

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
Иркутский государственный аграрный университет
имени А.А. Ежевского

Окладчик С.А.

УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Учебное пособие

*для студентов очной, заочной и дистанционной форм обучения
по специальности 38.05.01 «Экономическая безопасность»
для практических занятий и самостоятельной работы*

Молодежный 2022

УДК 005.7(075.8)

О -506

Рекомендовано к изданию научно-методическим советом ФГБОУ ВО Иркутский ГАУ им А. А. Ежевского (протокол № 5 от 28.марта2022 г.)

Рецензенты: доцент кафедры менеджмента, маркетинга и сервиса БГУ, к.э.н., Татаринов К.А.;

доцент кафедры менеджмента, предпринимательства и экономической безопасности в АПК Иркутского ГАУ, к.э.н. Попова И.В.

Окладчик, С. А.

Управление предприятием: учебное пособие для студентов очной, заочной и дистанционной форм обучения по направлению 38.05.01

«Экономическая безопасность» для практических занятий и самостоятельной работы / С. А. Окладчик ; Иркут. гос. аграр. ун-т им. А. А. Ежевского. – Молодежный : Изд-во ИрГАУ, 2022. – 114 с. – Текст : электронный.

Рассмотрены основные темы по дисциплине Управление организацией, пособие содержит краткий курс лекций и практические задания и ситуации для закрепления пройденного теоретического материала. Для студентов заочной формы обучения предложены варианты контрольных работ с заданиями. Учебно-методическое пособие предназначено для студентов направления 38.05.01 «Экономическая безопасность» очной и заочной форм обучения.

© Окладчик С.А., 2022

© ИрГАУ им. А.А. Ежевского, 2022

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1. Цель и задачи дисциплины	5
2. Место дисциплины в структуре образовательной программы	6
3. Содержание учебной дисциплины	6
4. Сущность управления	7
5. Законы и закономерности управления производством	11
6. Система управления	14
7. Организационное устройство предприятия	18
8. Структура управления, её типы	21
9. Функции управления сельскохозяйственным производством	30
10. Методы управления	39
11. Внешняя и внутренняя среда организации	47
12. Управление трудовыми ресурсами	49
13. Методика оценки кадров управления	61
14. Организационно-правовые методы управления в АПК	64
15. Управленческие решения	80
16. Эффективность производства: понятия, показатели, пути и факторы повышения	91
17. Методика оценки эффективности управления сельскохозяйственным производством	95
Задание для контрольной работы студентам заочной формы обучения	98
Примерный перечень вопросов к экзамену	103
Глоссарий	105
Список литературы	111

ВВЕДЕНИЕ

Успешное управление предприятием, его деятельность, долгосрочные перспективы любого бизнеса зависят от реализации непрерывной цепочки взвешенных решений, принимаемых единолично директором или командой менеджеров.

Каждое из управленческих решений так или иначе окажет на них влияние, поскольку оно сводится к выбору необходимого соотношения между доходами и расходами (затратами), понимаемыми в очень широком смысле. Останавливая свой выбор на том или ином варианте, мы порождаем некие изменения, как в финансовых ресурсах, так и в составе активов компании, в результате вызывая движение денежных средств.

Знание научных подходов к управлению предприятием необходимо руководителю для успешной реализации производственных и социальных задач в современных условиях динамичной внешней среды. Менеджмент является неотъемлемой и важнейшей частью системы управления предприятием, поскольку обеспечивает его конкурентоспособность и развитие. Сегодня возрастающими темпами изменяются изделия и технологии, социально-экономическое поведение потребителей, конкурентов, партнеров и государства, поведение работающего в организации персонала. В таких условиях неизбежно возрастает зависимость процветания и жизнеспособности предприятия от качества принимаемых управленческих решений, касающихся как сферы производства, так и работы с персоналом организации. Чтобы реально использовать на практике менеджмент как надежный инструмент достижения успеха, необходимо овладеть его методологией и умением применять ее в конкретной ситуации.

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Цель: формирования у обучающегося знаний в области современных представлений об управлении сложными системами, позволяющих существенно повысить конкурентоспособность и финансовую устойчивость предприятия, и практических навыков по применению базовых принципов и специальных методов управления предприятиями.

Основные задачи освоения дисциплины заключаются:

- умения формировать стратегию компании в конкурентной среде;
- умения ставить цели и задачи в управлении организацией, понимать и оценивать работу подчиненных на основе знания их компетенций;
- понимания процессов управления, относящихся к производству и продвижению продукции;
- умения оценивать экономические, социальные, этические и правовые условия деятельности организации;
- понимания роли и механизма управления финансами компаний;
- умения формировать корпоративную культуру и управлять организационными изменениями;
- умения «быть лидером», развивать способности к самосовершенствованию и повышению уровня компетентности персонала компании.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина «Управление предприятием» находится в обязательной части Блока 1 учебного плана по специальности 38.05.01 Экономическая безопасность. Дисциплина изучается в 5 семестре.

3. СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

№ п/п	Темы дисциплины
1.	Основы теории управления: сущность и содержание управления в АПК, принципы управления.
2.	Законы и закономерности управления
3	Функции управления
4	Методы управления на предприятиях
5	Системы и структуры управления производством в АПК. Основные направления совершенствования системы управления предприятием в АПК
6	Организация управления на предприятии АПК.
7	Кадры управления и основы организации управленческого труда
8	Управленческие решения
9	Документационное обеспечение управленческой деятельности
10	Эффективность управления производством в АПК

4. СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ

Управление как социальная деятельность существует только в обществе. В природе и технике нет управления сознательного процесса. В природе действуют естественные законы; техника работает по принципам и программам, заданным человеком.

Основы науки управления сформировались в современном понимании в конце XIX – начале XX в. в ответ на требования промышленности, которая постепенно приобретала такие специфические черты, как массовое производство, крупномасштабный сбыт, ориентация на рынки большой емкости. Мощные корпорации испытывали острую необходимость в рациональной организации производства и труда, четкой и взаимосвязанной работе всех подразделений и служб, менеджеров и исполнителей в соответствии с научно обоснованными принципами, нормами и стандартами.

Процесс управления характеризуется рядом особенностей:

- осуществляется непрерывно во времени и в пространстве, охватывая все необходимое пространство, влияет на объект не только в момент совершения управленческого акта, но и в последующий период;
- требует глубокого анализа, разработки и постановки определенных целей;
- результат воздействия субъекта управления на объект должен соответствовать поставленной цели.

Управленческая деятельность представляет собой разновидность трудового процесса и характеризуется всеми присущими ему элементами – предметом труда, средствами труда и самим трудом, а также его результатами (продуктом).

Предметом и продуктом труда в управлении является информация; в первом случае она «сырая», поэтому не может применяться на практике. В результате управленческой деятельности на ее основе создается решение, то есть информация, исходя из которой объект управления может предпринимать конкретные действия.

Средства управленческого труда – все то что будет способствовать осуществлению операций с информацией: компьютер, телефон, авто-ручка и т. д.

Основа всякой целесообразной деятельности, в том числе и управленческой, – объективные законы природы, общества и мышления как составные части законов общества. Общество подчиняется законам природы, определяющим глубинные, наиболее общие основы бытия и развития

мира. Их недооценка и тем более игнорирование могут привести к разрушительным противоречиям в развитии общества, экологическим катастрофам. Если игнорируются или недооцениваются законы общества, возникают социальная напряженность, конфликты, процессы деградации, что чревато крупными социальными потрясениями. Отрицание законов мышления приводит к деформации развития личности и общества.

Из общих законов вытекают более частные. Законы управления трактуются двояко: как акты, принимаемые законодательной властью; как выражение объективных законов природы и общества.

Из законов управления вытекают принципы управления – исходные, фундаментальные идеи управленческой деятельности; из них, в свою очередь, цели – идеальный конечный результат, которого хотят достичь субъекты управления. Для достижения целей необходимо решить множество задач. Задачи решаются с использованием определенных методов управления – совокупности приемов и способов воздействия на управляемый объект. Методы реализуются с помощью функций. Функция управления – специализированный вид деятельности, выделившийся в процессе обособления управленческого труда. Содержание функций управления – воздействие на социально-экономические отношения.

Законы, принципы, цели, задачи, методы, функции и другие категории входят в механизм управления, который характеризует многообразие связей субъективно-объективных отношений в управленческом процессе.

Процесс управления любыми социально-экономическими системами в конечном счете сводится к управлению поведением людей, мотивацией и стимулированием их деятельности. Чтобы управленческие отношения были эффективными, необходимо выполнение ряда условий.

Во-первых, субъект и объект управления должны соответствовать друг другу. Если такого соответствия не будет, их будет трудно «состыковать», а следовательно, и реализовать свои потенциальные возможности, более того, субъект и объект управления должны быть совместимы друг с другом в процессе функционирования. В противном случае рано или поздно между ними начнутся конфликты, которые окажут негативное влияние на результаты работы.

Во-вторых, в рамках соответствия субъект и объект управления должны обладать относительной самостоятельностью. Субъект управления не в состоянии предусмотреть все интересы объекта и возможные варианты его действий в той или иной ситуации, особенно если она возникает непредвиденно. Прежде всего, нет гарантии, что принимаемые решения будут оптимальными, ибо удаленность от места событий, незнание многих деталей, сопряженных с возникшими обстоятельствами, препятствуют

этому. Субъект управления может задерживать по тем или иным причинам принятие решения, что влечет за собой потерю времени и связанные с этим негативные результаты для объекта.

В-третьих, субъект и объект управления должны взаимодействовать на принципах обратной связи, определенным образом реагируя на информацию, полученную с другой стороны. Такая реакция позволяет корректировать последующие действия, которые обеспечивают приспособление субъекта и объекта управления не только к изменению ситуации, но и к новому состоянию друг друга.

В-четвертых, как субъект, так и объект управления должны быть заинтересованы в четком взаимодействии: один – в отдаче необходимых в данной ситуации команд, другой – в их своевременном и точном исполнении. Возможность субъекта управлять обусловлена готовностью объекта следовать поступающим командам. Иными словами, степень достижения участниками управленческой деятельности своих целей должна находиться в прямой зависимости от степени достижения целей управления, вытекающих из потребностей его объекта. Это составлял главную проблему управления в случае, когда субъект и объект не связаны отношениями собственности.

Управление присуще всем видам человеческой деятельности. Оно присутствует в труде каждого индивида. Прежде чем начать трудовой процесс, человек продумывает его: выдвигает цели, определяет последовательность действий, прогнозирует результаты и в соответствии с этим организует труд, то есть управляет своей деятельностью.

Однако у отдельного человека формирование цели и ее осуществление представляют единый процесс, внешнего управляющего воздействия не требуется, нет необходимости выделять управление в особую трудовую функцию. Управление как самостоятельный вид деятельности возникает тогда, когда трудовой процесс осуществляется на началах кооперации. По мере того как простой труд заменяется сложным и появляется его кооперативная форма, при которой не одно, а несколько лиц совместно участвуют в одном и том же или разных, но связанных между собой процессах труда, возникает объективная необходимость в согласовании их деятельности.

Управление должно обеспечивать согласованное и эффективное взаимодействие всех совместно работающих. Это предполагает постановку целей, взаимоувязку их со средствами, планирование общественного труда, выработку стратегии, организацию работы каждого участника и всей кооперации, создание материальных условий для достижения целей, контроль за фактическим течением производственного процесса, анализ и выработку мер, обеспечивающих дальнейшее развитие системы.

Управлять обществом научно — значит познавать общественные закономерности и на этой основе направлять (планировать, организовывать, регулировать, координировать и контролировать) его развитие к определенной цели, проводить политику, основанную на строгом учете объективных возможностей, которыми располагает общество.

Сельскохозяйственное производство как объект управления обладает рядом специфических особенностей, которые оказывают существенное влияние на функции и структуру органов, методы и стиль руководства, организацию труда работников аппарата управления и т. д.

Земля в сельском хозяйстве является не только объектом труда, как в других отраслях народного хозяйства, но и предметом труда, основным средством производства. Этим обуславливаются территориальная рассредоточенность производства, населенных пунктов, построение органов управления в основном по территориально-производственному принципу. Непосредственное управление из единого центра практически невозможно.

Территориальная рассредоточенность/ль производства и удаленность структурных подразделений от центра, растянутость коммуникаций затрудняют сбор и переработку информации, что ведет к запаздыванию принятия оперативных решений, а следовательно, требует расширения самостоятельности как самих предприятий, так и внутрихозяйственных подразделений, особенно в области оперативной хозяйственной деятельности.

Экономическое воспроизводство в сельском хозяйстве тесно переплетается с естественным, что ставит его в большую зависимость от *природно-климатических условий*. Последние по зонам страны значительно различаются. Производство может быть эффективным, если эти особенности полно учитываются. Этот подход реализуется в зональных системах ведения хозяйства.

Производственные циклы, их продолжительность в значительной степени связаны с естественными биологическими процессами. Сезонность производства, резкие колебания в использовании материальных, трудовых, финансовых и иных ресурсов по периодам года требуют от управленческих работников изыскания путей выравнивания их использования, особенно рабочей силы. Этим вызвана также неравная напряженность труда управленческих работников в разные периоды.

Многообразие форм собственности и хозяйствования обуславливает формирование присущих им органов управления при одновременном

развитии горизонтальных координационных связей для решения общих вопросов на территории, где эти хозяйства расположены (общие сервисные службы, социальная и культурно-бытовая сфера и т.д.). Значительную роль в решении продовольственной проблемы играют личные (подсобные) хозяйства колхозников, рабочих и служащих, развитию которых следует всемерно способствовать на планомерной основе.

Имеются и другие особенности, определяющие специфику организации управления в АПК: различия между городом и деревней, традиции, обычаи населения и др.

5.ЗАКОНЫ И ЗАКОНОМЕРНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ

Управление предполагает познание и использование основных законов и закономерностей, присущих общественному производству.

Законы развития производства объективны и не зависят от сознания и воли людей. Их использование позволяет так организовать деятельность человека, чтобы наиболее эффективно достичь поставленных целей. Управление производством – это механизм реализации требований системы экономических законов, трансформирующий их в хозяйственную деятельность и предотвращающий стихийное проявление. В этой связи можно утверждать, что качество управления во многом определяется тем, насколько кадры способны правильно понять и целенаправленно использовать требования объективных законов.

К экономическим законам относятся законы стоимости, соответствия производственных отношений характеру и уровню производительных сил, повышающейся производительности труда, планомерного и пропорционального развития и др. Поскольку подробное изучение этих законов предусмотрено в курсах теории экономических учений и политологии, в данном случае рассматриваются лишь механизм их взаимодействия и формирование на их основе закономерностей управления. Познание законов не исключает творческую деятельность руководителя, специалиста по выработке конкретного управленческого решения, наоборот, помогает вскрыть причинную связь явлений и процессов, условия и последствия их возникновения, выявить объективное и субъективное, случайное и устойчивое и на этой основе правильно оценить ситуацию, принять обоснованное решение. Теория вооружает кадры научным инструментарием для правильной ориентации при решении любой конкретной задачи, позволяет избежать серьезных ошибок в процессе принятия решений.

Пренебрежение объективными законами развития общественного производства и общества в целом, игнорирование их требований, идеализация условий и факторов развития, волюнтаризм привели к застою в экономике России, кризисному состоянию общества, выход из которого потребует огромных усилий всех его членов.

Базируясь на познании и творческом использовании объективных законов развития общественного производства, управление определяет перспективы, темпы и пропорции его развития, оказывает значительное влияние на эффективность. Будучи органической частью общественного производства, управление в то же время имеет специфические закономерности.

Категория **«закономерность»** относится к той же группе категорий, что и «закон». Эти понятия выражают явления одного порядка, но между ними есть определенные различия. Закон однозначно выражает необходимую связь между явлениями; закономерность указывает на правильность, последовательность явлений, подтверждает, что данное явление не случайно, характеризует обусловленный определенными причинами процесс, в котором может действовать совокупность законов.

Закономерности составляют центральное звено теории управления, основу его принципов, функций, структуры и методов. Научному подходу свойствен тщательный учет требований объективных закономерностей и тенденций развития. Познание закономерностей позволяет объективно оценивать состояние системы и намечать тенденции ее развития, что важно для устранения недостатков и выработки мероприятий по совершенствованию системы, отграничивать субъективные факторы от объективных и на этой основе правильно определять роль работников в процессах управления.

Все закономерности, как и законы, можно разделить на две группы: общие, характеризующие процесс управления в целом, и частные, проявляющиеся в отдельных функциях, построении структур управления, процессах принятия управленческих решений и т. д.

Наиболее общими **закономерностями управления** являются:

- пропорциональность, оптимальная соотносительность частей системы;
- ритмичность, непрерывность движения производственных фондов в кругообороте и обороте;
- оптимальное сочетание централизации и децентрализации;
- оптимальная звенность системы управления.

Пропорциональность и оптимальная соотносительность управляемой и управляющей систем состоят в том, что управляющая система должна обеспечивать сопряженность развития всех частей производства, например,

на предприятии – основного и вспомогательного производств, полное и четкое его обслуживание и т. д., а также пропорциональность как внутри основного и вспомогательного производств, так и между структурными подразделениями, в составе технических средств, рабочей силы и г. д.; не допускать возникновения диспропорций в связи с изменениями в условиях производства. Обеспечение пропорциональности в системе агропромышленного комплекса ввиду разного уровня развития составляющих его отраслей – исключительно важная задача органов управления всех уровней. Успешное ее решение – важнейший резерв повышения эффективности всего комплекса. Следовательно, пропорциональность – условие эффективного функционирования всей системы производства, то есть она должна лежать в основе построения как управляемого объекта, так и управляющей системы, а также взаимоотношений между ними.

Управляющая система должна также строиться в соответствии с объектом и содержанием выполняемых ею работ (задач), мощностью вспомогательных и обслуживающих подсистем (информационной, технической и др.), потребностью в них каждой функциональной службы. Пропорциональность во всех частях и на всех стадиях системы, поддержание между ними оптимальных соотношений – важные условия эффективного управления при минимальных затратах на управленческий персонал.

Под соотносительностью частей системы следует понимать соответствие управляющей системы особенностям, состоянию и тенденциям развития управляемого объекта. С изменением факторов производства, особенно его структуры, должны происходить и соответствующие изменения в управляющей системе: составе и размере звеньев, характере взаимосвязей, численности, профессиональной и должностной структуре управленческих кадров и др. Интенсификация производства требует перестройки системы управления на базе современной вычислительной, организационной техники и экономико-математических методов. Вследствие научно-технического прогресса технические уровни производства и управления будут выравниваться.

Обеспечение *ритмичности и непрерывности движения производственных фондов* – важнейшая задача управляющей системы сельскохозяйственного предприятия, объединения, оперативного управления.

Оптимальное сочетание централизации и децентрализации – одна из характерных черт системы управления производством. Переход на рыночные отношения и к многообразным формам собственности и хозяйствования делает полную централизацию невозможной. В

сельско- хозяйственном производстве к тому же имеется ряд специфических особенностей, без учета которых принятие управленческих решений не может быть эффективным. Поэтому закономерной является передача нижестоящим звеньям прав на самостоятельное решение тех вопросов, по которым они полнее осведомлены и которые они смогут более оперативно и с учетом конкретных обстоятельств и факторов решать.

Оптимальная звенность системы управления – это наиболее целесообразная дифференциация структурных подразделений (цехов, звеньев и т.д.), объекта и субъекта управления, их взаимосвязь в соответствии с отраслевой, производственной и технологической спецификой АПК.

Существуют закономерности, присущие отдельным подсистемам управления. К ним можно отнести изменение функций управления – убывание одних или возрастание других – по мере повышения или понижения уровня управления; сокращение числа ступеней (при прочих равных условиях эффективность управления в таком случае повышается): распространенность контроля (управляемости); концентрацию и специализацию функций.

Как и экономические законы, закономерности объективны, не зависят от воли и желания человека. Чем глубже человек их познает, чем полнее использует в практической деятельности, тем эффективнее управление.

6. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ

Система управления представляет собой совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых элементов, образующих упорядоченную целостность, единство.

При одной и той же структуре аппарата управления порядок отношений внутри его может быть различным.

Линейная система управления. В небольшом предприятии вся административная деятельность сосредоточивается у руководителя и осуществляется непосредственно им (руководитель – подчиненные). При линейной системе организации отношений действует следующее правило: каждый отдельный сотрудник по всем вопросам подчиняется только одному начальнику, от которого получает указания.

Преимущества линейной системы следующие: исключаются дублирование функций, противоречивость и несогласованность в управлении; высока личная ответственность руководителя за результаты деятельности возглавляемого им подразделения; решения принимаются

оперативно.

К недостаткам линейной системы можно отнести: высокие требования к руководителю, который должен иметь обширные разносторонние знания и опыт по всем направлениям и сферам деятельности, осуществляемым подчиненными работниками, что, в свою очередь, ограничивает масштабы возглавляемого им подразделения и возможности эффективного управления; перегрузка информацией, огромный поток бумаг, множественность контактов с подчиненными, вышестоящими и смежными организациями.

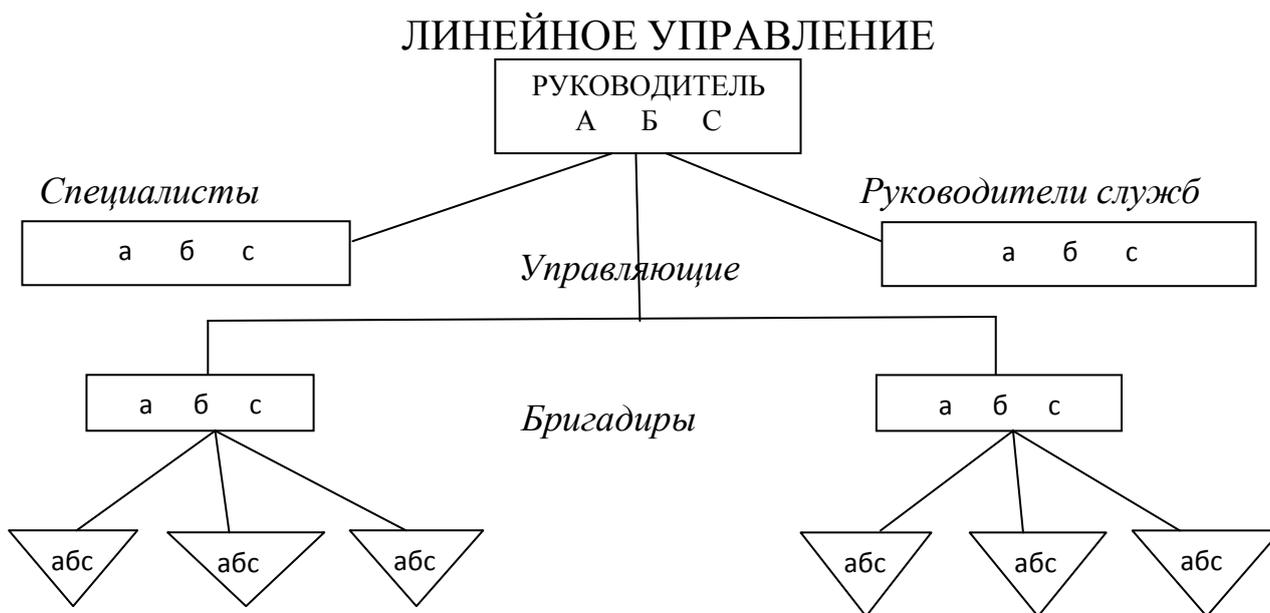


Рис. 1 Схема линейной системы управления

Линейная система управления используется на мелких предприятиях с несложным производством.

