

О.З. Арова  
Л.Г. Шорова

# **Управление АПК**

Учебное пособие для обучающихся по направлению подготовки  
35.03.04 Агрономия

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
СЕВЕРО-КАВКАЗСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ

О.З. Арова  
Л.Г. Шорова

## **Управление АПК**

Учебное пособие по дисциплине «Управление АПК» для  
бакалавров по направлению подготовки 35.03.04. Агрономия.  
Учебное пособие

Черкесск  
2025

УДК 338  
ББК 65.051  
А81

Рассмотрено на заседании кафедры \_\_\_\_Агрономия\_\_\_\_\_  
Протокол № \_8\_ от «\_21\_»\_мая\_\_\_\_\_ 2025 г.  
Рекомендовано к изданию редакционно-издательским советом СКГА.  
Протокол № \_\_\_\_ от «\_\_»\_\_\_\_\_ 2025г.

**Рецензенты: Шардан С.К.** – д. э. н., профессор кафедры «Финансы и кредит»  
**Гедиев К.Т.**-к.э.н., доцент, зав.кафедрой «Агрономия»

А81 Арова, О. З. **Управление АПК:** Учебное  
пособие для обучающихся по направлению подготовки 1 курса и 2 курса  
Агрономия 35.03.04/ О.З. Арова, Л.Г. Шорова – Черкесск: БИЦ СКГА, 2025г. –  
168с.

Настоящее издание разработано как для аудиторной, так и для  
самостоятельной работ обучающимся по направлению подготовки 35.03.04  
Агрономия.

Изложены основные вопросы, знания которых необходимы для понятия  
того как управляется АПК на различных уровнях управления. Какие методы и  
подходы используются для осуществления эффективного управления  
комплексами, отраслями, предприятиями различной правовой формы

УДК 000000  
ББК 00000

© Арова О.З., Шорова Л.Г., 2025  
© ФГБОУ ВО СКГТА, 2025

## СОДЕРЖАНИЕ

Тема	Содержание темы	Стр
Введение		6
Лекционные и практические работы		
Лекция 1	Введение. Тема 1. Основы теории управления. Сущность и содержание управления в АПК. Предмет и методы науки управления. Законы, закономерности и принципы. Формирование и функционирование систем управления.	8
Лекция 2	Тема 1. Основы теории управления. Функции управления сельскохозяйственным производством. Системы и структуры управления производством в АПК. Развитие науки и практики управления в развитых странах и Российской Федерации	15
Практическая работа 1	Тема 1. Основы теории управления. Проектирование организационной структуры управления предприятием. Ознакомление с предприятиями и отчетами экономистов по предприятию на 3 года. Ознакомление с правовым статусом предприятия и размерами производственно-хозяйственной и финансово-хозяйственной деятельности. Ознакомление с структурой управления, оценкой соответствия структуры управления решаемым задачам, поиск узких мест структуры управления и предложение собственной с оценкой ее эффективности	31
Лекция 3	Тема 2. Организация управления в агропромышленных формированиях. Структуры и функции органов управления АПК на разных уровнях (Правительство РФ, регионы, районный уровень). Структура управления, цели, задачи, взаимодействия.	77
Практическая работа 2	Тема 2. Организация управления в агропромышленных формированиях. Разработка типовых структур управления предприятиями АПК различных организационно правовых форм. Типы структур управления по характеру взаимодействия со внешней средой. Разработка линейной, функциональной и дивизиональной (продуктовая, структура, ориентированная на сегмент рынка, структура по региональному принципу) и адаптированной или органической (проектной, матричной, конгломератной) структур управления	91
Лекция 4	Тема 2. Организация управления в агропромышленных формированиях. Общие основы управления организационно-правовыми формами хозяйствования в АПК. Управление в государственных унитарных предприятиях. Управление в акционерных обществах.	104
Практическая работа 3	Тема 2. Организация управления в агропромышленных формированиях. Особенности организации управления в государственных унитарных предприятиях	108

Практическая работа 4	Тема 2. Организация управления в агропромышленных формированиях. Управление в хозяйственных товариществах, обществах (АО, ООО, ОДО, ЗАО)	110
Практическая работа 5	Тема 2. Организация управления в агропромышленных формированиях. Управление в производственных кооперативах. Управление крестьянскими (фермерскими) хозяйствами и их ассоциациями. Разработка календарного плана по организации КФХ	112
Лекция 5	Тема 3. Хозяйственный механизм и методы управления. Механизмы управления на макроуровне и микроуровне.	122
Практическая работа 6	Тема 3. Хозяйственный механизм и методы управления. Организационно распорядительные методы управления	125
Лекция 6	Тема 3. Хозяйственный механизм и методы управления. Экономические методы управления. Ценовая политика. Гарантированные цены. Налоговая и кредитная политики, система страхования, материальное стимулирование. Аграрный протекционизм	132
Практическая работа 7	Тема 3. Хозяйственный механизм и методы управления. Расчет себестоимости единицы продукции по гарантированной цене. Расчет необходимых налогов за единицу продукции по различным налоговым ставкам. Виды кредитов и их расчет на разным видам кредитования	139
Лекция 7	Тема 3. Хозяйственный механизм и методы управления. Социально-психологические методы управления	149
Практическая работа 8	Тема 3. Хозяйственный механизм и методы управления. Социально-психологические методы управления. Стили управления. Методы делового общения. Стили управления, конфликты и пути их преодоления	153
Тесты		162
Рекомендуемая для изучения дисциплины литература		167

