обусловленную требованиями внешней среды и внутренними изменениями предприятия адекватно реагировать в возникающих ситуациях.

Информационное обеспечение системы управления предполагает наличие своевременной, всеобъемлющей и точной информации, умение ее осмыслить, формулирование необходимых выводов и результативное и эффективное воплощение управленческих решений. Информационное обеспечение является основой управленческих процессов.

Суть информационного обеспечения системы управления составляют данные, уменьшающие неопределенность событий.

Информационное обеспечение системы управления – это интеграционное целое своевременных, всеобъемлющих, необходимых, воспринимаемых и осознаваемых сведений для анализа конкретной ситуации, выработки альтернативных решений, выбора оптимального, наилучшего в данных ограничениях решения, сопровождения и контроля исполнения.

Информационное обеспечение системы управления в современных условиях базируется на использовании вычислительной техники и информационных технологий. Процесс этот многоаспектный.

Вычислительная техника и информационные технологии в системах управления позволяют более экономично и рационально организовать процессы, повышают гибкость и динамичность, расширяют диапазон анализируемых факторов при принятии управленческих решений, позволяют повысить эффективность управления.

Эффективность системы управления производством находится в прямой зависимости от эффективности процесса сбора, накопления, хранения, поиска и передачи информации хозяйственного назначения. Компонентами информационной системы является банк данных и соответствующие базы данных – все это хранилище информации в общей информационной системе автоматизированного управления.

Банк данных – комплекс, который включает структуру организации информации, программирование и технические средства, которые обеспечивают и поступление, и обновление, и корректировку.

База данных является спец. хранилищем информационных элементов. Состоит из данных и их описания. База данных создается в банке данных предприятия для решения задач управления производством на межцеховом уровне. В каждом цехе формируются соответствующие базы данных, которые включают технические процессы, операционные и трудовые нормативы, цены на материалы и ПФ, плановая информация о номенклатуре, количестве, сроках, стоимости ВП, календарно-плановые нормативы движения производства, извещение и браке, экономическая информация. База знаний содержит информацию о накопленном практическом опыте специалиста.

В общей системе можно выделить несколько информационных потоков. Эти потоки базы формируются в различные структурные подразделения и отделы предприятия. Каждый поток включает банк и базу данных, базу знаний.

Один из потоков – техническая подготовка производства используется в технических отделах, в УЗЛ, в планово-экономическом отделе и планово-диспетчерских службах предприятия. Реализуется при освоении новых видов продукции, включая и технологическую подготовку производства, и расчетные функции.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	3
Тема 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ.....	5
1.1. Сущность, содержание науки «Управление».....	5
1.2. Предмет, методы и задачи науки «Управление».....	8
1.3. Организация как объект науки «Управление».....	11
1.4. Внешняя и внутренняя среда организации.....	13
Тема 2. ПРЕДПРИЯТИЕ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ.....	16
2.1. Организация (предприятие) как объект управления.....	17
2.2. Структуры управления в сельскохозяйственных предприятиях, классификация.....	18
2.3. Организационно-правовые формы предприятий АПК.....	30
2.4. Организация отраслевого управления на предприятиях.....	33
2.5. Обязанности, права и ответственность руководителей и специалистов.....	37
Тема 3. ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ СТРАТЕГИИ.....	43
3.1. Цели организации и их функции. Требования, предъявляемые к целям. Классификация целей.....	43
3.2. Управленческая стратегия и ее элементы. Основные виды стратегий. Стадии формирования стратегий.....	47
Тема 4. УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВОМ ПРЕДПРИЯТИЯ. МЕНЕДЖЕР В ОРГАНИЗАЦИИ.....	52
4.1. Задачи и функции системы управления производством предприятия.....	52
4.2. Управленческие полномочия и ответственность.....	57
4.3. Власть, лидерство и конфликты.....	60
Тема 5. МЕТОДЫ ДОСТИЖЕНИЯ ПОРЯДКА И ДИСЦИПЛИНЫ.....	64
5.1. Функции управления. Определение, классификация. Содержание функций общего назначения.....	65
5.2. Методы управления. Определение, содержание методов управления.....	72
Тема 6. ОПЕРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВОМ.....	80
6.1. Коммуникационный процесс.....	81
6.2. Место делопроизводства в структуре управленческого труда.....	83
6.3. Сущность и содержание оперативного управления. Диспетчерская служба.....	89
Тема 7. ПРИНЯТИЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ.....	95
7.1. Значение информации в принятии управленческих решений. Классификация информации и требования, предъявляемые к ней.....	95
7.2. Понятие и виды управленческих решений.....	97
7.3. Подходы к принятию управленческого решения. Этапы принятия решения. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.....	103
7.4. Технология выработки и реализации управленческих решений.....	107
Тема 8. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ И МОТИВАЦИЯ К ИСПОЛНЕНИЮ ТРУДОВЫХ ФУНКЦИЙ.....	109
8.1. Роль и состав кадров управления.....	109
8.2. Особенности управленческого труда.....	111
8.3. Требования к организации управленческого труда.....	112

8.4. Планирование рабочего времени	116
8.5. Мотивация. Сущность, основные концепции	118
Тема 9. УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ТРУДА И ПРОДУКЦИИ	122
9.1. Качество как объект управления	122
9.2. Принципы и методы управления качеством	124
9.3. Управление качеством труда и продукции в мелиоративных и водохозяйственных работах.....	125
Тема 10. РИСКИ В РЕШЕНИЯХ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОИЗВОДСТВОМ. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ ПРОЦЕССОМ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ.....	129
10.1. Сущность риска, его основные характеристики. Абсолютное и относительное выражение риска.	130
10.2. Источники и причины рисков	131
10.3. Информационное обеспечение системы управления производством	132