С усложнением задач производства требуются более глубокие специальные знания применительно к каждой его отрасли и сфере. Это обуславливает переход к функциональной системе управления.

Функциональная система управления. Сущность функциональной системы управления состоит в том, что функции управления выполняют несколько начальников, каждый из которых осуществляет руководство какой-либо одной областью работы (планирование, ветеринарное обслуживание и т.д.), а исполнитель имеет одновременно несколько функциональных руководителей. Указания последних обязательны для нижестоящих звеньев (работников).

Преимущества функциональной системы управления: высокая компетентность специалистов; расширение возможностей линейных руководителей в оперативном управлении производством за счет освобождения их от вопросов функциональной деятельности.

К недостаткам функциональной системы управления можно отнести: трудности в поддержании постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами; длительность процедуры принятия решений; трудности координации действий работников функциональных служб разной специализации; снижение ответственности исполнителей за работу в результате обезлички, поскольку каждый исполнитель получает указания от нескольких руководителей; каждый функциональный руководитель пытается поставить «свои» вопросы на первое место, в результате в одних случаях возникает дублирование, в других – рассогласованность указаний и распоряжений, получаемых работниками сверху; нарушение принципов единоначалия и единства распорядительства.

ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ

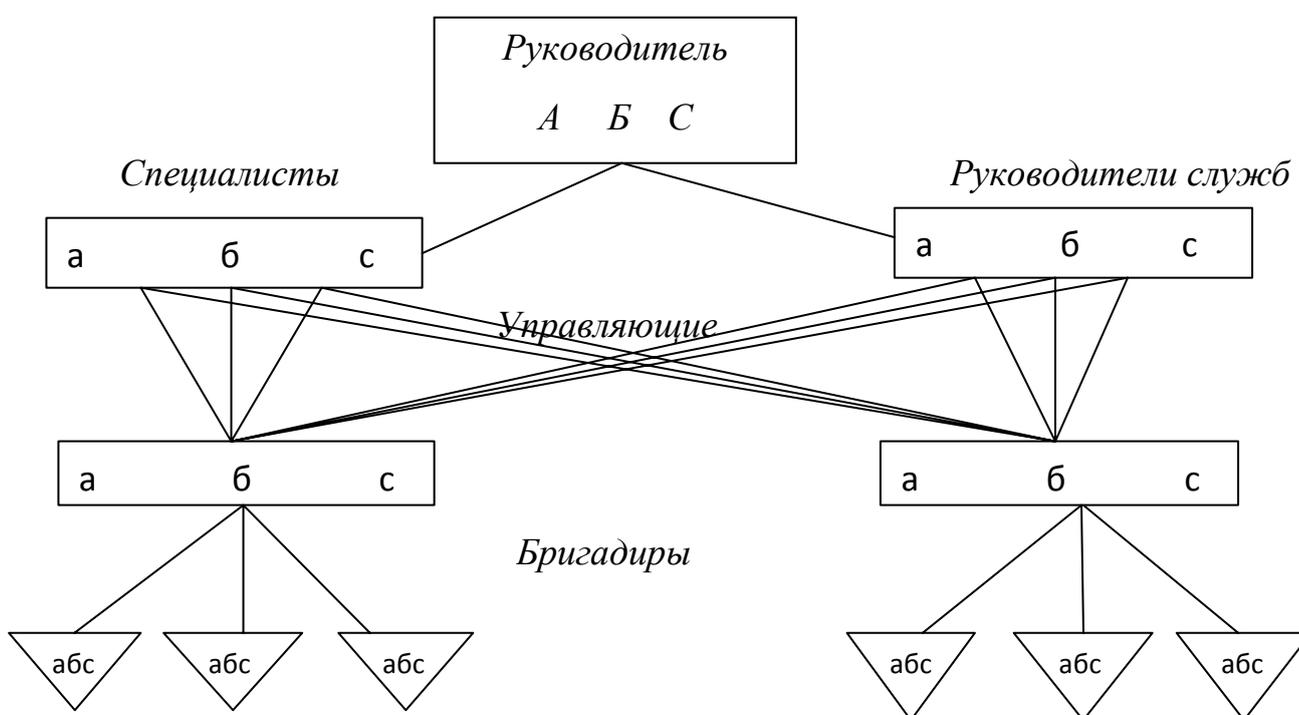


Рис. 2 Схема функциональной системы управления

Линейно – функциональная (комбинированная) система соединяет преимущества линейного и функционального управления.

Сущность комбинаций линейных и функциональных связей на предприятии состоит в том, что по административным вопросам, то есть по линии общего руководства, каждый работник подчиняется только одному руководителю (бригадир – управляющему, управляющий – директору, и т.д.). Функциональным звеньям предоставлено право непосредственного

управления вопросами, отнесенными к их компетенции.

При этом право окончательного решения сохраняется за общим руководством. Эта система составляет основу построения аппарата управления на всех уровнях общественного производства. Однако обеспечить реализацию преимуществ, заложенных в этой системе, возможно только в условиях четкого распределения работ и функций между линейным и функциональным персоналом.

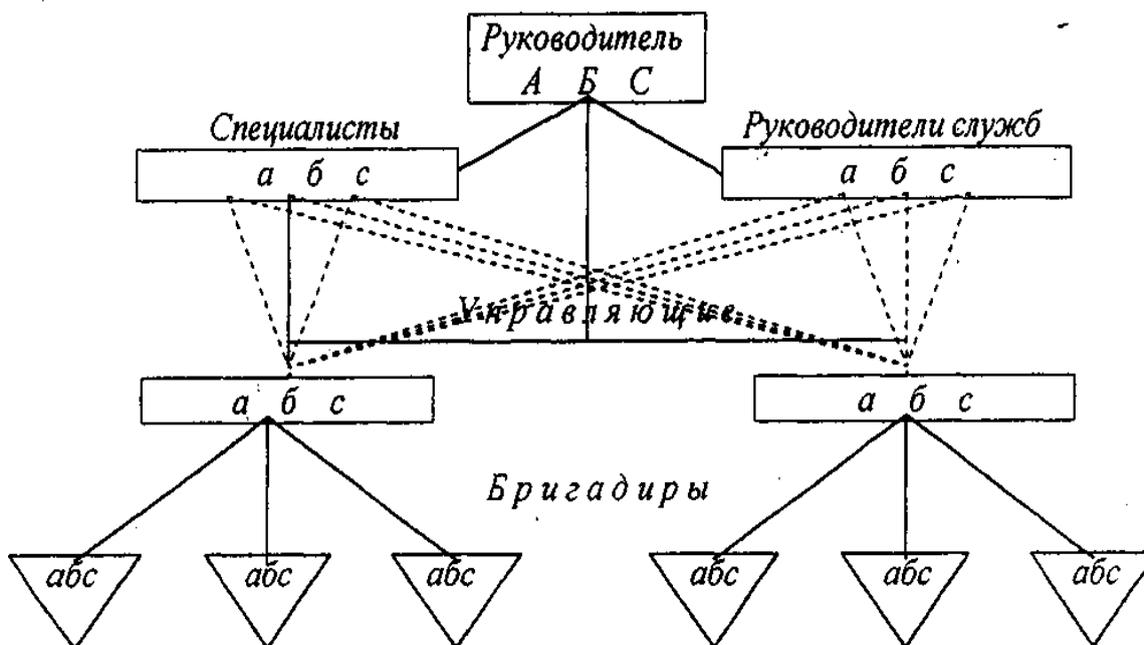


Рис. 3 Схема линейно-функциональной системы управления

Чем крупнее и сложнее управляемый объект, тем более разветвленным становится функциональное управление, увеличивается число служб, усложняется их координация. Линейно-функциональная система в ряде случаев становится громоздкой, не обеспечивает своевременного решения проблем, подчас не обладает необходимой гибкостью, маневренностью.

Общие недостатки названных систем – слабая восприимчивость и адаптивность к рыночным отношениям, конкуренции, поиску новых сегментов на рынке.

7. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ УСТРОЙСТВО ПРЕДПРИЯТИЯ

Организационное устройство предприятия оказывает решающее влияние на число ступеней в управлении и характер взаимосвязей общехозяйственных и нижестоящих звеньев управления.

Организационная структура представляет собой совокупность производственных, вспомогательных и обслуживающих подразделений, осуществляющих свою деятельность на основе кооперации и разделении труда.

В качестве звеньев организационной структуры основного производства выступают производственные подразделения: отделения, производственные участки, бригады, фермы, звенья и др. Кроме того, в хозяйствах имеются подразделения вспомогательного, обслуживающего и подсобного производств: ремонтные мастерские, автогараж, складские помещения, пункты по переработке продукции, нефтехозяйство, ЖКХ и др.

Факторы, оказывающие влияние на организационную структуру сельскохозяйственного предприятия, в каждом конкретном случае различны. Поэтому на практике встречаются несколько типов организационного устройства сельскохозяйственных предприятий, а, следовательно, и структур управления: двухступенчатая, трехступенчатая, четырехступенчатая и смешанная.

СХЕМА ДВУХСТУПЕНЧАТОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

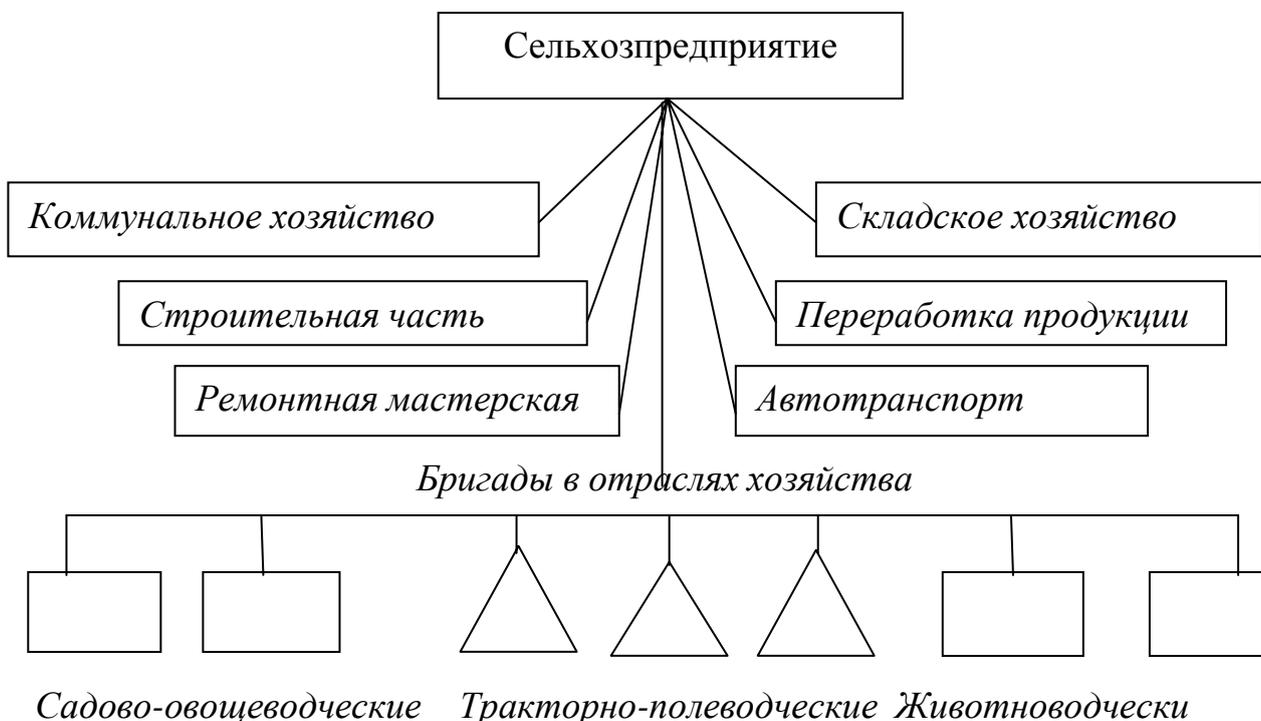


СХЕМА ТРЕХСТУПЕНЧАТОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

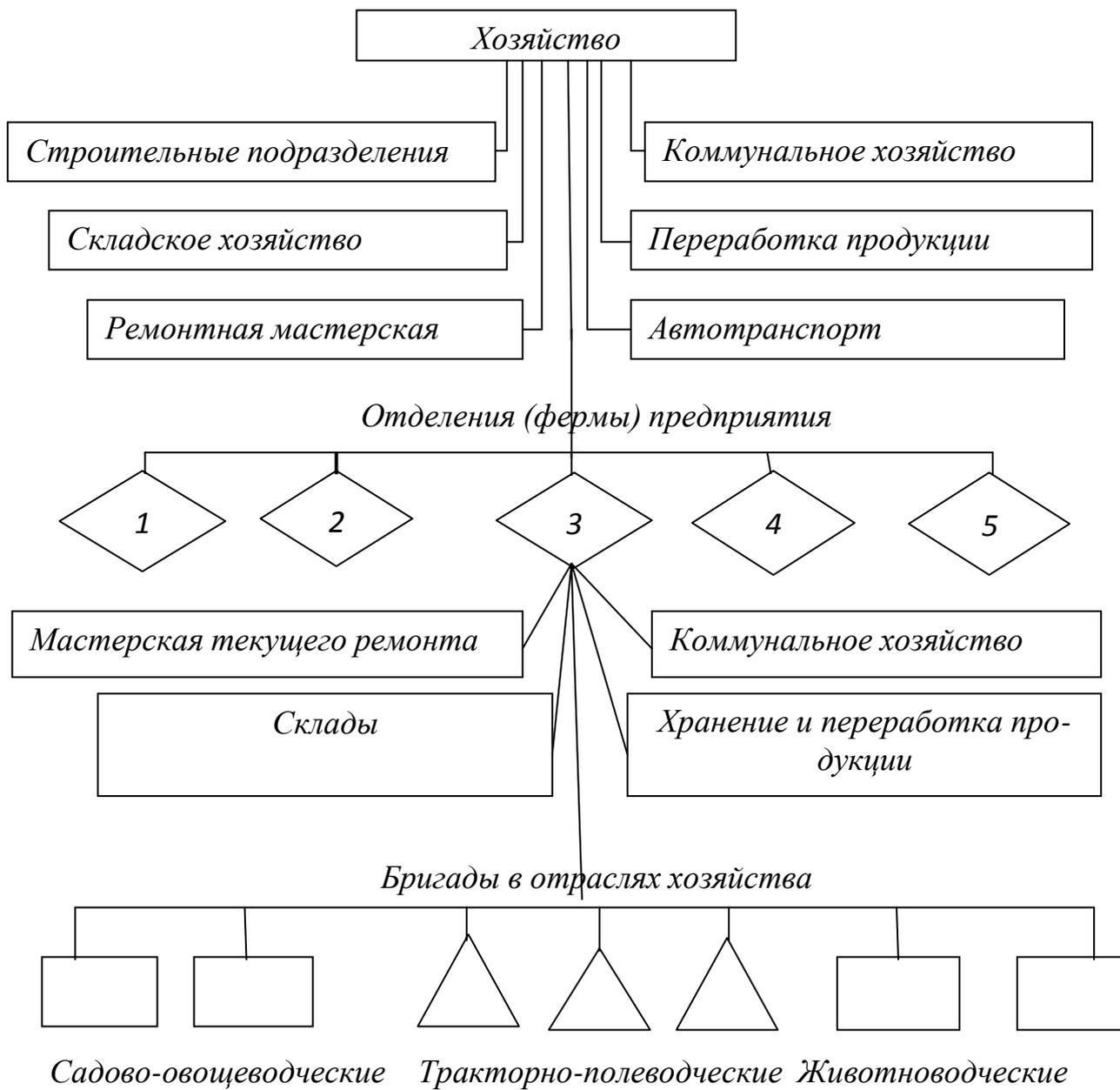


СХЕМА ЧЕТЫРЕХСТУПЕНЧАТОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

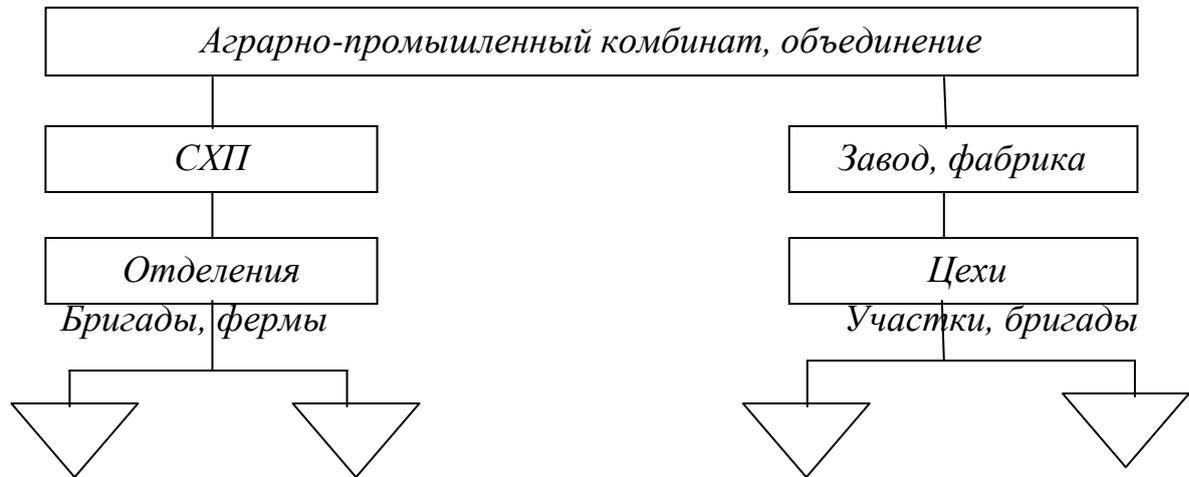
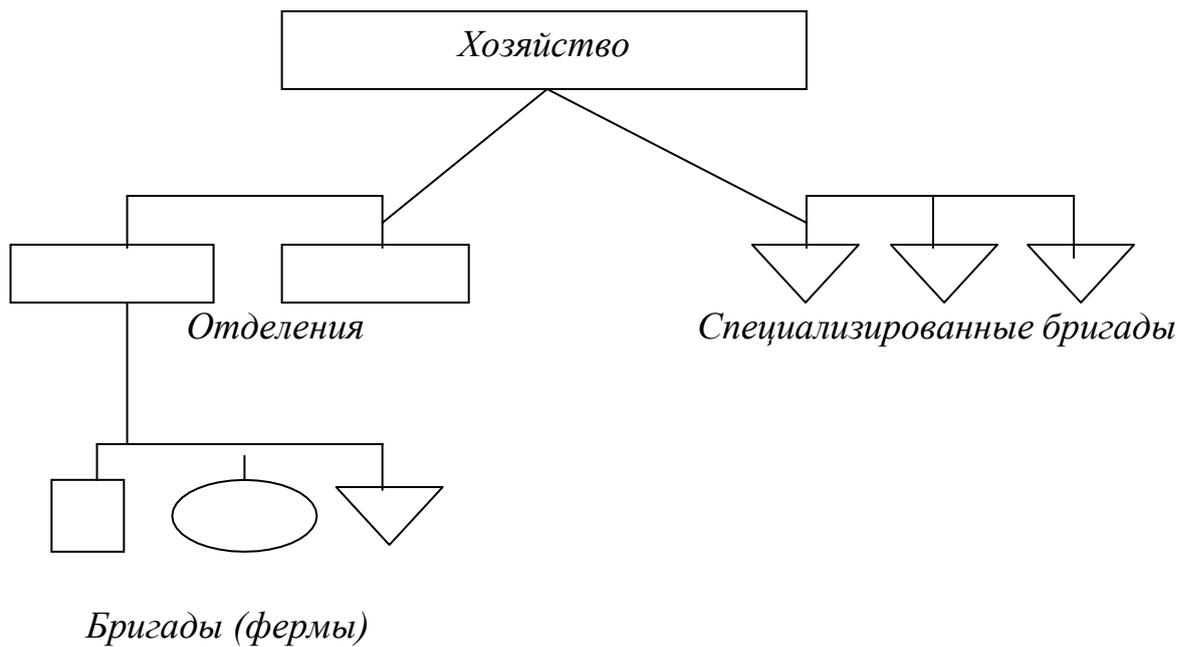


СХЕМА КОМБИНИРОВАННОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ



8. СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ, ЕЁ ТИПЫ

Для выполнения (общих) основных функций управления производством на сельскохозяйственном предприятии создается аппарат управления, а для выполнения той или иной конкретной функции управления – структурные подразделения (службы, отделы, сектора). Только в совокупности функции обеспечивают нормальную деятельность и развитие управляемого объекта.

Аппарат управления представляет собой систему взаимоувязанных и взаимодействующих звеньев (служб, отделов, секторов) и отдельных работников, наделенных соответствующими полномочиями и располагающих материально-технической базой для осуществления эффективного управления всеми сторонами деятельности объекта и достижения поставленных целей.

Аппарат управления состоит из: **линейного персонала** (руководитель предприятия, его заместители, руководители производственных подразделений (заведующие производственными участками: бригадиры, заведующие фермами), управляющие, начальники цехов и т.п.), осуществляющего общее (административное) руководство хозяйством, отделением, бригадой и т.п.; **функционального персонала** (отраслевые специалисты: агрономы, зоотехники, экономисты, инженеры и т.д.), осуществляющего технологическое, инженерное, организационно – экономическое и другое руководство производством; **обслуживающего персонала** (учетчики, операторы, кладовщики, агенты, экспедиторы, коменданты), обеспечивающего общее и функциональное управление своевременной и достоверной информацией для принятия оптимальных решений и необходимые условия труда для работников, выполняющих все функции управления.

В процессе управления между указанными группами работников аппарата, выделенных в самостоятельные структурные подразделения (звенья), образуются определенные связи и система подчинения, которые находят свое отражение в структуре управления.

Структура управления состав, соподчиненность и взаимосвязь звеньев или отдельных работников, выполняющих различные функции управления производством.

Она находит свое конкретное выражение в схеме управления, штатах, расстановке работников управления и разграничении между ними управленческих функций. Структура управления предприятием по вертикали расчленяется на ступени, а по горизонтали – на звенья.

Звено управления – обособленное самостоятельное структурное подразделение, выполняющее совокупность или часть ее.

Ступень управления – это совокупность звеньев, находящихся на определенном уровне управления, чем и отражается последовательность их подчинения.

В сельскохозяйственном предприятии *первой ступенью* является управление производственной *бригадой* (фермой) выполняемое бригадиром, *второй ступенью* – персонал управления *отделением или производственным участком*, которым руководит управляющий (заведующий участком). *Высшая ступень* – общехозяйственный аппарат управления во главе с руководителем предприятия.

Типы структур управления

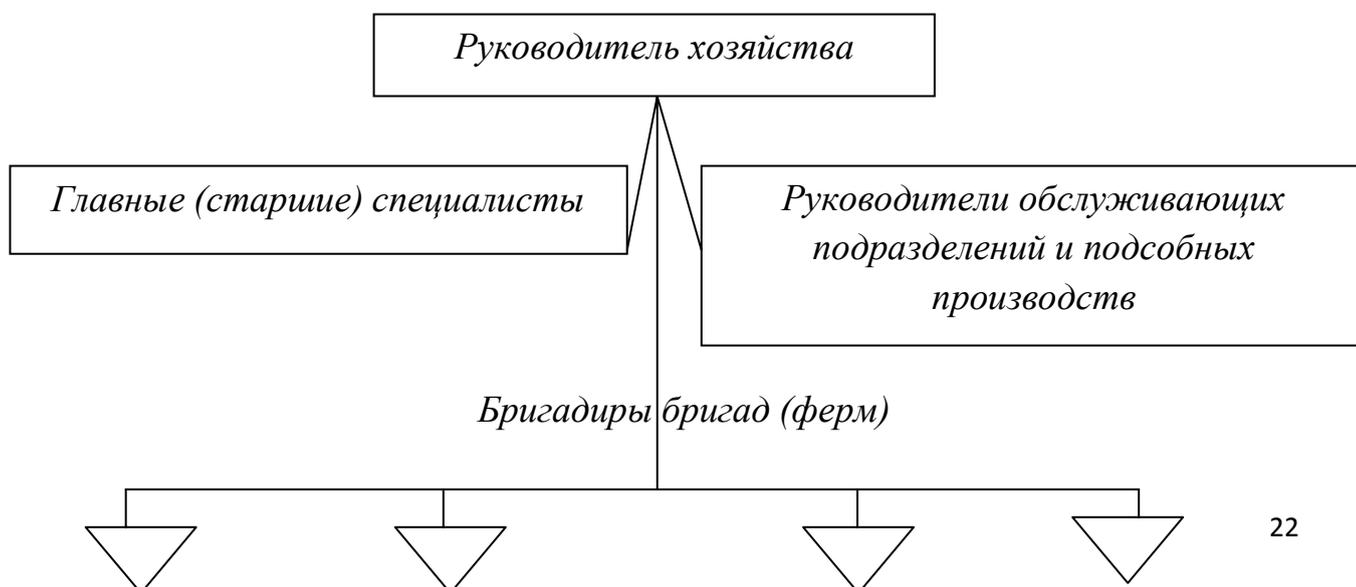
При всем многообразии структур управления, которое вызывается различным сочетанием факторов производства в каждом конкретном хозяйстве, их можно классифицировать и выделить несколько основных типов. Общепринятой является классификация структур управления по числу ступеней в аппарате управления. В соответствии с этой классификацией структуры управления разделяются на двух-, трех-, четырехступенчатые и т.д.

Первой ступенью управления в сельскохозяйственном предприятии чаще всего является управление бригадой; второй ступенью – отделением, производственным участком и третьей – общехозяйственные звенья во главе с руководителем предприятия.

Ступени управления отражают порядок подчинения от низшего звена к высшему.

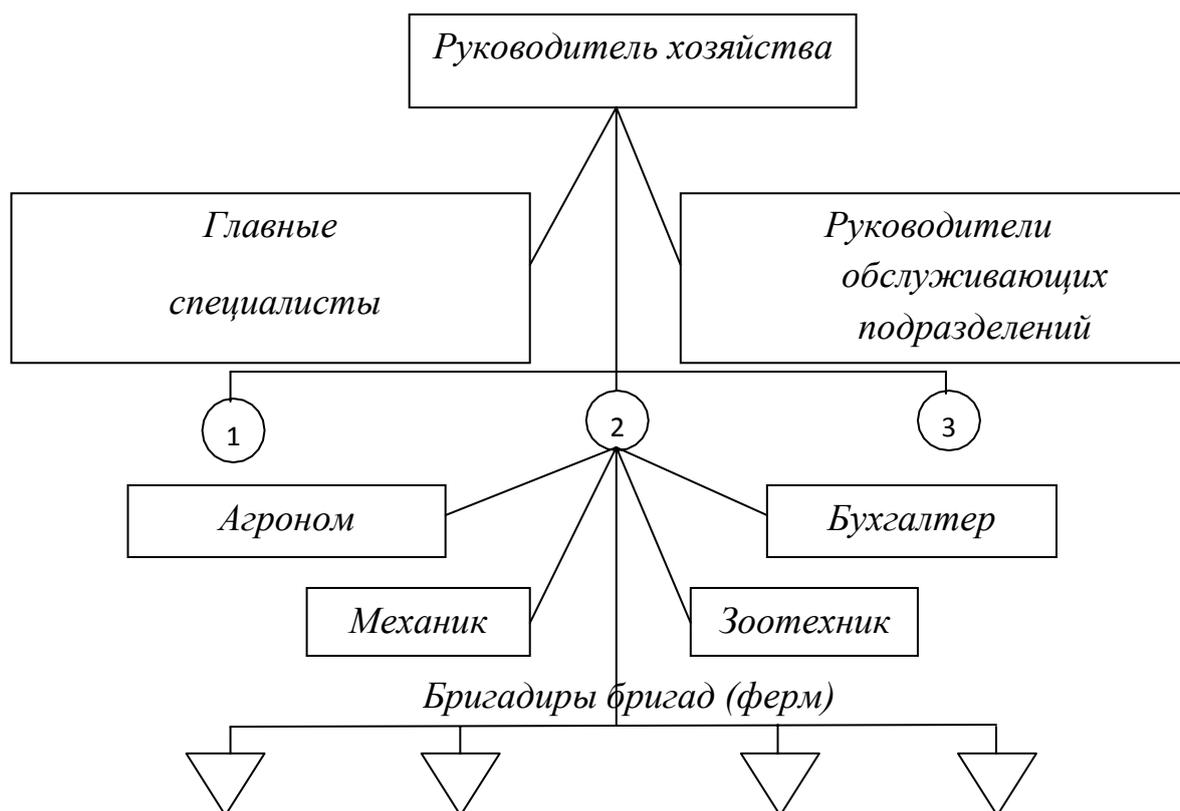
В небольших и средних по размеру хозяйствах управление целесообразнее строить по *двухступенчатой* схеме, при которой бригадиры подчиняются непосредственно руководителю хозяйства. При этом обеспечивается повышение оперативности, качества, надежности и экономичности аппарата управления.

СХЕМА ДВУХСТУПЕНЧАТОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ



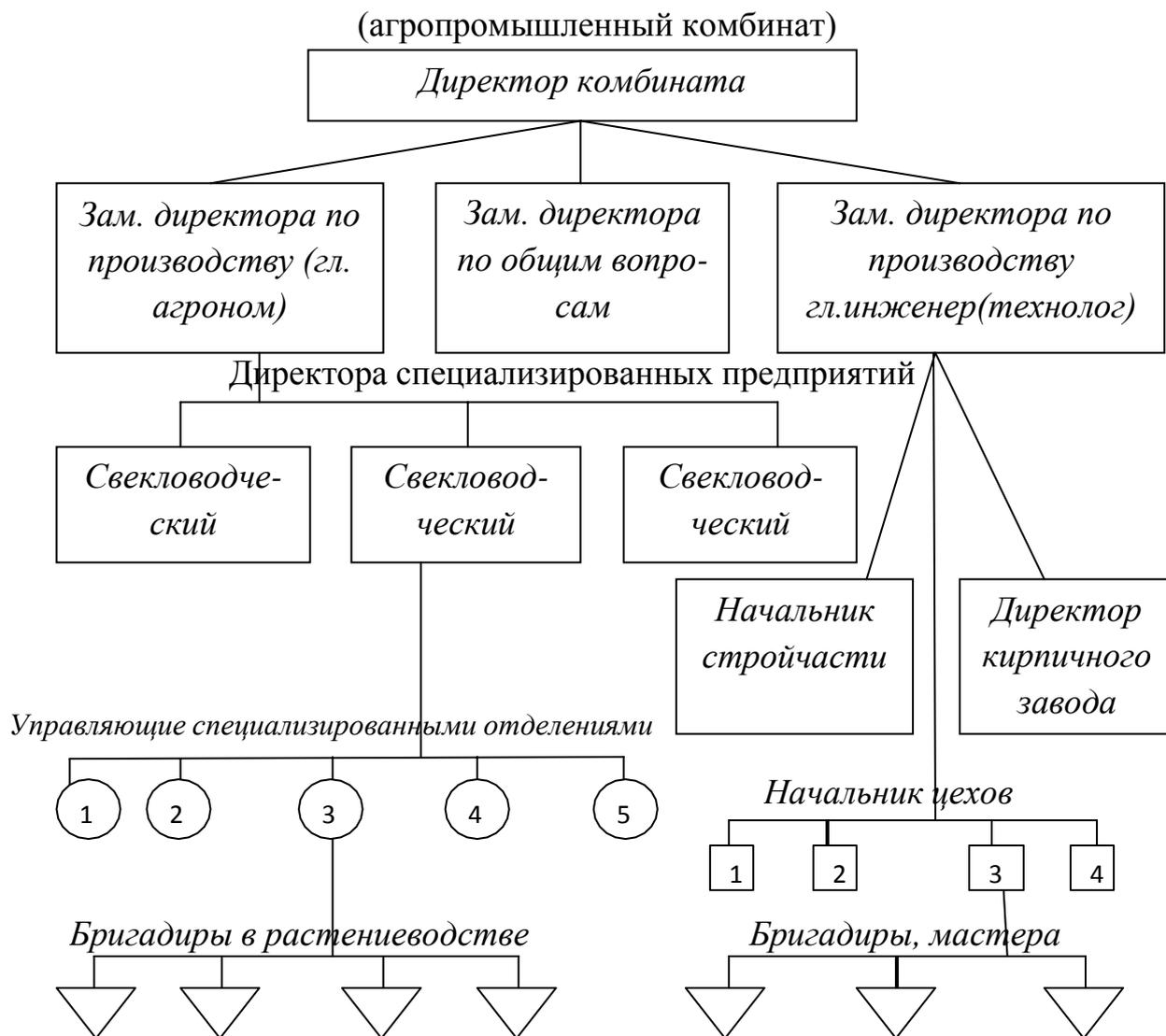
В крупных сельскохозяйственных предприятиях управление строится по трехступенчатой схеме: руководитель хозяйства – управляющий отделением (начальник производственного участка) – бригадир, т.е. руководство первичными производственными подразделениями осуществляется через промежуточное звено – управляющих.

СХЕМА ТРЕХСТУПЕНЧАТОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ



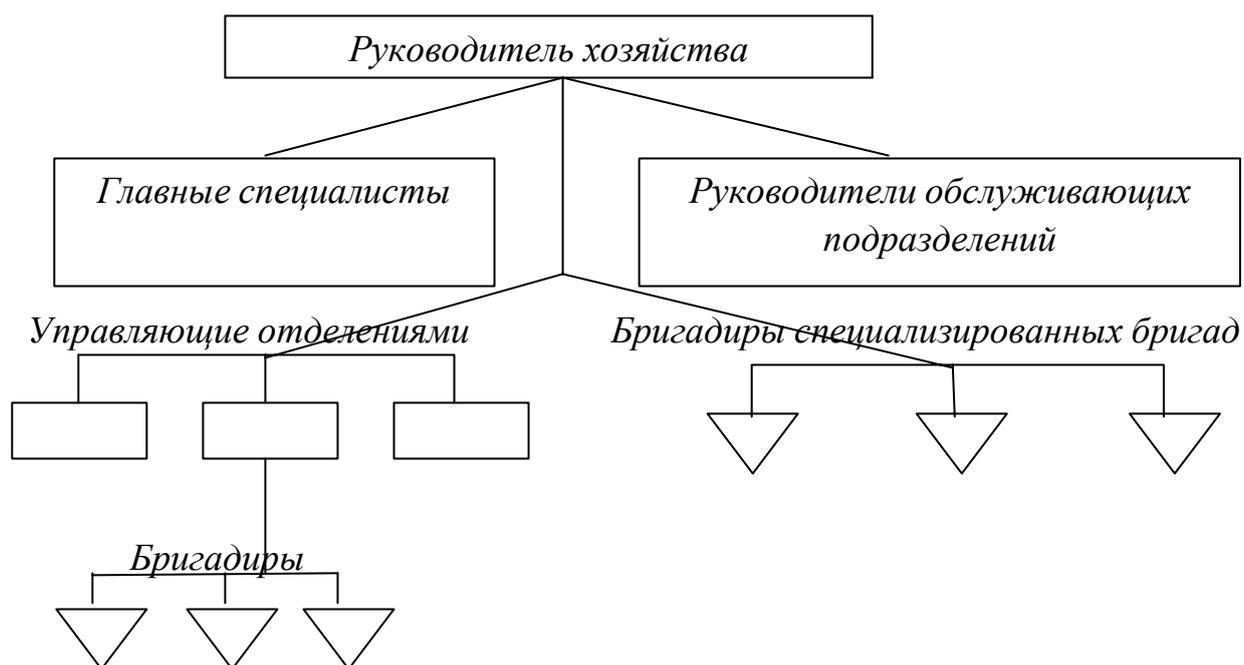
Четырехступенчатая структура в основном имеет место в агропромышленных комбинатах, объединениях, где сельхозпредприятия и заводы по переработке сельскохозяйственной продукции подчиняются по определенным вопросам директору комбината и его заместителям, которые и выступают как высшее звено управления.

СХЕМА ЧЕТЫРЕХСТУПЕНЧАТОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ



Комбинированная структура управления характерна для хозяйств, где руководители специализированных подразделений (бригады) подчиняются непосредственно руководителю хозяйства, а руководство многоотраслевыми подразделениями осуществляется через управляющих отделениями (начальников производственных участков).

СХЕМА КОМБИНИРОВАННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

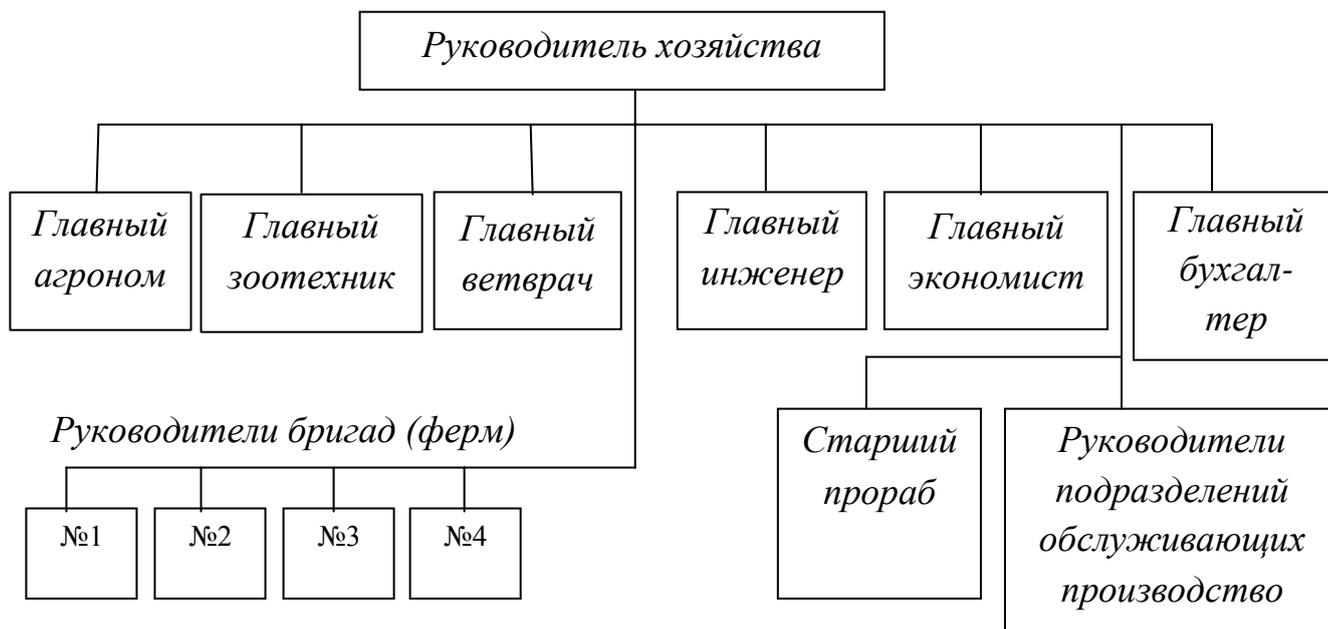


Рассмотренная классификация не раскрывает ряд качественных параметров структуры управления предприятием, имеющих важное практическое значение. В связи с этим была разработана типизация структур управления, отражающая особенности построения и принципы организации производства. Согласно этой классификации выделяются **отделенческая (территориальная), отраслевая (цеховая), бригадная и комбинированная структуры управления.**

Данная классификация структур управления, в которой полнее отражаются качественные изменения в характере построения внутрихозяйственных подразделений сельскохозяйственных предприятий, принципы их организации и управления.

Бригадная структура управления является наиболее простой и находит свое применение в небольших и средних по размеру хозяйствах. Она может быть построена как на территориальных принципах, так и на отраслевых.

ОБЩАЯ СХЕМА БРИГАДНОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ



Отделенческая структура управления характеризуется производственно-территориальным принципом организации и управления, при котором на определенной обособленной территории (отделении) обеспечивается производство продукции, например, растениеводства и животноводства. Руководят отделениями управляющие. В крупных отделениях по специализированным функциям управление осуществляют отраслевые специалисты: агрономы, зоотехники, ветврачи, механики, бухгалтеры и др.

Отделенческая структура типична для крупных хозяйств с многоотраслевым производством и значительной его территориальной разобщенностью. Для этой структуры характерна линейно-функциональная система отношений, при которой на общехозяйственном уровне создается сеть функциональных служб – агрономическая, бухгалтерия и т. д. Работники этих служб реализуют свои полномочия через управляющих и специалистов отделений. Такая организация позволяет полнее использовать материально-технические и трудовые ресурсы, повышать оперативность управления.

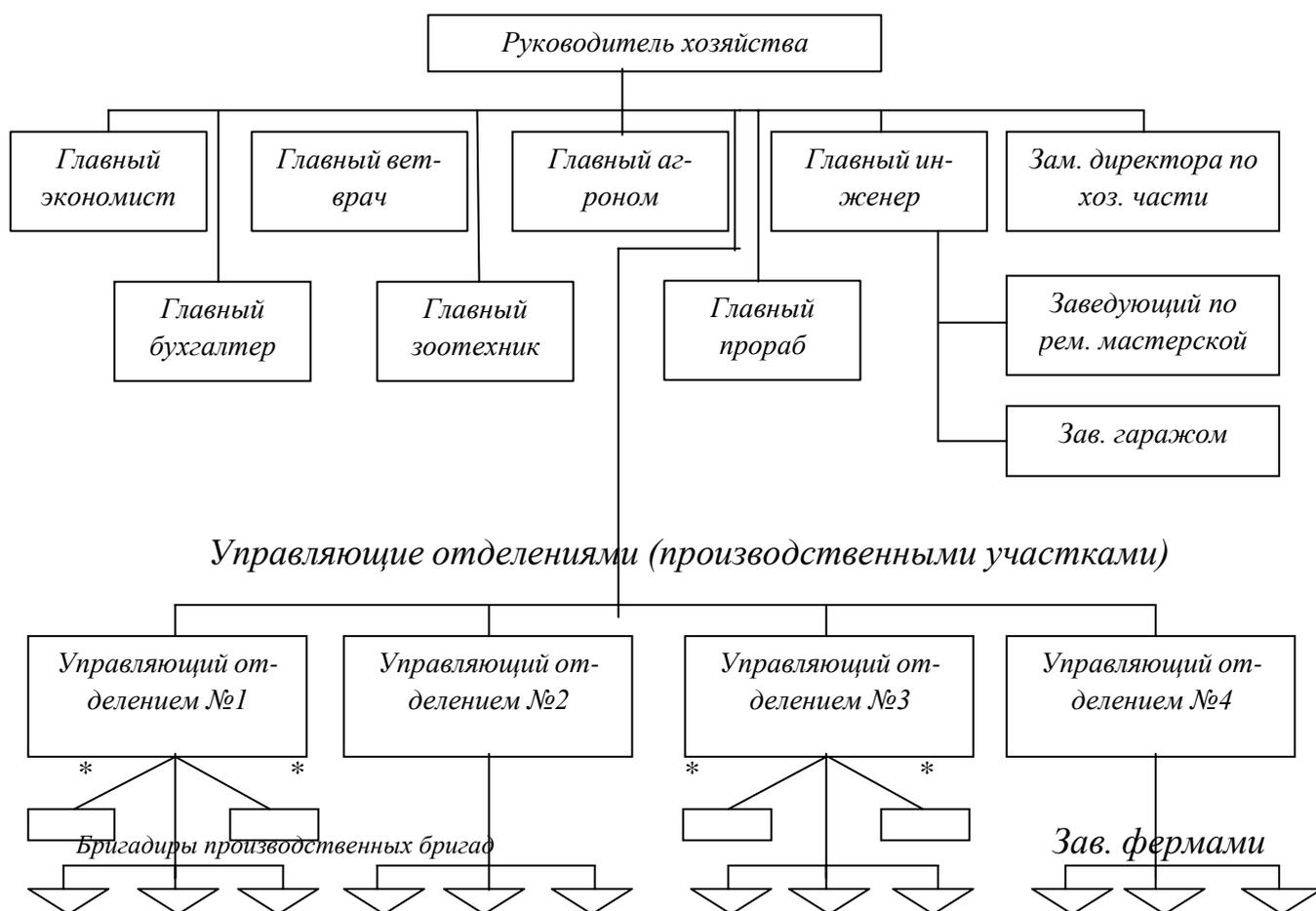
Однако рост числа функциональных служб и отдельных исполнителей, подчиненных непосредственно руководителю предприятия, приводит к значительному превышению нормы управляемости, что

усложняет руководство производством, а двойственность подчинения подчас порождает безответственность и другие недостатки.

В основе отделенческой структуры лежит территориальный принцип организации производства и управления, при котором на определенной обособленной территории обеспечивается производство продукции растениеводства и животноводства. Отделения являются, как правило, многоотраслевыми производственно-хозяйственными промежуточными подразделениями, управление которыми осуществляет управляющий и соответствующий специалисты и руководители вспомогательных и обслуживающих подразделений.

В зависимости от конкретных условий производства, отделенческая структура может быть двух-, трехступенчатой и смешанной.

ОБЩАЯ СХЕМА ОТДЕЛЕНЧЕСКОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ



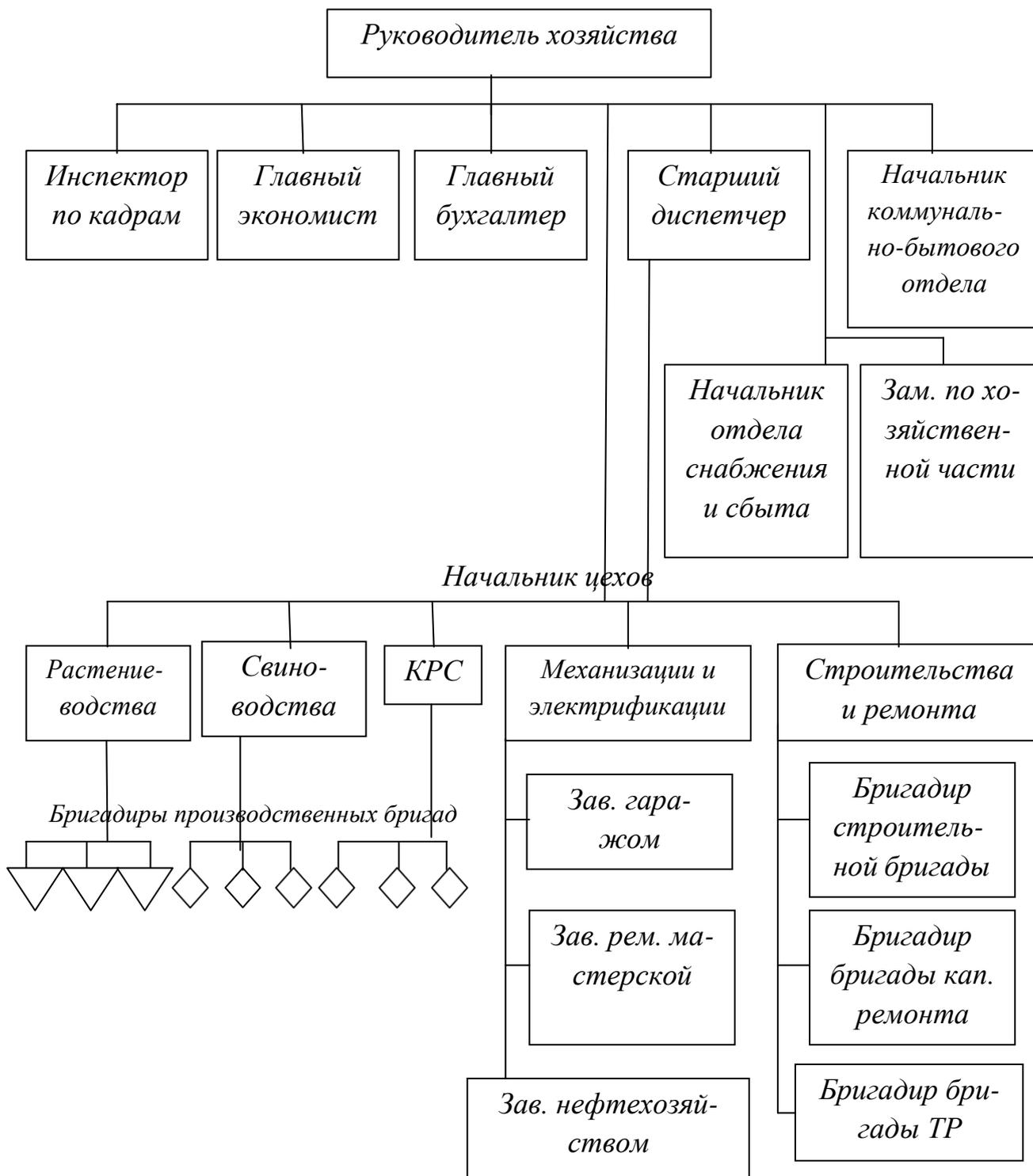
Условные обозначения:

————— линейное подчинение

— — — функциональное подчинение

* — механики, агрономы, зоотехники и другие специалисты и руководители, обслуживающих отделение.

ОБЩАЯ СХЕМА ЦЕХОВОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ



В основе цеховой структуры управления лежит отраслевой принцип организации производства и управления, при котором производство продукции осуществляется в специализированных производственных подразделениях (цехах). Руководство группой специализированных производственных подразделений соответствующей отрасли независимо от территориального расположения осуществляется главным (старшими) отраслевым специалистом, которому руководители производственных специализированных подразделений подчиняются как по административным, так и по технологическим вопросам.

Указанная структура может быть двух-, трехступенчатой и смешанной, а именно: директор-начальник цеха, далее непосредственные исполнители, либо директор-начальник цеха - бригадир бригады; модификация двух первых – смешанная. Условия, необходимые для внедрения цеховой структуры управления: узкая специализация предприятия, компактность территории, высококвалифицированные специалисты, надежные средства связи.

Комбинированная структура управления применяется в хозяйствах с многоотраслевыми подразделениями, организованными по территориальному принципу и специализированными (цехи, фермы, бригады), в основе организации которых лежат отраслевые принципы. На практике эта структура может иметь множество комбинаций.

Основные требования к структуре управления:

- **оптимальность** – структура управления должна обеспечивать наличие рациональных связей звеньями и ступенями при наименьшем числе ступеней управления в системе;

- **оперативность** – структура управления должна обеспечивать своевременную реализацию принятых решений за счет простоты в ее построении и гибкости;

- **надежность** – структура управления должна обеспечивать достоверность передачи всей информации и бесперебойность связей в системе управления;

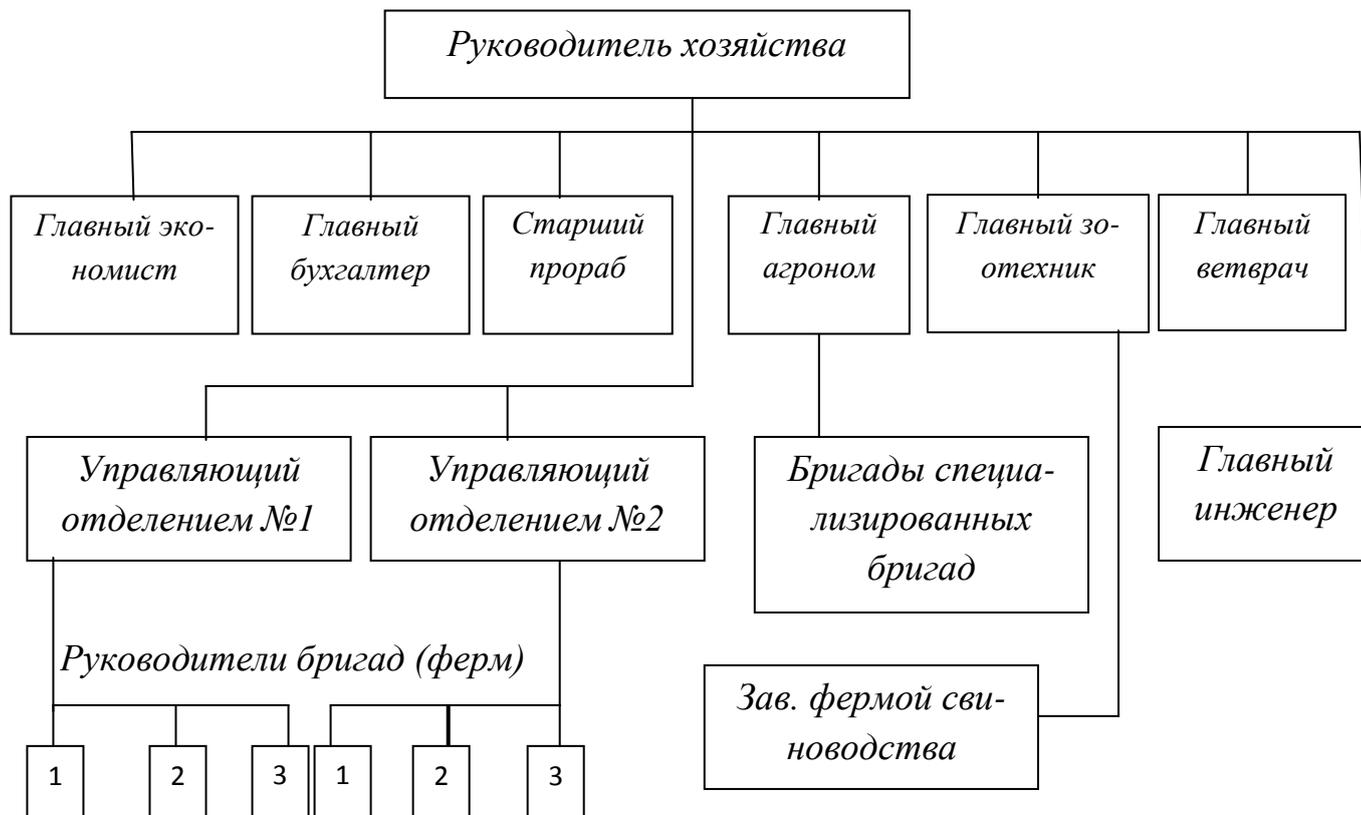
- **экономичность** – структура управления должна обеспечивать достижение заданного результата при минимальных затратах на управленческий аппарат.

Типизация структур управления важна для разработки штатных нормативов и определения численности работников управления. Она позволяет использовать стандартизацию и унификацию элементов и процессов управления, своевременно выявлять устаревшие формы и

разрабатывать обоснованные рекомендации по совершенствованию структур, разработке положений, должностных инструкций и т. д.

ОБЩАЯ СХЕМА

КОМБИНИРОВАННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ



Практика показывает, что формы управления исключительно многообразны и в пределах каждого типа имеется много модификаций, отражающих местные условия, различия в уровне развития предприятий, факторах производства. Цели и задачи, стоящие перед предприятиями, различны; существенно отличаются друг от друга и трудовые коллективы: квалификационным составом, отношением людей к делу и т. д. Поэтому типовые структуры не надо рассматривать как стандартные решения. Их следует привязывать к конкретным условиям.

9. ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ

СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫМ ПРОИЗВОДСТВОМ

В теории управления производством вопрос о функциях управления – один из центральных, поскольку касается сущности и содержания управленческой деятельности. Анализ функций, их четкая, обоснованная классификация имеют важное значение для разработки научных основ построения аппарата управления, определения его структуры и степени

централизации и децентрализации, установления круга прав и обязанностей структурных звеньев (отделов, секторов, групп), каждого управленческого работника и др.

Под воздействием углубления в разделении труда управление как единая функция дифференцируется, происходят выделение и обособление специфических видов управленческой деятельности – частных функций по управлению производством.

Функции управления сельскохозяйственным предприятием, объединением вытекают из содержания производственного процесса, определяются объектом (элементом) и составом решаемых задач.

Конкретные функции создаются 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 функций. Каждая функция объединяет те виды управленческих работ, которые характеризуются общностью объекта, цели и результатов.

Функции управления – это обособленные виды деятельности, направленные на определенную часть управляемого объекта для достижения поставленной цели.

Как видно, многие категории управления тесно связаны с функциями, следовательно, и рационализация их может быть более эффективной, если эти связи учитываются (например, при построении аппарата управления, подборе и расстановке кадров и т. д.),

С изменением масштаба и типа производства функции управления остаются теми же, меняется лишь объем работ по их выполнению. Так, например, независимо от размеров предприятий на каждом из них выполняется функция по подбору и подготовке кадров. Однако на крупном предприятии для ее выполнения может быть создан отдел кадров, а на небольшом данную функцию может выполнять инспектор по кадрам или другой работник по совместительству. По мере движения вверх от уровня к уровню объем работ по функции возрастает, в связи с чем растет и численность работников, ее выполняющих. Создается единая система органов по выполнению каждой конкретной функции управления.

Функции управления могут также меняться в связи с изменением условий производства. Так, например, в условиях рыночных отношений требуется развитие функций, связанных с реализацией продукции и созданием службы маркетинга.

Функции управления подразделяют на два вида: общие и конкретные. Под общими понимают те функции, которые выполняются всеми органами

управления независимо от целей и задач. Таковыми являются анализ, планирование, организация, регулирование, стимулирование, контроль и учет.

Конкретные функции отражают специализацию деятельности. Для их выполнения в органах управления АПК формируются соответствующие подразделения. Наиболее распространенные конкретные функции – оперативное управление, маркетинг, материально-техническое обеспечение, техническое обслуживание, правовое обслуживание, бухгалтерский учет.

Для выполнения общих функций создается аппарат управления, а для выполнения той или иной конкретной функции – структурные подразделения (службы, отделы, секторы). Только в совокупности функции обеспечивают нормальную деятельность и развитие управляемого объекта.

Аппарат управления представляет собой систему взаимосвязанных и взаимодействующих звеньев (служб, отделов, секторов) и отдельных работников, наделенных соответствующими полномочиями и располагающих материально-технической базой для осуществления эффективного управления всеми сторонами деятельности объекта и достижения поставленных целей.

Функция управления, в свою очередь, подразделяется на составные части – работы, операции, элементы, которые столь же необходимы, как и сама функция, однако не являются самостоятельными. Функцию выполняет определенное число работников, каждый из которых в процессе повседневного труда осуществляет отдельные виды работ. Правильное выделение функций позволяет близкие и сходные по характеру работы объединять в одно звено управления, тем самым упрощается структура и облегчается координация деятельности функциональных подразделений аппарата управления предприятия, объединения.

На основе состава и объёма работ по функциям управления определяют рациональное построение аппарата управления (отделов, служб, секторов) и численность работников по каждой функции, разрабатывают документы организационного регламентирования (положения о звеньях, должностные инструкции и т.д.). Функциональное разделение процессов управления, их классификация имеют решающее значение, поскольку определяют цели, задачи и направления деятельности всего аппарата управления.

9.1 ОБЩИЕ (ОСНОВНЫЕ) ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ

В зависимости от задач исследования управление может быть подразделено на функции, но следующим признакам: содержание процесса управления: принадлежность к сферам (видам) производственно-

хозяйственной деятельности; принадлежность к различным видам управленческого труда (производственный, экономический, технологический, организационный и т.д.); содержание выполняемых работ и операций внутри функции управления (общее руководство, специализированное, техническое обслуживание).

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

Основополагающее значение имеет классификация функций, отражающая содержание процесса управления, его стадии: планирование (перспективное, текущее, оперативное), организация, регулирование (координирование, распорядительство), контроль, учет и анализ. Эти функции относятся к общим (основным). В них отражаются целевая направленность и те задачи, которые должно решать управление как часть совокупного общественного труда.

Общие функции присущи любой управляющей системе, свойственны как общему, так и специализированному виду управленческой деятельности. Процесс управления производством начинается с постановки целей (планирования) и заканчивается учетом и анализом их выполнения. Только всей совокупностью этих функций реализуется цель, для достижения которой и создается управляющая система.

Систему взаимосвязей можно назвать *циклом управления*. Организация общих функций управления

Планирование производства сельскохозяйственного предприятия – разносторонний сложный процесс. Для обеспечения целенаправленных действий производственной системы необходимо определить перспективу: каждое предприятие должно иметь четкое направление развития производства, продукции, техники и технологии; знать темпы роста производства, производительности труда; располагать материальными источниками покрытия предполагаемых технических, трудовых, сырьевых, финансовых и иных затрат; представлять экономические показатели производственно- хозяйственной деятельности и т. д. Эти задачи решает планирование.

По сути, планирование обращено в будущее, в его основе – предвидение. Предвидение в сфере общественного производства – это экономическое прогнозирование. На основе механизма действия рыночных отношений при помощи прогнозирования можно определить линию поведения предприятия на перспективу. При планировании также создается нормативная база для последующего

промежуточного контроля. Основным инструментом прогнозирования и планирования на сельскохозяйственных предприятиях является бизнес-план, составляемый на различные сроки.

Функция **«организация»** призвана обеспечить реализацию намеченной в плане цели путем установления пропорций между элементами трудовой деятельности и порядком 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 аппарата управления, отдельных служб и работников, и выполнение всех функций в соответствии с программой.

Организация управления строится на основе шести известных принципов: специализации, пропорциональности, параллельности, непрерывности и ритмичности.

Контроль состоит в непрерывном наблюдении, анализе и оценке реального хода производственного процесса и сопоставлении данных с установленными в программе, плане нормами и нормативами, в выявлении необходимых действий в следующем цикле

управления. Системы, формы и методы контроля многообразны и определяются поставленными задачами, характером производственного процесса. Управление любой системой возможно лишь тогда, когда ее действие надежно, непрерывно и контролируется.

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

Координирование (регулирование, распорядительство) заключается в постоянном согласовании процессов управления, действий исполнителей во времени и пространстве в соответствии с целями, обозначенными в функции планирования. Основное назначение функции – воспроизведение упорядоченности системы на новом уровне в непрерывно меняющихся условиях под воздействием внешних и внутренних факторов.

Последняя в цикле управления сельскохозяйственным производством функция **«учета и анализа»**. В практике деятельности сельскохозяйственных предприятий различают следующие формы учета: оперативный, бухгалтерский, статистический.

Оперативный учет – наиболее распространенный и массовый вид учета. Он связан непосредственно со всей совокупностью

производственных процессов и имеет специфические особенности. Его назначение — оперативное получение данных за сравнительно короткий отрезок времени. Фиксируя данные о течении производственных процессов, оперативный учет позволяет получать сведения о ходе выполнения производственной программы до того, как закончится управленческий цикл. Оперативный учет — основа контрольно-регулирующей функции.

Бухгалтерский учет отражает и регистрирует обобщенные данные за сравнительно большой отрезок времени.

Статистический учет используется для изучения социально-экономических явлений на предприятии. Он позволяет группировать данные об однородных процессах, делать обобщения, имеющие принципиальное значение для планирования производства, вскрывать резервы его роста.

Учет осуществляют по итогам управленческого цикла, когда завершено выполнение производственной программы или конкретной задачи.

Основные (общие) функции присущи любой системе управления и в единстве обеспечивают цельность этого процесса.

9.2 КОНКРЕТНЫЕ ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Функции аппарата управления сельскохозяйственным предприятием зависят от особенностей управляемого объекта и называются производственно-хозяйственными или специфическими, конкретными.

В условиях сельскохозяйственного предприятия можно выделить следующие конкретные функции управления.

Общее (линейное) руководство предприятием и его внутрихозяйственными подразделениями: решение вопросов развития хозяйства, мобилизация коллектива на их выполнение; контроль за исполнением принятых стратегических решений; внешние связи, организация работы коллективных органов управления (собраний акционеров, совета директоров, руководителей внутрихозяйственных кооперативов и т. д.).

Функции общего руководства выполняют руководители предприятий и учреждений (их заместители), производственных подразделений (заведующие производственными участками: бригадиры, заведующие фермами), обслуживающих подразделений (заведующие ремонтными мастерскими, гаражом, начальник строительного цеха,

заведующий пунктом переработки овощей и т. д.). а также частично руководители ряда функциональных звеньев.

Функции общего руководства различаются в первую очередь по уровню (ступени) управления и прямо связаны с иерархичностью структуры аппарата, то есть с его построением по вертикали. Специализация работников по уровням управления составляет основу линейного (прямого) соподчинения нижестоящих вышестоящим (органам, звеньям, работникам), бригадира – управляющему, управляющего – директору и т. д.

Оперативное планирование и управление производством: ежедневное распределение материальных и трудовых ресурсов; контроль и регулирование хода производства; проведение нарядов или диспетчерских совещаний; информационное обеспечение должностных лиц. Выполнение этой функции заключается в том, чтобы обеспечивать необходимое согласование действий всех звеньев предприятия, выполнять оперативно-календарное планирование работы предприятия, отделения, бригады, фермы и других подразделений; осуществлять оперативную подготовку

производства (выявлять готовность техники, наличие рабочей силы, необходимых материалов и т.д.); контролировать ход подготовки ресурсов; вести оперативный контроль за выполнением производственной программы, принимать меры к четкому ее исполнению. Особое внимание уделяется увязке, согласованию оперативной работы всех 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 функции, которая обеспечивает разработку и внедрение прогрессивной технологии, связанной с производством конкурентоспособной продукции. К ней относятся совершенствование технологических процессов, составление технологических карт, планов, инструкций и других материалов: контроль за соблюдением выполнения технических и технологических требований при производстве продукции; организация и проведение профилактических мероприятий: зооветеринарное обслуживание: изучение передового опыта, организация учебы в хозяйстве, исследовательская работа.

Выполняют эти функции 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-механикам и инженерами-электриками, иными специалистами инженерного профиля. В их задачу входит 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.

Прогнозирование и технико-экономическое планирование выполняют в основном работники планово-экономической службы, а также в определенной мере руководители хозяйства и главные специалисты. В их обязанности входят разработка долгосрочных прогнозов, основных разделов бизнес-плана: технико-экономическое обоснование направлений капиталовложений и отдельных мероприятий; определение экономической эффективности технологических и технических решений: разработка норм и нормативов по труду и заработной плате: организация контроля за выполнением плановых показателей и заданных параметров производства; разработка мероприятий по стимулированию деятельности всех участников производственного процесса для достижения заданного результата и т. л. Качественное выполнение всех видов работ по данной функции оказывает серьезное положительное влияние на результаты работы предприятия, объединения в целом, в связи с чем, они должны находиться под постоянным контролем руководства.

Управление трудовыми ресурсами и социальным развитием коллектива – функция, выполнением которой заняты кроме руководителей хозяйств и подразделений специалисты по кадрам. Она включает комплектование и учет кадров; подготовку, переподготовку и повышение их квалификации; организацию и оплату труда: охрану труда и технику безопасности. Все большее значение приобретает создание благоприятного социально-психологического климата в трудовых коллективах.

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.

На крупных сельскохозяйственных предприятиях, особенно в производственных объединениях, необходимо создание самостоятельной службы снабжения и сбыта или службы маркетинга.

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, контролю за ходом работ. Выполняют эту функцию инженеры-строители, прорабы, нормировщики по строительству и т. д.

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

Функция «делопроизводство» заключается в регистрации и исполнении входящих и исходящих документов, контроле за их прохождением и хранением, соблюдении стандартов и отправке их в архив. Исполнением данной функции в крупных хозяйствах занимается канцелярия, а в небольших – секретарь.

Управлением хозяйственным обслуживанием занимаются заведующий хозяйством, заведующие культурно-бытовыми учреждениями, делопроизводитель и другие работники, обеспечивающие нормальные условия для выполнения основных функций.

Как отмечалось выше, каждая из перечисленных функций делится на подфункции, работы, являющиеся также объективно необходимыми. Подфункция, работа – это часть функции, имеющая конкретную цель и заканчивающаяся определенным практическим результатом. Подфункцией руководителя хозяйства является прием рабочих на работу; оформление их – подфункция инспектора по кадрам; начисление заработной платы – подфункция бухгалтера и т. д. Если действие не заканчивается определенным практическим результатом, его можно считать операцией (например, осуществление связи, доведение решений до исполнителей, получение первичной информации, телефонные переговоры и др.).

Таким образом, весь комплекс функций управления сельскохозяйственным предприятием можно разделить на функции общего (линейного), специализированного (функционального) руководства и технического обслуживания. Соответственно и

управленческий персонал разделяют на три категории: линейный, функциональный и вспомогательное-технический.

Работников управления, исходя из выполняемой ими функциональной роли и вида работ, можно разделить на три группы: *руководители*, к которым относятся работники наделенные правом принятия решений; *специалисты* – работники, осуществляющие управление техническими, технологическими и другими процессами и элементами производства и обеспечивающие подготовку решений для руководителей по своей области деятельности; *вспомогательные технические работники*, обеспечивающие первые две группы управленцев 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.

10. МЕТОДЫ 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.

Экономические методы управления осуществляются путем создания экономических условий, побуждающих работников и трудовые коллективы действовать в нужном направлении и добиваться решения поставленных перед ними задач в соответствии с общегосударственными, коллективными и личными интересами.

Содержание экономических методов выражается в целенаправленном воздействии на экономические интересы работников и трудовых коллективов.

Это предполагает использование таких инструментов, как планирование,

оплата труда и премирование, прибыль, цены, кредитование, финансирование, налоги, лизинг, штрафы, страхование, проценты за услуги, амортизационные отчисления, денежная наличность, ценные бумаги, запасы товарно-материальных ценностей, основной капитал, акционерный (уставный) капитал, экономический анализ.

Воздействие каждого из названных экономических рычагов на управляемую систему в зависимости от уровня управления будет разным. Такие рычаги, как кредитование, бюджетное финансирование, налоги, страховые платежи, и ряд других влияют косвенно, так как устанавливаются внешними по отношению к предприятию органами. Прямое воздействие на работников оказывают оплата труда, премирование и др., устанавливаемые на самом предприятии.

В настоящее время все предприятия АПК устанавливают размеры тарифных ставок самостоятельно, так же как должностные оклады руководителям, специалистам, служащим, обслуживающему персоналу. Размеры основной оплаты труда зависят от уровня экономического развития предприятия. Однако он не может быть ниже минимального размера, определяемого законодательством страны.

Основная оплата должна устанавливаться, прежде всего, в зависимости от индивидуальных результатов, количества и качества труда. Вместе с тем при коллективных формах организации труда она в значительной мере зависит от результатов работы коллектива подразделения, объема производства продукции и прибыли от ее реализации.

Наряду с основной оплатой на предприятиях широко используют различные доплаты и премии.

Доплата - поощрительная форма материального вознаграждения, связанная с более высокими индивидуальными результатами и качеством труда. Незаслуженные надбавки вызывают протест у других, поэтому они недопустимы. Обычно надбавки к основной оплате не превышают четверти тарифной ставки.

Премия - более сложная форма материального вознаграждения; от дополнительной оплаты она отличается рядом особенностей. Во-первых, премия носит неустойчивый характер (может уменьшаться, увеличиваться и не начисляться вовсе) и непосредственно связана с результатами труда (их превышением над базовой величиной). Во-вторых, премия не должна начисляться за результаты деятельности работника, являющиеся обязательными и оплачиваемыми в качестве основного заработка. В-третьих, выдачу премий по мотивам, не связанным с результатами труда (скажем, по причине выхода на пенсию, неудовлетворительного материального положения и т. п.), нельзя признать правильной. В-четвертых,

незначительные по размерам, но массовые по охвату работников и регулярно выплачиваемые премии, по сути, превращаются в доплаты и не могут эффективно их стимулировать.

Важное место в системе экономического стимулирования занимает **нормирование труда**. С нормами непосредственно связана оплата труда, а соответственно и материальная заинтересованность работников. Если норма научно обоснована, практически проверена, реальна и справедлива по оплате, то, руководствуясь ею, человек приучается работать добросовестно, ритмично, производительно. Если она занижена, работник невольно привыкает трудиться вполсилы. Нормы должны обеспечивать непрерывное развитие производства.

Одной из форм стимулирования труда работников является **поощрение их свободным временем**. Свободное время - несомненная потребность каждого человека. В настоящее время дополнительные отпуска, отгулы, сокращение рабочего времени, перераспределение рабочего времени в течение дня, отпуск зимой и летом разрешается устанавливать руководителям предприятий. Очевидно, что данная форма воздействия является средством как экономического, так и социально-психологического порядка.

Таким образом, в руках руководителей и специалистов предприятий АПК имеется большой набор средств экономического воздействия, к использованию которых следует подходить творчески. Многие из них, однако, могут быть реализованы лишь в связке с методами административного (организационно-распорядительного) управления.

Административные методы, по сравнению с экономическими, более оперативны с точки зрения воздействия на исполнителей, а, следовательно, и на весь производственный процесс. Они предполагают обязательное выполнение указаний руководителя; в противном случае неизбежна как дисциплинарная, так и материальная ответственность.

Значение административных методов особенно велико при оперативном управлении производством, но без них не могут в полной мере быть реализованы и экономические методы. Например, внутривозвратный расчет на предприятии нельзя внедрить без соответствующего организационного оформления в виде доведенных до исполнителей хозрасчетных заданий. Выдача премии обычно объявляется в приказе директора и т. д.

Административные методы управления имеют следующие особенности:

- они выражают отношения соподчиненности и действуют не через стимулирование (как экономические методы), а в принудительном порядке;
- эти методы предписывают четкую программу действий исполнителя (задачи, порядок и сроки их выполнения, ресурсы, условия, ограничения);

- они ограничивают свободу выбора исполнителя, за исключением самостоятельности, предоставляемой в рамках полученного задания;
- с их использованием связано осуществление не только всех функций, но и других методов управления;
- средства административного воздействия существенно отличаются по степени жесткости - от прямых приказов до рекомендаций и советов;
- невыполнение административных предписаний рассматривается как нарушение трудовой дисциплины и влечет соответствующие меры взыскания.

При использовании административных методов управления необходимо учитывать нормативные акты, регулирующие отношения между руководителями и исполнителями. Их подразделяют на обязывающие, уполномочивающие, запрещающие, рекомендательные и установительные. Последние определяют правила выполнения работы, не являющиеся строго обязательными. Другими словами, нормы могут быть более или менее жесткими.

Организационное воздействие проявляется в различных формах. Во-первых, путем совершенствования организационной структуры предприятия и структуры управления, лучшего использования рабочей силы, земли, техники и других средств, а также совершенствования технологии и организации производства. Во-вторых, в форме воздействия на управляющую систему (аппарат управления) путем регламентирования ее деятельности.

Организационное регламентирование основывается в предприятиях на принятом Уставе и законодательстве страны. Кроме того, регламентирующими документами являются разрабатываемые на предприятиях положения об отделах и подразделениях, должностные инструкции и др.

Организационное нормирование предусматривает разработку нормативов, определяющих границы технических, технологических и организационно-экономических решений в процессе производственной деятельности, широкое их использование руководителями и специалистами. Эти нормативы весьма разнообразны, начиная от норм выработки, высева семян, внесения удобрений, расхода топлива и кончая нормативами собственных оборотных средств, правилами внутреннего распорядка, штатными нормативами и т.д. Задача руководителей всех рангов - постоянно следить за своевременной разработкой новых нормативов и уточнением действующих.

Важную роль в процессе управления играет **инструктирование**; различные инструкции определяют порядок выполнения тех или иных работ, действий руководителей и специалистов.

Инструкции (правила, методические указания) предназначены для обеспечения (по мере возможности) единства и согласованности действий исполнителей. Цель их заключается не в ограничении самостоятельности работников, а, напротив, в том, чтобы помочь им в организации работы, способствовать выполнению поставленных перед ними задач. Например, в каждом сельскохозяйственном предприятии, крестьянском хозяйстве должны быть инструкции по использованию и хранению ядохимикатов, правилам техники безопасности и т. д. К организационным средствам относятся и способы **дисциплинарного воздействия**, призванные обеспечить трудовую и производственную дисциплину на предприятии.

В основе средств **распорядительного воздействия** лежат полномочия и обязанности руководителей и исполнителей. Такое воздействие находит конкретное воплощение в форме директивы, постановления, приказа, распоряжения, решения, указания в письменной или устной форме.

Директивы обычно издают государственные органы, которые определяют главное содержание деятельности предприятий и учреждений подведомственной им сферы.

Приказ - это письменное или устное требование руководителя к подчиненным о выполнении определенной задачи с указанием сроков и условий выполнения.

Приказ был и остается одним из основных средств управления производством; он имеет директивное, контролирующее, а также воспитательное действие. Приказ должен быть содержательным, четким и ясным по формулировке, хорошо аргументированным, обоснованным, но, прежде всего - реальным. Следует учитывать не только материально-технические возможности предприятия, но и психологический настрой коллектива, его стремление выполнить намеченное. С помощью приказа руководитель осуществляет свое право единоначалия, но это не только не исключает, но и предполагает активное участие в работе всего коллектива.

Распоряжение - это требование к подчиненным по решению отдельных вопросов. Одной из форм распоряжения является наряд (задание исполнителю).

Письменное распоряжение следует давать лишь в том случае, если оно касается особо важного дела и затрагивает нескольких или многих работников. Во всех остальных случаях лучше ограничиваться устным распоряжением, а при необходимости - краткой записью в записной книжке, протоколе совещания, на резолюции документа и т. п. При отдаче распоряжения у подчиненных не должно возникать сомнений в необходимости его исполнения. Требуя выполнения непопулярных распоряжений, не следует ссылаться на вышестоящего начальника, как бы

снимая с себя всякую ответственность.

В СПК в качестве приказов используют решения, принимаемые общим собранием членов кооператива или правлением. Такие решения обязаны выполнять все члены коллектива, включая председателя, который отдает распоряжения или указания только в ходе оперативной деятельности. Такая форма распорядительного воздействия в СПК обусловлена демократическим характером управления в них.

Указания дают руководители всех рангов, но чаще всего - бригадиры и звеньевые. В любом указании для исполнителя должна содержаться полная информация о том, что, где, когда, кому и как делать. Задания формулируют так, чтобы можно было проверить выполнение. По форме изложения указание не должно принижать достоинство подчиненного, лишать его всякой инициативы. Лучше давать задание на более или менее продолжительный срок, с тем, чтобы исполнитель мог своевременно продумать наиболее рациональные приемы и методы его выполнения.

В тех предприятиях, где четко определены задачи, права и обязанности служб и каждого работника управления, различного рода нормативы, до подразделений своевременно доводятся плановые задания, реже приходится прибегать к повседневным актам распорядительного воздействия.

Если административные методы применяются без учета объективных условий и экономических факторов производства, имеют признаки произвола и субъективизма, они перерастают в голое администрирование, эффективность которого невысока.

На основании трудового законодательства администрация предприятия может применять такие поощрения, как объявление благодарности, выдача премии, награда ценным подарком или грамотой, занесение на Доску Почета и т.д.

За нарушение трудовой дисциплины администрация предприятия может объявлять дисциплинарные взыскания - замечание, выговор, строгий выговор, перевод на определенный срок на нижеоплачиваемую работу, увольнение. За каждое нарушение может быть наложено лишь одно дисциплинарное взыскание, причем не позднее месяца со дня обнаружения проступка и не позднее шести месяцев со дня его совершения. До наложения взыскания от нарушителя трудовой дисциплины необходимо потребовать объяснение.

Задача каждого руководителя - умело управлять настроением подчиненных, способствовать удовлетворению их потребностей в самореализации. 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.

11. 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, т.к. 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 непосредственно 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 они желательны, влияют на выживание организации, и её 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 придаёт им дополни-тельный 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 эффективныеспособы 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.

12. УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ

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-плодовощевод).

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.

Требования, предъявляемые к руководителю.

В современных условиях работа в должности руководителя превращается в особую профессию, требующую определенных знаний и соответствующей подготовки. По своему характеру деятельность руководителя является творческой, где одновременно сочетаются элементы науки и искусства.

Научный подход к подбору кадров управления предполагает установление основных требований, предъявляемых к руководителям. Эти требования рассматриваются как общие критерии, которые в практической работе конкретизируются, уточняются.

Важнейшим качеством для руководителя являются организаторские способности, то есть способность и умение объединять людей на решение тех или иных задач. В числе организаторских качеств руководителя важную роль играет умение создавать и воспитывать сплоченный коллектив работников, умение находить людей, способных добросовестно выполнять определенную работу. Современный руководитель должен уметь подобрать себе хороших помощников и четко разделить функции. 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.

Деловая компетентность – характерная черта хорошего руководителя, проявляющаяся в том, что вопросы решаются со знанием действительного положения дела, грамотно, оперативно, конкретно, задания отдаются четко, точно. Хороший руководитель проводит решения в жизнь твердо, последовательно, проявляя необходимую энергию и настойчивость.

Как творческий работник руководитель должен обладать необходимой инициативой и предприимчивостью. Руководитель должен уметь видеть всю работу в целом, быстро учитывать и реагировать на изменения в ходе производства, в процессе реализации решений проявлять необходимую гибкость, если условия изменились и т. п., считаться с тем, что показывают факты, их анализ, сосредоточить свои усилия на основных, решающих

вопросах вопреки текучке.

Творческий характер деятельности хозяйственного руководителя требует от него разносторонних знаний не только в области организации и управления производством, но и в области экономики, философии, психологии, права и т. п. Как показывает опыт, успеха достигает тот руководитель, который умеет применять свои знания на практике, обладает необходимыми навыками их использования, имеет определенный стаж практической работы по специальности. В тоже время руководитель, не пополняющий своих знаний в процессе работы, не в состоянии правильно определить тенденции в развитии управляемого объекта, не способен рационально организовать труд подчиненных.

При подборе руководителя необходимо учитывать его личные качества и психологические свойства характера. Знание психологических качеств данного человека позволяет предвидеть, каким он будет хозяйственным руководителем, выработать меры, позволяющие воздействовать на его психологический склад, и тем самым обеспечить более рациональное его поведение в процессе управления.

Хозяйственный руководитель должен не только уметь добиваться выполнения производственного плана, но и уметь учитывать возможные последствия и влияние этой цели на социальные факторы, понимать, какое значение имеет производственный процесс для всех работников, воздействовать на степень удовлетворения материальных и культурных потребностей членов коллектива.

Руководителю как социальному лидеру важно уметь учитывать психологические особенности людей, найти правильный подход к ним. Руководитель должен действовать не силой приказа, а силой убеждения. Хозяйственный руководитель всегда находится в центре внимания подчиненных, поэтому должен помнить, что в нем как в лидере они хотят видеть пример не только в деловом, но и в этическом и эстетическом отношениях. Руководитель, не стремящийся быть образцом для подчиненных, не способен создать работоспособного, сплоченного коллектива.

Руководитель должен быть выдержанным, волевым, решительным, способным идти на риск, уметь направлять деятельность других.

Хорошим руководителем может стать человек, чуждый косности, способный точно передавать свои мысли подчиненным и правильно воспринимать поступающие к нему сообщения. Большое значение имеют и такие качества, как активная память, развитое воображение, конкретность и гибкость мышления и др.

Естественно, что требования, предъявляемые к личным качествам

руководителей разного уровня управления, различны. Так, для руководителей первичного звена управления (бригадиров, заведующих фермами) большое значение имеют способность и умение организовать подчиненных, знание конкретных условий данного производства. Они в большей мере должны обладать такими качествами, как умение подойти к людям, быть доступными, справедливыми в решениях, уравновешенными, изобретательными, сообразительными, хорошо подготовленными в области психологии. Именно таким вопросам при подготовке и повышении квалификации кадров этого звена следует уделять большое внимание.

Для руководителей предприятий, объединений большое значение имеют разносторонние знания, умение более широко, с перспективой подходить к решению вопросов, знать хорошо вопросы экономики, владеть современными методами и техникой управления и т. д. Поэтому и требования к их памяти, мышлению, самостоятельности в действиях существенно повышаются.

Умелым хозяйственным руководителем является тот, который пользуется авторитетом в коллективе. Авторитет руководителя – это общепризнанное и заслуженное доверие, которым пользуется руководитель в коллективе и у вышестоящих работников управления. Обычно он проявляется в том, что руководитель достигает нужного результата без административного нажима на подчиненных.

Формирование руководителей – сложный процесс, требующий не только высоких личных качеств от кандидата в руководители, но и создания всесторонних условий для его роста и продвижения. Организаторы производства, руководители нуждаются в специальной подготовке, специальных знаниях в области руководства людьми, в овладении методами работы над собой.

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.

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.

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 двоякое 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 получать 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 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 информации, 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.

В понятие рабочее место входит служебное помещение, размещение мебели и оргтехники на рабочих местах, обеспечивающих выполнение работ с минимальными физическими условиями со стороны работника. Очень важно, чтобы конструкция стульев и столов была удобной, а габариты их соответствовали антропометрическим требованиям. Соблюдение этих правил повышает производительность труда на 15% и снижает травматизм на 40% (столы и стулья должны быть такими, чтобы работник мог, не поднимая плеч и не напрягая мышц, свободно двигать руками и класть их на стол). Например, высота передней части стула должна быть выше задней на 2,5-3 см, а высота сидения стула при росте 1,6 м – 43 см, а 1,8 м – 49 см (от пола). Рабочая поверхность стола должна быть твердой и гладкой, но вредно – покрывать ее стеклом или сукном (вызывает ревматические заболевания или собирает пыль).

К условиям труда, оказывающим непосредственное влияние на органы чувств работника, относятся: освещение кабинета и его окраска (на зрение), шум (на органы слуха), температурный режим помещения (на общее физическое состояние), воздухообмен (на органы дыхания и кровообращения). Лучший рекомендуемый цвет помещения – зелено-желтый, салатно-синий (по этим вопросам следует лучше обращаться к дизайнеру). Шум не должен превышать 40-50 децибел, освещенность должна составлять примерно 300 люксов, быть равномерной, температура воздуха – 21 градус Цельсия. Повышение указанных параметров на 1% снижает производительность труда на 1%, увеличивает риск потери слуха на 1,5%, а сердечно-сосудистых заболеваний на 0,5%. Площадь помещения для

нескольких специалистов должна быть не менее 3,5-5 м² из расчета на 1 работника.

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).

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 СПК 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.

13. МЕТОДИКА ОЦЕНКИ КАДРОВ УПРАВЛЕНИЯ

Цель занятия. Изучить методику оценки качеств руководителей и специалистов: профессиональных, умения работать с людьми и личных.

Условия и исходные материалы. Предлагается условная ситуация. В связи с болезнью старосты группы необходима его замена. Из числа студентов группы выделить трех человек, пользующихся наибольшим авторитетом, и оценить их профессиональные, коммуникационные и личные качества.

Порядок и методика выполнения задания. Оценка кадров управления сельского хозяйства, перспектив их служебного роста чаще всего бывает необходима при выборе из нескольких претендентов кандидатуры на место руководителя более высокого ранга. Качества оцениваем по показателям табл. 1 в баллах от 5 до 2. Затем находим средний балл по каждой из трех групп качеств. Суммируем средние баллы и находим общий средний балл (табл. 2).

Таблица 1 – Оценка качеств руководителя (специалиста), баллы

Фамилия, имя, отчество

Занимаемая должность с « » _____ 20 г.

Образование

Качества руководителя	Баллы
1. Профессиональные качества	
Результативность труда:	
своевременно (или досрочно) выполняет задания, охотно берет дополнительную работу	
задания выполняет в срок	
бывает, что выполняет задания не вовремя	
задания выполняет медленно, неритмично, часто не в срок	
Качество работы:	
высокое, с использованием творческих решений	
работает старательно, добросовестно, точно	
работает удовлетворительно, бывают неполадки	
работает небрежно, результаты иногда нельзя принять	
Самостоятельность:	
в любой обстановке принимает обоснованное решение, может убедить в его правильности других	
большинство решений принимает самостоятельно	
принимает решения по несложным вопросам, под влиянием других	
может изменить их	
избегает принимать решения, ждет поддержки вышестоящих руководителей	
Настойчивость:	
охотно берется за сложные задания, умеет преодолевать трудности	
добросовестно выполняет задания, трудности не сбивают с толка	
если не встречает серьезных трудностей, доводит до конца, начатую работу	
быстро загорается и так же быстро остывает	
Знания в специальной области:	
отличные знания теории и практики; отличная ориентация в современных достижениях науки и практики	
хорошие знания; знаком с некоторыми новейшими достижениями науки в своей области	
знает основы	

недостаточное знание основ	
Руководство работой коллектива:	
исключительное умение предвидеть, планировать, организовывать и координировать работу подчиненных на длительный срок	
правильное планирование, организация и координация работы коллектива в нормальных условиях	
планирование и организация по шаблону и на небольшие сроки	
планирование отсутствует, плохая организация труда	
2. Умение работать в коллективе	
Отношение к подчиненным:	
справедлив, тактичен, заботится о подчиненных, пользуется большим авторитетом	
справедлив, тактичен, пользуется доверием подчиненных	
стремится быть тактичным и справедливым, но подвержен влиянию некоторых подчиненных	
бывает несправедлив, приписывает свои ошибки подчиненным, а их заслуги себе, не любит самостоятельных людей, благоволит к подхалимам	
Отношение к вышестоящим руководителям:	
исключительно дисциплинирован, лоялен, тактичен без заискивания, имеет собственное мнение и умеет его защищать, может быть переубежден вескими аргументами, искренен	
дисциплинирован, тактичен, имеет собственное мнение	
обычно дисциплинирован, иногда настаивает на своем или меняет свое мнение под давлением других	
нелоялен к руководству, недисциплинированный или заискивающий	
Отношение к товарищам по работе:	
отзывчив, без фамильярности, лоялен, способен воспринимать критику, пользуется авторитетом	
лоялен, тактичен, без фамильярности	
тактичен в достаточной степени, приспосабливается к товарищам	
заискивает, двуличен или тиран по отношению к товарищам, не может работать в коллективе	
3. Личные качества	
Чувство собственного достоинства:	
постоянное стремление к лучшим результатам, расширению области действий и всеобщему признанию своего труда	
стремление к приобретению авторитета, похвалам, признанию	
стремление к стабильности, охотно принимает похвалу и признания, но не стремится их заслужить	
безразличен к оценке собственного труда, стремления отсутствуют	
Инициатива:	
энергичен, инициативен, находит творческие оригинальные решения в большинстве ситуаций энергичен, решителен	
предприимчив в нормальной ситуации, в трудной требует помощи	
непредприимчив, требует постоянного контроля	
Чувство ответственности:	
всегда предвидит результаты своих действий, стремится к ответственности, вытекающей из расширения обязанностей и компетенции	
не избегает ответственности за последствия своих решений	
избегает ответственности в исключительных случаях, в нормальных условиях несет ответственность за свои действия	
избегает любой ответственности	

Перспективы выдвижения:	
готов занять более высокий пост	
сможет занять более высокий пост через некоторое время	
хорошо справляется со своей работой, к выдвижению не готов	
занимаемый пост превышает возможности; для работы на занимаемой должности необходима значительная работа над собой	

Оценку работы провел

Должность _____

Дата _____

**Таблица 2 – Итоговая таблица оценки качества претендентов
на важную должность**

Качества претендента	ФИО	ФИО	ФИО
<i>1. Профессиональные качества</i>			
Результативность труда			
Качество работы			
Самостоятельность			
Настойчивость			
Знания в специальной области			
Руководство работой коллектива			
Средняя оценка по группе			
<i>2. Умение работать в коллективе. Отношение к подчиненным</i>			
Отношение к подчиненным			
Отношение к вышестоящим руководителям			
Отношение к товарищам по работе			
Средняя оценка по группе			
<i>3. Личные качества</i>			
Чувство собственного достоинства			
Инициатива			
Чувство ответственности			
Средняя оценка по группе			
Средняя оценка по всем группам			

По результатам оценки можно охарактеризовать перспективы продвижения по службе данных работников.

13. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ В АПК

Система органов государственного управления в АПК.

Основная задача агропромышленного комплекса:

- достижение устойчивого роста сельскохозяйственного производства,
- надежное обеспечение внутреннего рынка продуктами питания и сельскохозяйственным сырьем,
- объединение усилий всех отраслей для получения высоких конечных результатов.

АПК традиционно делится на три сферы:

I включает отрасли, производящие средства производства для сельского хозяйства и перерабатывающей промышленности, осуществляющие их производственное обслуживание;

II - отрасли сельского хозяйства (растениеводство и животноводство);

III - заготовку, хранение, переработку и реализацию продукции, произведенной из сельскохозяйственного сырья.

В систему органов государственного управления АПК входят:

- министерства сельского хозяйства республик в составе России;
- министерства (управления, департаменты) сельского хозяйства краев, областей и автономных образований;
- комитеты продовольствия городов Москвы и Санкт-Петербурга;
- районные управления (отделы) сельского хозяйства.

Министерство сельского хозяйства и другие министерства и ведомства России проводят единую государственную политику развития АПК.

Основными задачами органов управления АПК являются создание благоприятных условий для эффективного развития сельского хозяйства и других отраслей АПК; проведение аграрной реформы: организация подготовки кадров; содействие развитию аграрной науки и распространение передовых технологий и новых методов хозяйствования.

В решении основной задачи АПК страны немаловажная роль принадлежит **государственным и хозяйственным органам управления**. В системе органов государственного управления выделяют **органы общей компетенции** (Правительство РФ, администрации субъектов Федерации); **функциональные органы** (Министерство финансов РФ, Министерство экономики РФ, Центральный банк РФ, Министерство юстиции РФ и др.); **органы отраслевой компетенции** (Министерство сельского хозяйства РФ, другие министерства и ведомства).

Органы общей компетенции осуществляют руководство всеми

отраслями народного хозяйства в соответствии с Конституцией РФ, федеральным и региональным законодательствами.

Функциональные органы координируют деятельность отраслевых органов в соответствии с возложенными на них функциями управления. Государственное руководство агропромышленным производством возложено на Министерство сельского хозяйства РФ (МСХ РФ).

Для реализации возложенных на них задач и функций органы государственного управления АПК используют определенные меры экономического регулирования, включая бюджетные ассигнования на развитие отдельных отраслей и сфер предпринимательства, налоговую политику и др.

МСХ РФ имеет определенную структуру управления, подверженную в целом незначительным изменениям. Основные структурные подразделения министерства – департаменты (главные управления) по различным видам деятельности (экономики и программно-целевого планирования, финансового регулирования, растениеводства, животноводства и племенного дела, ветеринарии, механизации и электрификации, химизации и защиты растений, инвестиционной политики, внешних связей и др.). В составе департаментов и главных управлений имеются управления и отделы, а также такие организации, как Государственная инспекция по надзору за техническим состоянием машин и оборудования (Гостехнадзор) работает на правах самостоятельного управления) и др.

Государственные органы управления АПК в областях и краях называются по-разному – министерства, департаментами, комитетами, управлениями сельского хозяйства. В областных и краевых министерствах, управлениях обычно имеются отделы растениеводства, животноводства и племенного дела, механизации и электрификации, инвестиций, финансового регулирования, ветеринарии и госветинспекции, подготовки кадров, госинспекции по закупкам и качеству продукции, гостехнадзора и др.

В работе областного комитета особое место занимают вопросы государственной поддержки сельскохозяйственных товаропроизводителей, содействия развитию кооперации и формированию рыночной инфраструктуры, внедрения новых технологий и техники. Наряду с государственно-распорядительными и контрольными функциями развиваются информационно-консультационные и информационно-аналитические направления деятельности, ориентированные на рыночные потребности производителей и потребителей продукции сельского хозяйства. Для реализации этих и других направлений в управлении были созданы информационно-консультационный центр, служба ценового мониторинга, группа реформирования и реорганизации несостоятельных хозяйств и

областной центр агропромышленного предпринимательства.

Областные (краевые) и районные органы управления АПК осуществляют свою деятельность на основе положений, утвержденных администрациями областей (краев) и районов.

Управление на государственных унитарных предприятиях.

В соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации отечественные сельскохозяйственные предприятия могут функционировать как: государственные и муниципальные унитарные предприятия;

производственные кооперативы;

акционерные общества закрытого и открытого типов;

хозяйственные товарищества;

общества с ограниченной и дополнительной ответственностью;

также фермерские хозяйства.

Государственные и муниципальные унитарные предприятия.

Унитарные предприятия — единственная форма коммерческих организаций, не являющихся собственниками имущества. В форме унитарных выступают исключительно государственные и муниципальные предприятия. 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. Имущественный статус унитарного предприятия предопределяет особые требования к его учредительным документам. В уставе унитарного предприятия помимо наименования юридического лица, места его нахождения, порядка управления его деятельностью и иных сведений, которые должны присутствовать в учредительных документах всякого юридического лица, должны содержаться сведения о предмете и целях деятельности предприятия, размер его уставного фонда, порядке и источниках его формирования.

Существенные особенности имеет управление унитарным предприятием, что также должно найти отражение в его уставе. Во главе его — единоличный руководитель, который назначается собственником либо уполномоченным собственником органом и ему подотчетен.

В зависимости от того, на каком праве имущество закрепляется собственником за унитарным предприятием, в Гражданском кодексе Российской Федерации выделяют два вида таких предприятий: основанное на праве хозяйственного ведения и основанное на праве оперативного управления (казенное предприятие).

Унитарное предприятие, основанное на праве хозяйственного ведения, может быть создано уполномоченным на то органом на базе имущества, относящегося как к государственной, так и к муниципальной

собственности. Такое предприятие владеет, пользуется и распоряжается этим имуществом, правда, его полномочия существенно ограничены. В частности, предприятие не может продавать принадлежащее ему на праве хозяйственного ведения недвижимое имущество, сдавать его в аренду, в залог, вносить в качестве вклада (пая) в уставной капитал хозяйственных обществ и товариществ или иным способом распоряжаться этим имуществом без согласия собственника.

Учитывая особое положение унитарного предприятия как субъекта права хозяйственного ведения, которое заключается в том, что, с одной стороны, учредитель сохраняет право собственности на имущество, принадлежащее предприятию, а с другой, такое предприятие должно быть полноценным участником гражданского оборота, законодательство устанавливает исчерпывающий перечень правомочий собственника в отношении предприятия и закрепленного за ним имущества.

В объем полномочий собственника имущества государственного и муниципального предприятий входит решение следующих вопросов:

создание предприятия, определение предмета и целей его деятельности; назначение директора (руководителя);

реорганизация и ликвидация предприятия;

осуществление контроля за использованием по назначению и сохранностью принадлежащего предприятию имущества;

получение части прибыли от использования имущества, находящегося в хозяйственном ведении предприятия.

Унитарное предприятие, основанное на праве оперативного управления (казенное предприятие), как новая организационно-правовая форма юридического лица, появилось в нашем законодательстве в 1994 г. В соответствии со ст. 115 ГК РФ, на базе имущества, находящегося в федеральной собственности, по решению Правительства России может быть образовано унитарное предприятие, основанное на праве оперативного управления. Кроме того, казенное предприятие может быть образовано путем реорганизации действующего федерального государственного предприятия. Казенное предприятие не может быть образовано путем ликвидации государственного.

Учредительным документом казенного предприятия является его устав, утверждаемый Правительством Российской Федерации, и только им может быть принято решение о реорганизации либо ликвидации казенного предприятия.

Суть права оперативного управления казенного предприятия заключается в том, что такое предприятие в отношении закрепленного за ним имущества осуществляет права владения, пользования, распоряжения в

пределах, установленных законом, в соответствии с целями своей деятельности, заданиями собственника и назначением имущества.

Собственник имущества, закрепленного за казенным предприятием, помимо прав, которыми он располагает в отношении унитарных предприятий, основанных на праве хозяйственного ведения, наделен правомочием по изъятию излишнего, неиспользуемого либо используемого не по назначению имущества. Согласие собственника требуется на совершение казенным предприятием любых сделок, связанных с отчуждением имущества, находящегося на балансе предприятия (а не только недвижимости, как это имеет место в случае с хозяйственным ведением).

Управление в хозяйственных обществах

Управление в акционерном обществе.

Акционерным обществом признается коммерческая организация, уставный капитал которой разделен на определенное число акций, удостоверяющих обязательственные права участников общества (акционеров) по отношению к обществу. Организация управления в акционерных обществах осуществляется в соответствии с ГК РФ, Федеральным законом «Об акционерных обществах» и Уставом общества, принятом на собрании акционеров.

Федеральный закон «Об акционерных обществах», принятый Государственной Думой 24 ноября 1995 г. (ред. от 25.02.2022), распространяет свое влияние на все акционерные общества Российской Федерации, как действующие, так и вновь создаваемые. Он регламентирует все аспекты их деятельности.

Высшим органом управления АО является общее собрание акционеров.

Общество обязано ежегодно проводить общее собрание акционеров. Годовое общее собрание акционеров проводится в сроки, устанавливаемые Уставом общества, но не ранее чем через 2 мес. и не позднее чем через 6 мес. после окончания финансового года общества.

На годовом общем собрании решается вопрос об избрании совета директоров (наблюдательного совета) общества, ревизионной комиссии (ревизора) общества, утверждении аудитора общества, рассматриваются представляемый советом директоров (наблюдательным советом) общества годовой отчет и иные документы. Проводимые помимо годового общие собрания акционеров являются внеочередными.

К исключительной компетенции общего собрания акционеров относятся: внесение изменений и дополнений в Устав общества или утверждение устава в новой редакции;

избрание членов совета директоров (наблюдательного совета)

ревизионной комиссии (ревизора) общества и досрочное прекращение их полномочий;

образование исполнительного органа общества, досрочное прекращение его полномочий, если Уставом общества решение этих вопросов не отнесено к компетенции совета директоров (наблюдательного совета) общества;

утверждение годовых отчетов, бухгалтерских балансов, счета прибылей и убытков общества, распределение его прибылей и убытков;

решение о реорганизации или ликвидации общества.

Законом предусмотрено, что общее собрание акционеров сможет рассматривать другие вопросы. При этом, однако, вопросы, отнесенные к исключительной компетенции общего собрания акционеров, не могут быть переданы на решение совету директоров (наблюдательному совету) или исполнительному органу общества.

Общее собрание акционеров не вправе рассматривать и принимать решения по вопросам, не отнесенным к его компетенции, определенной Федеральным законом.

В Федеральном законе «Об акционерных обществах» определены: компетенции общего собрания акционеров, порядок подготовки и проведения общего собрания, участие акционеров в общем собрании и принятие решений. Например, общее собрание акционеров не вправе принимать решение по вопросам, не включенным в повестку дня собрания, а также изменять повестку дня. Законом предусмотрен порядок принятия решений общим собранием акционеров и путем проведения заочного голосования (опроса акционеров).

В АО с числом акционеров более 50 создается *совет директоров (наблюдательный совет)*, который осуществляет общее руководство его деятельностью, за исключением вопросов, отнесенных Федеральным законом к исключительной компетенции общего собрания.

К исключительной компетенции совета директоров (наблюдательного совета) относятся следующие вопросы:

определение приоритетных направлений деятельности общества;

созыв годового и внеочередного общего собрания акционеров;

образование исполнительного органа общества и досрочное прекращение его полномочий, установление размеров выплачиваемых ему вознаграждений и компенсаций и определение размера оплаты услуг аудитора;

использование резервного и иных фондов общества и др.

Законом определен порядок избрания совета директоров (наблюдательного совета) и его председателя. Председатель совета

директоров (наблюдательного совета) организует его работу, председательствует на общем собрании акционеров. Заседания совета директоров (наблюдательного совета) общества созывается председателем по его собственной инициативе, по требованию членов совета, ревизионной комиссии (ревизора) общества или аудитора общества, исполнительного органа общества, а также иных лиц, определенных его уставом.

Исполнительный орган общества может быть коллегиальным (управление, дирекция) и (или) единоличным (директор, генеральный директор). Он осуществляет текущее руководство деятельностью общества и подотчетен совету директоров (наблюдательному совету) и общему собранию акционеров.

По решению общего собрания полномочия исполнительного органа общества могут быть переданы по договорам другой коммерческой организации или индивидуальному предпринимателю (управляющему). Исполнительный орган общества организует выполнение решений общего собрания акционеров и совета директоров (наблюдательного совета) общества.

Хозяйственные товарищества и общества являются наиболее распространенной формой коллективного предпринимательства. В их рамках может осуществляться производственная, торговая, посредническая, кредитно-финансовая, страховая, обслуживающая и иная профессиональная деятельность. Товарищества — это объединение лиц, а общества — это объединение капиталов. Это коммерческие организации с разделенным на доли (вклады) учредителей (участников) уставным (складочным) капиталом.

Различают следующие формы товариществ и обществ.

Полное товарищество.

Полным признается товарищество, участники которого (полные товарищи) в соответствии с заключенным между ними договором занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества и несут ответственность по его обязательствам. Деятельность товарищества основана на доверительных отношениях всех его участников. Практика показывает, что такие товарищества нередко существуют в форме семейного предпринимательства.

Для создания и функционирования полного товарищества не требуется устав, устанавливающий компетенцию его органов.

Единственным учредительным документом служит учредительный договор.

В управлении делами полного товарищества каждый участник обычно имеет один голос, если учредительным договором не предусмотрено иное.

Неограниченная и солидарная ответственность полного товарища по

долгам товарищества является обязательным признаком данной организации.

Товарищество на вере (коммандитное товарищество) отличается тем, что состоит из двух групп участников. Одни осуществляют предпринимательскую деятельность от его имени, иначе говоря, их предпринимательская деятельность считается деятельностью самого товарищества. При этом они несут дополнительную ответственность по обязательствам товарищества всем своим имуществом неограниченно и солидарно друг с другом. Таким образом, эта группа участников является полными товарищами. Другая группа – вкладчики – лишь делает вклады в имущество товарищества, но не отвечает своим личным имуществом по его обязательствам. Они не несут никакой имущественной ответственности по долгам товарищества и рискуют лишь своими вкладами.

Поскольку коммандитисты (вкладчики) несут гораздо меньший риск, чем полные товарищи, они отстранены от ведения предпринимательской деятельности от имени товарищества и по сути от управления делами. Сохраняя право на получение дохода на сделанный ими вклад, они вынуждены доверять полным товарищам в том, что касается целесообразности использования сделанных ими вкладов. Отсюда название — «товарищество на вере».

Общество с ограниченной ответственностью учреждается одним или несколькими лицами, уставной капитал его разделен на доли определенных учредительными документами размеров. Участники общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных вкладов. Такое деление не делает имущество общества долевой собственностью, а служит целям определения размера участия каждого члена общества в управлении его делами, в при- былях и ликвидационной квоте. Имущество общества принадлежит на праве собственности только ему самому как юридическому лицу.

Для общества с ограниченной ответственностью предусматриваются два учредительных документа — договор и устав. Общее собрание участников является высшим органом управления, обладающим исключительной компетенцией, т. е. невозможна передача вопросов, входящих в его компетенцию, исполнительным органам. Компетенция органов управления обществом, порядок принятия ими решений и выступления от имени общества регулируются законом об обществах с ограниченной ответственностью. ГК РФ устанавливает также возможность избрания обществом единоличного органа

управления (президента, генерального директора, директора) не из числа его участников, то есть по сути найма менеджера (управляющего делами) общества по контракту.

Публичная отчетность необязательна, что позволяет сохранять коммерческую тайну.

Общество с дополнительной ответственностью — разновидность общества с ограниченной ответственностью. От общества с ограниченной ответственностью оно отличается одной особенностью: при недостаточности имущества общества для удовлетворения претензий кредиторов его участники могут быть привлечены к имущественной ответственности, причем солидарно друг с другом. С одной стороны, участники общества дополнительно отвечают по его долгам некоторой частью своего личного имущества, что является дополнительной гарантией интересов кредиторов, с другой — эта ответственность ограничена и не распространяется на все личное имущество участников, что привлекательно для них в сравнении со статусом полного товарищества. При банкротстве одного из участников его ответственность по обязательствам общества распределяется между остальными участниками пропорционально их вкладам, если иной порядок не предусмотрен учредительными документами. Таким образом, общая сумма дополнительных гарантий имущественных интересов кредиторов остается неизменной.

Управление в с/х производственных кооперативах

В России сохранилось большое количество сельскохозяйственных производственных кооперативов различных типов, которые осуществляют свою деятельность на основе Федерального закона «О сельскохозяйственной кооперации», принятого Государственной Думой 15 ноября 1995 г. Сельскохозяйственный кооператив – это организация, созданная сельхоз товаропроизводителями на основе добровольного членства для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности, основанной на объединении их имущественных паевых взносов в целях удовлетворения материальных и иных потребностей членов кооператива.

Сельскохозяйственный кооператив может быть производственным или потребительским; производственный кооператив обязательно является **коммерческой организацией**.

Федеральным законом определены основные принципы создания, функционирования и управления сельскохозяйственных производственных кооперативов (колхозов и коопхозов), сельскохозяйственных потребительских кооперативов (перерабатывающие, сбытовые, обслуживающие, снабженческие, садоводческие, огороднические, животноводческие, кредитные, страховые и др.), союзов (ассоциаций)

кооперативов, а также основы взаимоотношений кооперативов и государства. В частности, определено, что число членов производственного кооператива должно быть не менее 5 и не менее 50 % объема работ должно выполняться его членами. Потребительский кооператив образуется, если в его состав входит не менее 2 юридических лиц или не менее 5 граждан.

В Федеральном законе «О сельскохозяйственной кооперации» важное место отведено вопросам организации управления в кооперативах. Так, ст. 19 определяет структуру органов управления, включающую общее собрание членов кооператива (собрание уполномоченных), правление кооператива и наблюдательный совет, создаваемый в потребительском кооперативе в обязательном порядке, а в производственном – если число его членов составляет не менее 50.

Ст. 20 определяет полномочия *общего собрания членов кооператива*. Оно является высшим органом управления кооперативом и полномочно решать любые вопросы, касающиеся его деятельности, в том числе отменять или подтверждать решения правления кооператива и наблюдательного совета.

К исключительной компетенции общего собрания относятся рассмотрение и принятие решений по следующим вопросам:
утверждение Устава кооператива, внесение изменений и дополнений к нему;
выборы членов управления кооператива и членов наблюдательного совета,
заслушивание отчетов об их деятельности и прекращение их полномочий;
утверждение программ развития кооператива, годового отчета и бухгалтерского баланса;
установление размера паевых взносов и других платежей и порядка их внесения членами кооператива;
порядок распределения прибыли (доходов) и убытков между членами кооператива;
отчуждение земли и основных фондов кооператива, их приобретение;
определение видов и размеров фондов кооператива, а также условий их формирования;
вступление кооператива в другие кооперативы, хозяйственные товарищества и общества, союзы, ассоциации, а также выход из них;
порядок предоставления кредитов членам кооператива и установление размеров этих кредитов;
создание и ликвидация представительств и филиалов кооператива;
прием и исключение членов (для производственных кооперативов).

Решение по вопросу, относящемуся к исключительной компетенции общего собрания, считается принятым, если за него проголосовало не менее $\frac{2}{3}$ от числа присутствующих на собрании членов кооператива.

Созыв общего собрания осуществляет правление кооператива, а в случае приостановки его полномочий – наблюдательный совет кооператива. Если наблюдательный совет также не выполняет свои обязанности, то созыв общего собрания и объявление его повестки дня осуществляет инициативная группа членов кооператива.

Созыв общего собрания осуществляется в порядке и в сроки, которые предусмотрены Уставом кооператива. Годовое общее собрание членов кооператива созывается не позднее чем через 3 мес. после окончания финансового года.

Члены кооператива о созыве общего собрания с указанием повестки дня, места и времени его проведения уведомляются в письменной форме не позднее чем за 7 дней и не ранее чем за 30 дней до назначенной даты. Решения общего собрания по вопросам, не предусмотренным повесткой дня, приниматься не могут. Уведомление о созыве общего собрания вручается члену кооператива под расписку или направляется ему посредством почтовой связи.

В кооперативе, в котором число членов превышает 300, общее собрание членов кооператива в соответствии с Уставом кооператива может проводиться в форме собрания уполномоченных. Избранные уполномоченные не могут передавать свои полномочия другим членам кооператива.

При принятии решений общим собранием должен соблюдаться необходимый кворум – не менее 25 % от общего числа членов кооператива, имеющих право голоса, но не менее 5 членов кооператива в случае, если общее их число менее 20 членов, а на собрании уполномоченных – 50 % от общего числа избранных уполномоченных, но не менее 50 человек. Обжалование решения общего собрания (собрания уполномоченных) в случае несогласия с ним осуществляется членами кооператива через суд.

Правление кооператива является его исполнительным органом, осуществляющим текущее руководство его деятельностью и представляющим кооператив в хозяйственных и иных отношениях. Правление подотчетно наблюдательному совету и общему собранию членов кооператива. Избирается оно общим собранием на срок не более 2 финансовых лет и состоит не менее чем из 3 членов. Члены правления обязательно должны быть членами кооператива; они полномочны решать вопросы, отнесенные к их компетенции Уставом кооператива.

Вместо избрания правления Уставом кооператива могут быть предусмотрены избрание председателя кооператива с установлением его

полномочий и обязанностей либо наделение некоторых членов правления генеральными полномочиями. Обладающие такими полномочиями члены правления вправе без доверенности выступать от имени кооператива, а также уполномочить других членов правления осуществлять действия, предусмотренные доверенностью.

Правление кооператива нанимает работников, организует их работу либо в соответствии с решением общего собрания возлагает эти обязанности на исполнительскую дирекцию, компетенция которой устанавливается Уставом кооператива.

Размеры оплаты труда членов правления устанавливаются общим собранием членов кооператива. Члены правления могут быть в любое время отстранены от исполнения своих обязанностей по решению общего собрания.

Все изменения состава правления кооператива и полномочий его членов должны быть внесены в устав и зарегистрированы в установленном законом порядке.

Члены правления кооператива должны действовать в интересах кооператива, добросовестно и разумно. За причиненные кооперативу убытки они несут определенную уставом материальную ответственность.

Наблюдательный совет кооператива, если Уставом кооператива не определено иное, состоит из 3 человек, избираемых общим собранием из числа членов кооператива. Порядок принятия решений наблюдательным советом фиксируется в уставе. Член наблюдательного совета не может одновременно быть членом правления или председателем кооператива. Полномочия членов наблюдательного совета по решению общего собрания могут быть прекращены и до истечения срока, на который они были избраны. Членам наблюдательного совета кооператива не разрешается получать никакое вознаграждение по результатам деятельности кооператива. Расходы, понесенные ими при выполнении своих полномочий, возмещаются на основании решения общего собрания.

Наблюдательный совет осуществляет контроль за деятельностью правления кооператива; он вправе затребовать отчет о его деятельности, а также знакомиться с документацией кооператива, проверять состояние кассы кооператива, наличие ценных бумаг, торговых документов, проводить инвентаризацию.

Наблюдательный совет обязан проверять бухгалтерский баланс, годовой отчет, давать заключения по предложениям о распределении годовых доходов кооператива и о мерах по покрытию годового дефицита. О результатах проверки наблюдательный совет обязан доложить общему собранию до утверждения бухгалтерского баланса.

Он также созывает общее собрание, если это необходимо в интересах кооператива.

Председатель наблюдательного совета кооператива выполняет обязанности председателя при проведении заседаний общих членов кооператива, если иное не предусмотрено уставом. Наблюдательный совет вправе временно, до решения общего собрания, которое должно быть созвано в возможно более короткий срок, приостановить полномочия членов правления кооператива и принять на себя осуществление их полномочий. Члены наблюдательного совета несут ответственность за ущерб, причиненный кооперативу, как и члены правления кооператива.

В системе управления кооперативами Федеральным законом «О сельскохозяйственной кооперации» видная роль отведена ревизионной работе. С этой целью два и более кооператива вправе создать *ревизионный союз*, который имеет правовой статус потребительского кооператива. Кооператив в обязательном порядке входит в один из ревизионных союзов по своему выбору; в противном случае он подлежит ликвидации. Для проверки финансово-хозяйственной деятельности кооперативов ревизионный союз использует состоящих у него в штате аудиторов, имеющих необходимую подготовку.

Ревизионный союз осуществляет проверку кооперативов в целях содействия их финансово-хозяйственной деятельности, предотвращения возможных нарушений, ведущих к ущемлению интересов членов кооператива, ухудшению финансовых результатов или банкротству кооператива. Проверки проводятся каждый второй финансовый год, а в кооперативах, балансовая стоимость имущества которых превышает 10 тыс. минимальных размеров оплаты труда, – каждый финансовый год.

Ревизионный союз дает заключение по результатам проверки, которое направляется правлению проверяемого кооператива с уведомлением об этом наблюдательного совета. Результаты ревизионной проверки в 7-дневный срок обсуждаются на совместном заседании правления кооператива, затем докладываются на очередном общем собрании членов кооператива. Правление обязано известить о дате проведения указанного заседания ревизионный союз, представители которого могут участвовать в таком заседании с правом совещательного голоса.

Общее собрание принимает по итогам ревизионной проверки решение о мерах по защите интересов кооператива.

Ревизионный союз вправе требовать от кооператива возмещения расходов и оплаты стоимости оказанных услуг в соответствии с договором, заключенным с кооперативом о проведении ревизионной проверки его деятельности.

Федеральным законом определены требования к ревизионному союзу выдачи заключения по результатам ревизионной проверки в части сохранения служебной и коммерческой тайны. Его работники обязаны обеспечить это в течение 3 лет с момента.

Крестьянские (фермерские) хозяйства. Граждане вправе заниматься предпринимательской деятельностью без образования юридического лица с момента государственной регистрации в качестве индивидуального предпринимателя.

Глава крестьянского (фермерского) хозяйства, осуществляющего деятельность без образования юридического лица, признается предпринимателем с момента государственной регистрации крестьянского (фермерского) хозяйства. Государственная регистрация осуществляется в день представления необходимых документов или в 3-дневный срок с момента получения документов по почте. Свидетельство о регистрации в качестве предпринимателя является бессрочным.

Деятельность крестьянских (фермерских) хозяйств регулируется теми же нормами, что и предпринимательская деятельность юридических лиц. В совместной собственности членов крестьянского (фермерского) хозяйства находятся предоставленный в собственность этому хозяйству или приобретенный земельный участок, насаждения, хозяйственные и иные постройки, мелиоративные и другие сооружения, продуктивный и рабочий скот, птица, сельскохозяйственная и другая техника и оборудование, транспортные средства, инвентарь и другое имущество, приобретенное для хозяйства на общие средства его членов.

Продукция и доходы, полученные в результате деятельности крестьянского (фермерского) хозяйства, являются общим имуществом членов крестьянского (фермерского) хозяйства и используются по соглашению между ними.

ТЕСТ ПО ТЕМЕ «ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ АПК»

1. Закрытое акционерное общество отличается от открытого:

- | | |
|-----------------------------------|------------------------------------|
| а) видами акций; | в) способами размещения акций; |
| б) структурой органов управления; | г) способом распределения прибыли. |

2. Чем отличается общество с ограниченной ответственностью от общества с дополнительной ответственностью:

- | | |
|------------------------------------|------------------------------------|
| а) структурой органов управления; | в) способом распределения прибыли. |
| б) разным уровнем ответственности; | |

3. Члены общества с дополнительной ответственностью несут

ответственность:

- а) по долгам в пределах стоимости вклада в уставный капитал;
- б) солидарно своим имуществом при недостатке средств общества для расчета с кредиторами;
- в) не отвечают по обязательствам общества, а несут лишь риск убытков, связанных с его работой.

4. Полное товарищество отличается от товарищества на вере:

- а) формой собственности;
- б) правами членов товарищества на управление;
- в) уровнем ответственности членов товарищества по обязательствам.

5. Ревизионная комиссия (наблюдательный совет) подчиняется:

- а) общему собранию;
- б) совету директоров;
- в) исполнительной дирекции;
- г) правлению.

6. Текущее (оперативное) руководство организацией осуществляет:

- а) общее собрание;
- б) совет директоров;
- в) правление;
- г) исполнительная дирекция;
- д) наблюдательный совет;
- е) ревизионная комиссия.

7. Непосредственно контролируют деятельность правления и исполнительной дирекции организации:

- а) общее собрание;
- б) совет директоров;
- в) наблюдательный совет;
- г) ревизионная комиссия;
- д) правление.

8. В акционерном обществе следующие органы управления:

- а)
- б)
- в)
- г)

9. В производственном кооперативе такие органы управления:

- а)
- б)
- в)
- г)

10. В ассоциации крестьянских (фермерских) хозяйств функционируют органы управления:

- а)
- б)
- в)
- г)

11. Функции, которые реализует общее собрание кооператива:

- а)
- б)

- в)
- г)

12. Функции, которые выполняет ревизионная комиссия:

- а)
- б)
- в)
- г)

13. Форма собственности унитарного предприятия:

- а) частная;
- б) государственная;
- в) коллективная;
- г) частная долевая;
- д) муниципальная.

14. Форма собственности сельскохозяйственного производственного кооператива:

- а) частная;
- б) государственная;
- в) коллективная;
- г) муниципальная;
- д) частная долевая.

15. Форма собственности акционерного общества:

- а) частная;
- б) государственная;
- в) коллективная;
- г) муниципальная;
- д) частная долевая.

16. Форма собственности товарищества на вере:

- а) частная;
- б) государственная;
- в) коллективная;
- г) муниципальная;
- д) частная долевая.

17. Форма собственности крестьянского (фермерского) хозяйства:

- а) частная;
- б) государственная;
- в) коллективная.

18. Какова последовательность подчинения звеньев (органов) управления:

- в акционерном обществе:

- а) исполнительная дирекция;
- б) общее собрание;
- в) совет директоров (правление);
- г) ревизионная комиссия (наблюдательный совет);

- в ассоциации крестьянских (фермерских) хозяйств:

- а) служба маркетинга;
- б) координационный совет;
- в) руководитель финансово-расчетного центра;
- г) исполнительная дирекция;
- д) собрание фермеров и других учредителей.

14. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

Значение информации в принятии управленческих решений. В процессе управления руководители и специалисты постоянно имеют дело с информацией, т.к. на ее основе осуществляется принятие управленческих решений.

Значение информации в процессе принятия решения на различных стадиях не одинаково. 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.

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.

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

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, т.к. 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 современных 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 «кингисе», 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 имел 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.

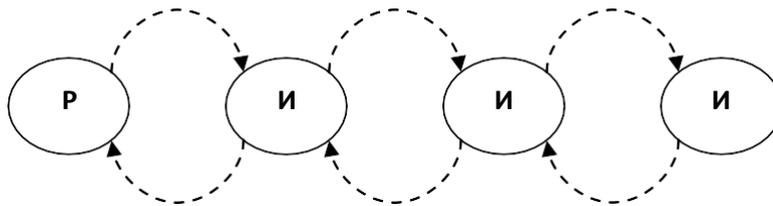
Изложенное свидетельствует о том, что эффективность решения зависит не только от его оптимальности, но и от формы доведения до исполнителей (оформления решений и личных качеств руководителей и исполнителей). Организация исполнения принятых руководства организации решений как специфическая деятельность 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.

Организация и контроль выполнения управленческих решений.

Организация исполнения управленческого решения – это сложный процесс, т.к. руководителю необходимо выбрать правильный вид коммуникаций с исполнителем.

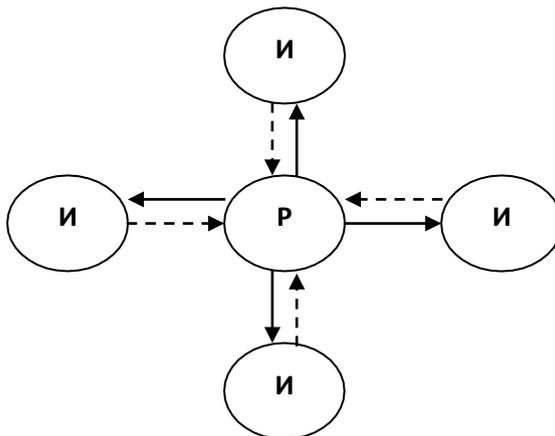
Выделяют следующие виды коммуникаций:

1. Цепочная.



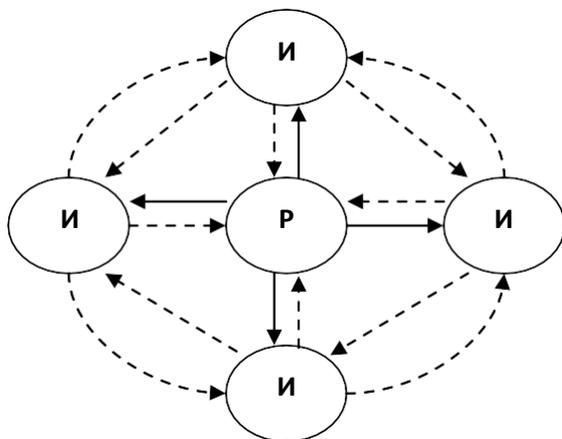
Недостаток – длительность передачи информации, а также ее искажение.

2. Звездная.



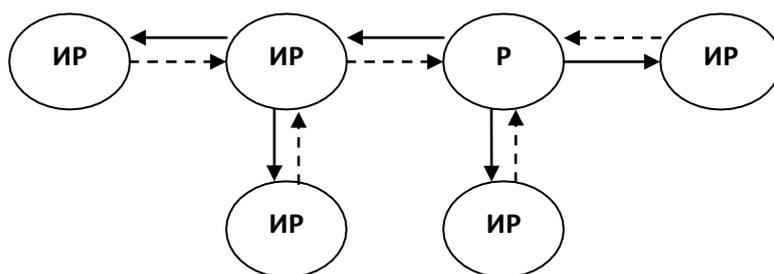
Недостаток – все связи замыкаются на руководителе. Поэтому, если он не корректирует работу или его нет на месте – развал.

3. Многосвязная.



Положительное в не то, что коммуникация существует между всеми исполнителями, а скорость передачи информации высокая. Наиболее часто встречается на уровне первичного коллектива.

4. Иерархическая.



Положительное в не то, что для данной коммуникации характерны ярко выраженные командные отношения. Промежуточные ступени (ИР) одновременно являются и подчиненными и командными.

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.

«Мозговая атака». Понятие, процедура проведения.

«Мозговая атака» - это метод коллективной подготовки управленческих решений (его называют также **методом коллективной генерации идей**).

Если предстоит решение сложной проблемы, то собирается группа людей, которые предлагают свои любые решения определенной проблемы. Основное условие «мозговой атаки» - это создание обстановки, максимально благоприятной для свободного генерирования идей. Чтобы этого добиться, запрещается опровергать или критиковать идею, какой бы на первый взгляд фантастической она не была. Все идеи записываются, анализируются специалистами, а затем выбирается наилучший вариант.

16. ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОИЗВОДСТВА: ПОНЯТИЯ, ПОКАЗАТЕЛИ, ПУТИ И ФАКТОРЫ ПОВЫШЕНИЯ

На всех этапах исторического развития общество всегда интересовал вопрос: ценой каких затрат достигается конечный производственный результат. Ответ на данный вопрос мы находили в понятиях эффективности производства, эффективности общественного производства.

В современных условиях все большее значение приобретает эффективность внешнеэкономических связей и мирового хозяйства, что превращает эффективность в интернациональную категорию. Следовательно, принимая во внимание структуру международных отношений, следует различать национальную и интернациональную эффективность.

Выделяют также экономическую и социальную эффективность производства. Экономическая эффективность – это достижение наибольших результатов при наименьших затратах на единицу продукции. Она занимает важное место в экономике хозяйственных систем, является критерием целесообразности создания новых отраслей и предприятий, реконструкции действующих компаний, разработки и применения новой техники, мероприятий по совершенствованию организации производства, труда и управления. В самом общем виде под эффективностью производства понимается соотношение результатов и затрат, которые были сделаны для достижения этих результатов. Если это соотношение определено на уровне макроэкономики, то оно будет характеризовать эффективность общественного производства, если же определение осуществляется на уровне микроэкономики, то мы говорим об эффективности производства. При этом следует различать общие и частные показатели. В свою очередь частные показатели классифицируют на прямые и обратные.

Для характеристики эффективности производства используется ряд частных показателей, с помощью которых измеряется результативность применения отдельных видов ресурсов, среди которых следует выделить следующие:

1. Производительность труда = результат / затраты живого труда (это прямой показатель)

Обратная величина есть трудоёмкость продукции:

Трудоёмкость = затраты времени / результат

2. Материалоотдача = результат / затраты материалов

Обратная этой величина есть материалоёмкость:

Материалоёмкость = затраты материалов / результат

3. Фондоотдача = результат / использованные фонды (капитал)

Обратная величина - Фондоёмкость = стоимость использованных основных фондов / результат.

Как на микроуровне, так и на макроуровне особое значение имеют показатели фондоотдачи (фондоёмкости), так как важно не только иметь производственный потенциал, но и эффективно его использовать. В последние годы в связи с инфляцией важнейшее значение приобрела проблема материалоемкости и энергоемкости.

Общим совокупным показателем эффективности производства выступает норма прибыли и уровень рентабельности. Прибыль в рыночных условиях выступает основной целью предпринимательства и критерием эффективности производства. Среди многих показателей рентабельности следует выделить: 1) рентабельность продукции, которая определяется отношением чистой прибыли к себестоимости продукции и

2) рентабельность производства, которая определяется отношением чистой прибыли к стоимости основных производственных фондов или к стоимости капитала предприятия.

Производительность труда, качество продукции, ее материалоемкость и фондоёмкость выступают основными слагаемыми эффективности производства. В условиях жесткой конкуренции в оценке эффективности производства возрастает значение конкурентоспособности, которая определяется рядом показателей, среди которых особое место занимают цена и качество продукции. В этой связи и на микроуровне, и на макроуровне важным показателем эффективности производства выступает улучшение качества продукции. Но на отдельных этапах и в определенных конкретных ситуациях динамика тех или иных слагаемых эффективности и общая ее направленность могут быть различными. Так, повышение качества продукции часто бывает связано с применением более дорогостоящих материалов, увеличением трудовых затрат на единицу продукции.

Снижение затрат живого труда и текущих материальных затрат во многих случаях достигается большими вложениями в основные фонды и может сопровождаться падением фондоотдачи и т.д. Поэтому ограничиваться использованием отдельных показателей эффективности производства нельзя. Нужен общий, интегральный показатель. Он может быть выражен, например, рентабельностью продукции, которую можно определить следующей формулой:

$$\text{ЭП} = \text{ЧП} / (\text{T} + \text{M} + \text{УФ}),$$

где ЭП — эффективность производства;

ЧП — чистый продукт с учётом его состава и качества;

T — затраты живого труда;

М – текущие затраты овеществленного труда;

Ф – единовременные вложения в производственные фонды;

У – коэффициент приведения к единой размерности, позволяющий суммировать затраты и вложения.

В условиях рыночного хозяйства это соотношение принимает, прежде всего, денежное выражение. Переход к рыночным отношениям и экономическим методам управления усиливает воздействие на повышение экономической эффективности таких рычагов и стимулов, как экономические нормативы, соотношение спроса, предложения и цены, кредит, система налогообложения.

Социальная эффективность – это соответствие результатов хозяйственной деятельности социальным целям общества. Она выражает степень удовлетворения всей совокупности потребностей. При характеристике социально-экономической эффективности на уровне общества следует обратить внимание на широко используемое в западной экономической литературе понятие «Парето-эффективность». Итальянский экономист и социолог В. Парето определил эффективность как состояние, при котором невозможно увеличить степень удовлетворения потребностей хотя бы одного человека, не ухудшая при этом положение другого члена общества. Оптимум Парето-эффективности достигается тогда, когда изменения в производстве не вызывают ухудшения положения хотя бы одного человека, но улучшают положение всех членов общества.

Социальная эффективность связана с уровнем жизни населения, содержанием и условиями труда, состоянием среды обитания человека, масштабами свободного времени. Она предполагает усиление социальной ориентации экономического роста. Недопустимо увеличение масштабов производства за счет ухудшения условий труда, нанесения ущерба окружающей среде, снижения других показателей жизнедеятельности человека.

Экономическая и социальная эффективность неразрывно связаны. Рост экономической эффективности служит основой достижения высоких социальных результатов. В свою очередь без социальных достижений невозможно решение экономических задач. Степень разрешенности социальных проблем (отношение к труду, моральный климат и т.п.) нередко оказывает определяющее воздействие на динамику экономической эффективности производства. Эффективность производства также находит свое отражение в достижении соответствия его результатов общественным потребностям. Речь идет о главной макроэкономической пропорции – равенстве совокупного спроса и совокупного предложения.

В условиях перехода к рыночной экономике возрастает связь

экономических показателей эффективности с социальными. Чем выше экономические результаты, тем выше должны быть социальные, и наоборот. Социальные результаты выражаются следующими показателями:

повышение уровня жизни – рост оплаты труда, реальных доходов, обеспечение жильем, уровень медицинского обслуживания, общеобразовательный и профессиональный уровень работников; масштабами свободного времени и рациональности его использования; условиями труда – сокращение травматизма, текучесть кадров, занятость населения; состоянием экологии и влиянием производства на экологическую обстановку в стране (регионе).

Существуют следующие пути повышения эффективности общественного производства:

освоение достижений новейшего этапа научно-технической революции и совершенствование на этой основе средств производства, повышение их отдачи; реализация форм и методов научной организации труда на предприятиях (повышение квалификации работников, совершенствование разделения и кооперации труда, рационализация трудовых процессов, нормирование труда); внедрение рациональной системы специализации и кооперирования производства; развитие инициативы и самостоятельности трудовых коллективов; осуществление структурной и организационной перестройки национальной экономики; совершенствование хозяйственного механизма, системы и методов управления; совершенствование стимулирования труда, усиление мотивации труда, укрепление трудовой и технологической дисциплины; использование преимуществ международного разделения труда.

Различают следующие факторы, повышения эффективности производства:

научно-технические (ускорение НТП, автоматизация, роботизация, применение ресурсосберегающих технологий); организационно-экономические (специализация и кооперация производства, рациональное размещение производительных сил, экономические методы управления хозяйственной деятельностью); социально-психологические (гуманизация производства, образовательный и профессиональный уровень кадров, формирование определенного стиля экономического мышления); внешнеэкономические (международное разделение труда, взаимопомощь и сотрудничество стран).

17. МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫМ ПРОИЗВОДСТВОМ

Необходимо различать общую и частную эффективность совершенствования управления. *Частная эффективность* характеризует эффективность отдельных мероприятий по совершенствованию управления производством, а *общая* – эффективность всего соответствующего комплекса мероприятий. Для проверки целесообразности проведения отдельных мероприятий, корректировок в ходе их проведения и т. д. оценивается их эффективность, а для оценки всего комплекса мероприятий – проводится общая оценка эффективности с использованием конечных результатов работы предприятия.

Оценку эффективности мероприятий по совершенствованию структур проводят с помощью показателей организованности структуры управления: число ступеней в структуре управления; число структурных подразделений; величина аппарата управления; число работников управления, приходящихся на одно подразделение; число подчиненных у линейных руководителей; нагрузка на бригадиров; укомплектованность аппарата управления.

Отражением эффективности методов управления является поведение отдельного человека и коллектива в целом, поэтому правильность их применения показывает уровень творческой инициативы и активности работников, эффективность и качество их труда. Эффективность методов определяется восприятием их коллективом, приемлемостью в данных условиях, соответствием одних методов другим, в связи с чем оценку их применения в целом целесообразно проводить экспертным путем. Кроме того, применение экономических методов управления можно оценивать с помощью экономических показателей, а социально-психологических – социометрическими методами.

Эффективность мероприятий по научной организации управленческого труда предполагает расчет увеличения продолжительности фазы высокой работоспособности за счет улучшения условий труда управленческих работников, уровня организации рабочих мест и санитарно-гигиенических условий.

От квалификации руководителя во многом зависит эффективность функционирования возглавляемого им предприятия или подразделения. В связи с этим важное значение имеют проведение мероприятий по совершенствованию работы с кадрами и оценка их эффективности. Кадровая работа включает проверку пригодности кандидата для руководящей должности при назначении или приеме, соответствия работника должности через определенный период работы и определение возможности включения его в резерв на выдвижение,

отбор кандидатов из резерва на выдвижение. Оценка производится с помощью следующих методов или приемов: сбор анкетных данных кандидата; письменная или устная его характеристика; оценка выполнения им обязанностей; мнения и отзывы о нем руководителя, коллег по работе, общественных организаций, личные беседы с кандидатом; сравнение имеющихся у работника качеств с перечнем качеств, необходимых для работника на данной должности (матричный метод); система коэффициентов или баллов; тестирование; аттестация.

При оценке мероприятий по совершенствованию кадровой работы предлагается использовать следующие показатели: опыт и квалификация руководящих кадров, их служебный рост и повышение квалификации, обеспеченность резервом на выдвижение, коэффициент стабильности (текучести) управленческих кадров, уровень их подготовки (квалификации) и др.

С усложнением производства увеличиваются затраты на механизацию и автоматизацию управленческого труда, что должно сопровождаться ростом экономии затрат и соответственно вести к уменьшению совокупных затрат в производстве. Поэтому оценка эффективности применения технических средств управления должна основываться на общих принципах определения эффективности капитальных вложений в производство. Эффективность разработки и внедрения мероприятий по совершенствованию управления в этом случае определяется как отношение годового экономического эффекта, полученного в результате проведения указанных работ, к затратам по совершенствованию управления.

Результат воздействия управляющей системы наиболее полно и точно характеризуется конечными показателями деятельности предприятия, ими же определяется и успешность мероприятий по совершенствованию управления предприятием. Оценка всего комплекса мероприятий по совершенствованию управления предприятием осуществляется с помощью сравнения этих показателей до и после преобразований (табл. 3). Затем проводится анализ изменений в самой управляющей системе с помощью сравнения показателей до и после проведения мероприятий: экономичности аппарата управления и производительности управленческого труда.

Таблица 3 - Оценка эффективности мероприятия по совершенствованию управления производством в

Показатели	Годы		
Общие результативные показатели			
Стоимость токарной продукции на 100га сельскохозяйственных угодий, тыс. руб.			
Стоимость товарной продукции на одного среднегодового работника, тыс. руб.			
Прибыль на одного среднегодового работника, тыс. руб.			
Прибыль на 100га сельскохозяйственных угодий, тыс. руб.			
Уровень рентабельности производства, %			
Показатели экономичности аппарата управления			
Удельный вес затрат на управление в общей сумме производственных затрат, %			
Удельный вес заработной платы работников управления в годовом фонде оплаты труда работников предприятия, %			
Показатели производительности управленческого труда			
Стоимость товарной продукции на одного работника управления, тыс. руб.			
Прибыль на одного работника управления, тыс. руб.			

Методику оценки эффективности управления сельскохозяйственным производством можно применить (табл. 3) после проведения комплекса мероприятий по совершенствованию организации и технологии производства, совершенствования управления производством, смены организационно-правовой формы предприятия. Полученный эффект нельзя полностью относить на улучшение системы управления производством, но доля успеха от реализации этих мероприятий здесь, несомненно, есть.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТАМ ЗАОЧНОЙ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ

Номер варианта задания для контрольной работы выбирают по пересечении строки начальной буквы фамилии и столбца суммы двух последних цифр номера зачетной книжки (таблица). Например, студент Петров К.А., имеющий номер зачетной книжки 04542, должен выполнять контрольную работу по 15-му варианту. Произвольное изменение варианта не допускается.

Контрольную работу выполняют по предлагаемому плану работы, даются аргументированные ответы на вопросы.

Контрольная работа должна состоять из титульного листа, содержания, основной части и списка литературы. Объем 15-20 страниц.

Таблица 4 - Варианты контрольной работы

Начальная буква фамилии	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
А, Б	10	9	8	7	6	5	4	1	2	3	0	1	2	3	4	5	6	7	8
В, Я	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Г, Щ	0	1	10	11	12	13	14	15	16	17	18	0	1	2	3	4	5	6	7
Д, Ч	8	9	10	11	12	13	14	15	16	14	17	18	0	1	2	3	4	5	6
Е, Ш	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	17	16	15	14	13	12	11
Ж, З	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	6	7	8
И, К	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	0	1	2	3	4	5	6	7	8
Л, Т	18	17	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
М, Н	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
О, П	18	17	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
Р, С	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	0	1	2	3	4
У, Ф	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	0	1	2	3	4	5	6
Х, Ц	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Э, Ю	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	0

Варианты контрольной работы

Вариант 0. Теоретические основы управления производством

1. Производственно-экономическая характеристика организации.
2. Сущность и содержание управления.

3. Принципы управления.
4. Предмет, цель и методы науки.
5. Особенности управления сельскохозяйственным производством.

Вариант 1. Функции и структура управления

1. Производственно-экономическая характеристика организации.
2. Функции управления.
3. Организационная структура предприятия.
4. Системы управления.
5. Структура управления, ее типы.

Вариант 2. Система органов управления АПК России

1. Производственно-экономическая характеристика организации.
2. Органы управления на федеральном уровне.
3. Органы управления на региональном уровне.
4. Органы управления на районном уровне.
5. Роль государства как субъекта управления АПК.

Вариант 3. Особенности управления АПК

1. Производственно-экономическая характеристика организации.
2. Развитие системы управления АПК.
3. Принципы управления.
4. Специфические особенности управления отраслями и видами деятельности.

Вариант 4. Система методов управления

1. Производственно-экономическая характеристика организации.
2. Методы управления агропромышленным производством.
3. Экономические методы управления.
4. Административные (организационно-распорядительные) методы управления.

Вариант 5. Организационно-правовые методы управления

1. Производственно-экономическая характеристика организации.
2. Сущность хозяйственного управления.
3. Управление на государственных унитарных предприятиях.
4. Управление в хозяйственных обществах.
5. Управление в с.-х. производственных кооперативах.

Вариант 6. Организация управления обслуживающим и вспомогательным производством

1. Производственно-экономическая характеристика организации.
2. Система управления обслуживающим и вспомогательным производством.
3. Организация управления обслуживающим и вспомогательным производством в сельскохозяйственных предприятиях.
4. Роль обслуживающих и вспомогательных производств в сельскохозяйственных предприятиях.

Вариант 7. Кадры управления

1. Производственно-экономическая характеристика организации.
2. Кадровая работа и кадровая политика.
3. Классификация кадров управления.
4. Методы оценки кадров управления.
5. Этика руководителя.

Вариант 8. Формирование трудового коллектива и управление персоналом

1. Производственно-экономическая характеристика организации.
2. Основы управления предприятием.
3. Трудовой коллектив на с.-х. предприятии, его формирование.
4. Цели, задачи и принципы, методы управления персоналом.
5. Морально-психологический климат в трудовом коллективе.

Вариант 9. Организация управленческого труда

1. Производственно-экономическая характеристика организации.
2. Содержание управленческого труда.
3. Нормирование управленческого труда.
4. Организация труда руководителей и специалистов.
5. Организация собраний, производственных совещаний.

Вариант 10. Эффективность управленческого труда

1. Производственно-экономическая характеристика организации.
2. Организация управленческого труда.
3. Руководитель-организатор производства. Стиль работы руководителя.
4. Конфликтные ситуации в коллективе и способы их преодоления.
5. Эффективность управленческого труда.

Вариант 11. Управление качеством труда и продукции

1. Производственно-экономическая характеристика организации.
2. Принципы и методы управления качеством.
3. Управление качеством труда в сельскохозяйственных предприятиях.
4. Основы комплексной системы управления качеством продукции
5. Стандартизация - основа управления качеством продукции.

Вариант 12. Документация и основы делопроизводства

1. Производственно-экономическая характеристика организации.
2. Сущность корреспонденции и делопроизводства.
3. Содержание и назначение организационно-распорядительных документов (ОРД)
4. Номенклатура дел, содержание и назначение.
5. Обязанности должностных лиц по организации и ведению корреспонденции и делопроизводства.

Вариант 13. Управленческие решения

1. Производственно-экономическая характеристика организации.
2. Понятие управленческого решения и его место в процессе управления.
3. Риск и процесс принятия управленческих решений.
4. Организация и контроль управленческих решений.

Вариант 14. Диспетчерская система управления на предприятии

1. Производственно-экономическая характеристика организации.
2. Сущность и особенности оперативного управления.
3. Место диспетчерской службы в структуре управления производством.
4. Организация и внедрение диспетчерской службы.
5. Технические средства и диспетчерская документация.

Вариант 15. Консалтинг в системе управления АПК

1. Производственно-экономическая характеристика организации.
2. Сущность, виды информации, ее роль в управлении с.-х. предприятием.
3. Техническое обеспечение систем управления в АПК.
4. Организация информационно-консультационных служб в АПК.

Вариант 16. Управление в агропромышленных формированиях холдингового типа

1. Производственно-экономическая характеристика организации.

2. Предпосылки, принципы и условия создания агропромышленных формирований холдингового типа.
3. Управление в интегрированных формированиях.

Вариант 17. Оценка эффективности работы предприятия

1. Производственно-экономическая характеристика организации.
2. Основы анализа результатов и эффективности работы предприятия.
3. Управление финансовой деятельностью предприятия
4. Анализ доходности продаж.
5. Анализ рентабельности использования капитала.

Вариант 18. Организация совершенствования системы управления и эффективность управления

1. Производственно-экономическая характеристика организации.
2. Совершенствование управления сельскохозяйственным производством.
3. Совершенствование экономических, административных методов управления.
4. Экономическая эффективность управления, ее показатели.
5. Основные направления повышения эффективности организации управления сельскохозяйственным производством.

ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ К ЭКЗАМЕНУ

1. Понятие «управления». Соотношение понятий «управление» и «менеджмент». Цели и задачи управления в АПК.
2. Законы, закономерности и принципы управления.
3. Особенности управления в аграрной сфере.
4. Понятие функций управления и их классификация.
5. Общие (основные) функции управления и их характеристика.
6. Специальные (конкретные) функции управления и их содержание.
7. Система методов управления.
8. Экономические методы управления на предприятиях АПК.
9. Организационно-распорядительные методы управления.
10. Социально-психологические методы управления.
11. Понятие стиля руководства, общая характеристика авторитарного, демократического и либерального стилей руководства.
12. Конфликты в коллективе и пути их преодоления.
13. Системы управления, их характеристика.
14. Организационное устройство предприятия, виды организационных структур.
15. Структура управления, ее типы.
16. Совершенствование структур управления.
17. Должностная инструкция, ее значение в деятельности организации.
18. Требования и правила составления должностной инструкции.
19. Управленческие решения, факторы, влияющие на принятие управленческих решений.
20. Процесс принятия управленческих решений.
21. Органы управления на федеральном уровне.
22. Органы управления на региональном уровне.
23. Органы управления на районном уровне.
24. Организационно-правовые формы сельскохозяйственного предприятия (организации).
25. Государственное (муниципальное) сельскохозяйственное унитарное предприятие.
26. Акционерное общество. Органы управления.
27. Общество с ограниченной ответственностью. Органы управления.
28. Сельскохозяйственный производственный кооператив. Органы управления.
29. Крестьянское фермерское хозяйство. Органы управления.
30. Кадровая политика предприятия.

31. Управленческий труд и его специфика на предприятиях агропромышленного комплекса. Классификация управленческих работников.
32. Методика аттестации кадров управления.
33. Содержание управленческого труда.
34. Нормирование управленческого труда.
35. Организация труда руководителей и специалистов.
36. Организация собраний, производственных совещаний.
37. Информация в системе управления.
38. Оперативное управление и диспетчеризация на предприятии.
39. Содержание и назначение организационно-распорядительных документов (ОРД).
40. Управление качеством труда на предприятии.
41. Управление качеством продукции на предприятии.
42. Основные направления инновационной деятельности в АПК.
43. Управление нововведениями.
44. Управление научно-техническим прогрессом.
45. Экономическая эффективность управления, ее показатели.
46. Методика оценки эффективности управления сельскохозяйственным производством.

ГЛОССАРИЙ

1. Агент – юридически самостоятельное лицо, которое может вести дела сразу нескольких предприятий, получая вознаграждение в зависимости от объема сбыта или по договорному тарифу.

2. Внешняя среда маркетинга – совокупность политических, экономических, природных, научных, научно-технических, культурных, демографических факторов и субъектов, с которыми фирма осуществляет деловые контакты (поставщики, покупатели, посредники).

3. Внутренняя среда – организация, ее подразделения и службы.

4. Демпинг – продажа товаров по ценам, значительно ниже рыночных, иногда ниже себестоимости.

5. Диверсификация производства – смена ассортимента товара, проникновение фирмы в отрасли, не связанные с ее основным производством.

6. Дилер – торговец, посредник между потребителем и производителем; биржевой торговец, заключающий сделки за собственный счет.

7. Дистрибьютор – фирма, осуществляющая сбыт на основе оптовых закупок у крупных промышленных фирм-производителей и представляющая их на рынке.

8. Дифференциация товара – акт отличия товара от конкурентного по одной или более основным характеристикам или по характеристикам образа товара.

9. Доля рынка – удельный вес товара данной фирмы в общем объеме реализации этого товара на конкретном рынке.

10. Емкость рынка – объем реализуемого на конкретном рынке товара в течение определенного периода.

11. Конкурент – фирма или отдельное лицо, производящее или реализующее аналогичный товар на данном рынке.

12. Конкурентоспособность – превосходство товара на целевом рынке над конкурирующими аналогами по степени удовлетворения потребностей, в том числе и по суммарным затратам потребителя на его приобретение и использование.

13. Контактная аудитория – группа людей, проявляющая интерес к организации или оказывающая влияние на ее способность достигать поставленных целей.

14. Контролируемые (управляемые) факторы – факторы маркетинговой среды, которые управляются (контролируются) руководством фирмы и сотрудниками службы маркетинга.

15. Конъюнктура рынка – условия продажи на рынке, проявляющиеся в соотношении спроса и предложения товара, уровне рыночных цен.

16. Лицензирование – мероприятия, связанные с выдачей лицензий, переоформлением документов, подтверждающих их наличие, приостановлением и аннулированием лицензий и надзором лицензирующих органов за соблюдением лицензиатами при осуществлении определенных видов деятельности соответствующих требований и условий.

17. Лицензия – разрешение государственных органов на ту или иную хозяйственную деятельность: на право ввоза и вывоза товаров за границу; использование изобретений, защищенных патентами, технологий, товарных марок.

18. Логотип – специально разработанное оригинальное начертание полного или сокращенного наименования фирмы или ее товаров.

19. Маклер – юридически самостоятельное лицо, представляющее интересы обеих сторон, в функции которого входит поиск возможностей заключения договоров.

20. Макросреда предприятия – факторы социального характера (демографические, экономические, технические, политические и социокультурные), оказывающие воздействие на микросреду и влияющие на маркетинговые решения предприятия.

21. Методы управления представляют, собой совокупность способов, средств и приемов целенаправленного воздействия управляющей системы (руководителей) на управляемую систему (исполнителей) в целях создания условий для четкой организации процесса управления, использования современной техники и прогрессивной организации труда и производства и обеспечения их максимальной эффективности для достижения поставленных целей.

22. Микросреда предприятия – факторы, имеющие непосредственное отношение к предприятию и определяющие его возможности по обслуживанию клиентуры.

23. Монополистическая деятельность – противоречащие закону действия хозяйствующих субъектов, органов власти и управления, направляемые на недопущение конкуренции и этими действиями нарушающие интересы потребителей.

24. Мотивация – это процесс стимулирования, побуждения людей работать для достижения личных целей и целей организации. Самым первым приемом стимулирования был метод «кнута и пряника». Современные теории мотивации делают основной упор на удовлетворение определенных потребностей людей.

25. Неконтролируемые (неуправляемые) факторы – факторы маркетинговой среды, влияющие на деятельность фирмы и не поддающиеся управлению с ее стороны.

26. Неэластичный спрос – спрос, имеющий тенденцию оставаться

неизменным, несмотря на небольшие изменения в цене.

27. Ноу-хау – совокупность технических, коммерческих, экономических и других знаний, опыта, навыков, оформленных в виде документации, но не запатентованных.

28. Организация – это группа людей с общими целями. Цель есть желаемый результат, которого стремится добиться организация.

29. Организация – это процесс создания взаимодействия полномочий, структуры предприятий, который дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения поставленной цели.

30. Открытый вопрос — вопрос анкеты, на который респондент (опрашиваемый) отвечает в произвольной форме.

31. Посредники – отдельные лица или организации, действующие в области транспортирования, хранения, сбыта товаров и в других областях оказания посреднических услуг.

32. Поставщики – предприятия, фирмы и отдельные лица, обеспечивающие предприятие и его конкурентов различными видами ресурсов, необходимых товаров и услуг.

33. Потребитель – гражданин или субъект хозяйственной деятельности, имеющий намерение заказать или приобрести либо заказывающий или приобретающий конкретные товары для личных нужд, не связанных с извлечением прибыли.

34. Потребительский рынок – рынок, где покупают товары и услуги для личного потребления, семейного и домашнего использования.

35. Потребность – нужда, принявшая специфическую форму в соответствии с культурным уровнем и личностью индивида.

36. Рынок – сфера обмена, где действует совокупность реальных и потенциальных продавцов и покупателей товаров; совокупность экономических отношений в сфере обмена, связанных с реализацией товаров:

монополистической конкуренции – продавцы и покупатели совершают сделки со схожими товарами и услугами в широком диапазоне цен;

олигополистический – небольшое число продавцов, чувствительных к политике ценообразования и маркетинговым стратегиям друг друга, обеспечивает большое число покупателей;

покупателя – ситуация на рынке, когда предложение товаров и услуг значительно превышает спрос на них;

продавца – ситуация на рынке, когда спрос превышает предложение;

товаров производственно-технического назначения – совокупность лиц и организаций, приобретающих товары и услуги для дальнейшего использования в производстве или перепродаже другим потребителям;

труда – совокупность людей, желающих предложить свою рабочую силу в

обмен на заработную плату и товары;

чистой конкуренции – совокупность продавцов и покупателей, совершающих сделки со схожими товарами в ситуации, когда отдельный покупатель или продавец не оказывает большого влияния на уровень текущих цен.

37. Рыночная ниша – сегмент потребителей, которому продукт, производимый данным предприятием, подходит для удовлетворения потребностей лучше всего.

38. Рыночное окно – незанятый конкурентами сегмент потребителей (его потребности не удовлетворяются в должной мере существующими товарами).

39. Структура управления – это система разделения труда и установление служебных связей между структурными подразделениями и работниками аппарата управления по принятию и реализации управленческих решений.

40. Стиль руководства – способ обращения руководителей с подчиненными, характер отношений в процессе исполнения служебных обязанностей.

41. Стратегия – долговременные, наиболее принципиальные, важные установки, планы, намерения правительства, администрации регионов, руководства предприятий в отношении производства, доходов и расходов, бюджета, налогов, капиталовложений, цен, социальной защиты.

42. Субвенция – денежное пособие, выделяемое центральными органами на целевое финансирование определенного мероприятия, объекта. При нецелевом использовании субвенция подлежит возврату выдавшим ее органам.

43. Субординация – соблюдение рангов, строгое подчинение младших старшим в соответствии с правилами служебной дисциплины.

44. Субсидия – пособие в денежной или натуральной форме, предоставляемое из средств государственного бюджета, местных бюджетов или специальных фондов физическим или юридическим лицам, местным органам.

45. Сделка – коммерческий обмен ценностями между двумя сторонами. Сделки бывают денежные и бартерные.

46. Сертификация – подтверждение независимой компетентной стороной соответствия предлагаемого товара (выполняемой работы, услуги) требованиям нормативных документов, определяющих их безопасность для здоровья и жизни потребителя, отсутствие в них недопустимого риска, связанного с возможностью причинения вреда жизни, здоровью и имуществу.

47. Скидка: а) условие сделки, определяющее размер уменьшения базовой цены товара, указанной в сделке; б) уменьшение базовой цены товара, как правило, в виде возврата денег покупателю:

для «верных» или престижных покупателей – мера снижения стандартной продажной цены, которую гарантируют либо постоянной клиентуре, либо покупателям, относящимся к категории «престижных»;

для поощрения продаж нового товара – мера снижения стандартной продажной цены, которую гарантируют торговым посредникам при реализации новых товаров, продвижение которых на рынок требует повышенных расходов на рекламу и услуги торговых агентов;

за большой объем приобретаемого товара (некумулятивная, кумулятивная и ступенчатая) – мера снижения стандартной продажной цены, которую гарантируют покупателю, если он одновременно приобретает партию товара с объемом, большим некоторой установленной величины;

за внесезонную покупку – мера снижения стандартной исходной цены, которую гарантируют покупателю при приобретении товаров сезонного спроса вне периода года, для которого они предназначены;

за наличные – мера снижения стандартной продажной цены, которую гарантируют клиенту при немедленной оплате товара наличными средствами;

за ускорение оплаты – мера снижения стандартной продажной цены, которую гарантируют покупателю при оплате приобретенной партии товара ранее установленного контрактом срока;

на пробные партии и заказы – мера снижения стандартной продажной цены, которую гарантирует производитель с целью заинтересовать покупателя в новом для него товаре;

при комплексной закупке товаров – мера снижения стандартной продажной цены, которую гарантируют покупателю при приобретении данного товара вместе с другими дополняющими товарами этой фирмы;

сложная – суммарная скидка со стандартной исходной цены, состоящей из нескольких скидок; **с цены** – предоставляется продавцом покупателю в связи с условиями сделки в зависимости от текущей конъюнктуры рынка.

48. Срок годности – период, по истечении которого продукт считается непригодным для использования по назначению. Устанавливает изготовитель пищевых продуктов с указанием условий хранения, он обязан гарантировать при соблюдении условий хранения соответствие продукта требованиям безопасности для жизни и здоровья потребителей.

49. Срок реализации – дата, до которой пищевой продукт может предлагаться потребителю для использования по назначению и до которой он не теряет своих потребительских характеристик. Срок реализации устанавливают на пищевые продукты с учетом некоторого разумного периода хранения их в домашних условиях.

50. Тактика – экономическое поведение, линия экономических действий, рассчитанная на относительно кратковременный период, исходя из текущей ситуации.

51. Технология управления – последовательность выполнения взаимосвязанных операций по преобразованию предмета управленческого труда

(информации) в продукт – управленческое решение.

52. Трансферт – 1) перевод иностранной валюты из одной страны в другую; 2) передача одним лицом другому права владения ценными бумагами; 3) перенос оплаты по сделке с одного счета на другой.

53. Точка безубыточности – объем продукции, при котором предприятие полностью покрывает свои издержки на производство, но не получает прибыли.

54. Управление – сознательное целенаправленное воздействие на людей и экономические субъекты, осуществляемое с целью направления их действий и получения желаемых результатов.

55. Управление изучает совокупность технических, технологических, экономических, организационных, социальных, психологических, правовых отношений между людьми в процессе принятия и реализации управленческих решений.

56. Управленческое решение – выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий, направленный на достижение целей организации.

57. Финансовый рынок – рынок, который предоставляет людям и организациям возможность занимать, ссужать, копить деньги и гарантировать их сохранность.

58. Фокусирование (фокус-группа): а) форма опроса, предполагающая дискуссионное обсуждение проблемы с отобранной группой людей (7– 15 чел.), проводимое модератором с целью установления качественных параметров поведения потребителей; б) метод сбора первичной информации путем активного вмешательства исследователя в определенные процессы с целью установить взаимосвязь между событиями.

59. Фондовая биржа – постоянно действующий и управляемый рынок, на котором продают и покупают ценные бумаги (акции, облигации).

60. Функция управления – это вид деятельности управленческого персонала, характеризующийся общей целевой направленностью, однородностью содержания. Функции направлены на достижение поставленной цели.

61. Цели управления отражают предполагаемые конечные результаты, на достижение которых направлена деятельность аграрного производства в целом, организации, фирмы.

62. Цели классифицируются по различным признакам:

- по содержанию (экономические, отраслевые, политические);
- по уровням управления (национальные, отраслевые, территориальные, внутрихозяйственные); по времени (краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные).

63. Услуга – мероприятие, которое не приводит к завладению чем-либо; неосязаемая выгода.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ким, С. А. Теория управления : учебник / С. А. Ким. — Москва : Дашков и К, 2016. — 240 с. — ISBN 978-5-394-02373-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/70583> (дата обращения: 19.01.2022). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

2. Коротнев, В. Д. Управление АПК [Электронный ресурс] / В. Д. Коротнев. - Электрон. текстовые дан. - Пенза : РИО ПГСХА, 2012. - 133 с. - Режим доступа: <https://lib.rucont.ru/efd/203438>. - Б. ц. Перейти к внешнему ресурсу <https://lib.rucont.ru/efd/203438>

3. Минаков, И. А. Экономика и управление предприятиями, отраслями и комплексами АПК [Электронный ресурс] / И. А. Минаков. - 1-е изд. - : Лань, 2017. - 404 с. - Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/91296>. - ISBN 978-5-8114-2389-7: Б. ц. Перейти к внешнему ресурсу <https://e.lanbook.com/book/91296>.

4. Молчанов, М. А. Теория управления экономическими системами [Электронный ресурс] : учебник / М. А. Молчанов, В. А. Молчанова. - : Дашков и К, 2018. - 307 с. - Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/103782> (Ссылка на документ в ЭБС Лань) <https://e.lanbook.com/img/cover/book/103782.jpg> (Обложка книги). - ISBN 978-5-394-02834-2: Б. ц.

5. Организация и управление производством предприятия: теория и практика [Электронный ресурс] / Н.А. Дубинина. — : [Б.и.], 2019. — 102 с. — Режим доступа: <https://lib.rucont.ru/efd/684384>

6. Позубенкова, Э. И. Управление АПК [Электронный ресурс] / Э. И. Позубенкова, Н. М. Гурьянова. - Пенза : РИО ПГСХА, 2016. - 161 с. : нет. - Режим доступа: <https://lib.rucont.ru/efd/561020>. - Б. ц.

7. Позубенкова, Э.И. Управление организацией [Электронный ресурс] / Э.И. Позубенкова. — Пенза : РИО ПГАУ, 2020. — 170 с. — Режим доступа: <https://lib.rucont.ru/efd/730765>

8. Управление в АПК. Учебно-методическое пособие. [Электронный ресурс]. - Оренбург : ФГБОУ ВПО Оренбургский государственный аграрный университет, 2015. - 136 с. ; нет. - Режим доступа: <https://lib.rucont.ru/efd/313534>. - ISBN 978-5-88838-919-5 : Б. ц. Перейти к внешнему ресурсу <https://lib.rucont.ru/efd/313534>.

9. Фейзуллаев, Ф. С. Основы теории управления : учебно-методическое пособие / Ф. С. Фейзуллаев. — Махачкала : ДагГАУ имени М.М.Джамбулатова, 2020. — 80 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/138126>

(дата обращения: 19.01.2022). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

10. Фомичев, А. Н. Исследование систем управления : учебник / А. Н. Фомичев. — 2-е изд. — Москва : Дашков и К, 2017. — 348 с. — ISBN 978-5-394-02324-8. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/93435> (дата обращения: 19.01.2022). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

11. Шутьков, А. А. Система управления агропромышленным комплексом: теория, методология, практика [Электронный ресурс] : монография / А. А. Шутьков. - : Дашков и К, 2018. - 390 с. - Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/110742>. - ISBN 978-5-394-03024-6 : Б. ц. Перейти к внешнему ресурсу <https://e.lanbook.com/book/110742>.

12. Экономика и управление на предприятии : учебник / А. П. Агарков, Р. С. Голов, В. Ю. Теплышев, Е. А. Ерохина. — Москва : Дашков и К, 2017. — 400 с. — ISBN 978-5-394-02159-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/93541> (дата обращения: 25.01.2022). — Режим доступа: для авториз. пользователей.