## ВВЕДЕНИЕ

Цель освоения дисциплины «Управление АПК» заключается в подготовке обучающихся к понятиям организации различных сельскохозяйственных предприятий и эффективного управления ими. Кроме того, дается большой материал, показывающий уровни управления АПК в стране, задачи, решаемые на каждом уровне, структуру управления аграрными предприятиями, комплексом в целом. Изучаются также формы и методы организации документального обеспечения и разработки развития АПК в разрезе страна-регионы-районы – предприятия различных правовых форм организации. При этом уделяется большое внимание построениям структур управления в зависимости от типоразмеров и потенциала предприятий, особенностей направления деятельности. Прорабатываются материалы эффективных методов организации управления, в том числе и нацеленные на районный и региональный уровни, учитывающие природно-климатические условия, сложившаяся хозяйственная структура региона, условия дальнейшего развития в рамках разработанных программ для АПК.

Изучение дисциплины строится исходя из требуемого уровня базовой подготовки в области управления с применением различных подходов, разработанных современной наукой на базе знаний как экономических законов и знаний менеджмента, но и земледелия, почвоведения, агрохимии, агрометеорологии и других дисциплин агрономического цикла.

Учебное пособие по изучению дисциплины разработано в соответствии с требованиями, установленными в Федеральном государственном образовательном стандарте высшего образования по направлению подготовки 35.03.04 Агрономия.

При этом задачами дисциплины являются изучение:

- состава, структуры и функции органов управления АПК на разных уровнях;
- теорию и практику управления в разных организационно - правовых формах хозяйствования в АПК;
- организационно-экономического механизма управления АПК;
- технологии управления по видам деятельности АПК;
- методов анализа технологических процессов и выполнения маркетинговых исследований для принятия управленческих решений.

В работе предлагается комплекс лекций и практических работ, позволяющих обучающемуся успешно овладеть знаниями в организации и управлении предприятиями, комплексами, управляющими структурами в экономике АПК.

Лекционные и практические работы предназначены для освоения особенностей организации предприятий и соответствующих им структур управления, поиска наиболее оптимального варианта по получению желаемого состояния с учетом финансовых возможностей, законодательно закрепленных

положений по получению льготных кредитов, реализации товара и привлечения других механизмов достижения целевых установок управляемым предприятием.

Лекционные занятия имеют целью дать обучающемуся комплекс научно-обоснованных знаний, необходимых для понятия природы организации и особенностей ведения успешной предпринимательской деятельности в сфере АПК, посредством выполнения управленческих функций, создания адекватной структуры управления, способной наилучшим образом выполнять поставленные цели и задачи, анализа производственно-хозяйственного состояния предприятия на практических занятиях осуществляется закрепление знаний и умений, вырабатываются навыки, необходимые для эффективного ведения агробизнеса. Особое внимание уделено вопросам формирования земельной территории, формирования и использования средств производства, особенностей организации и использования результатов анализа хозяйственной деятельности предприятия.

Для самостоятельной работы в пособии имеются вопросы, которые необходимо проработать обучающимся для восполнения знаний усвоенных в ходе аудиторных занятий. Для проверки качества их усвоения, приведены контрольные вопросы и различные задачи.

Учебное пособие может быть использовано как в учебном процессе, так и для самостоятельного изучения дисциплины.

## Лекция 1

### **Тема 1.** Введение. Основы теории управления.

Сущность и содержание управления в АПК. Предмет управления, метод ее познания. Законы, закономерности и принципы. Формирование и функционирование систем управления.

**Цель:** Изучение сущности и содержание управления в АПК, предмета и методов науки управления, законов, закономерностей и принципов управления, методов формирования и функционирования систем управления

**Сущность и содержание управления в АПК.** Под управлением понимают процесс воздействия на любую систему, обеспечивающий поддержание ее в определенном состоянии или перевод в новое состояние в соответствии с присущими данной системе объективными законами и конкретными целями.

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.

Предметом науки управления является не само производство, а специфические отношения между объектом на субъектом управления.

*Субъект управления* - это отдельные люди или коллективы, целенаправленно воздействующие на объект управления.

*Объект управления* – это то, на что направлено воздействие субъекта управления. Это может быть человек, группа людей, процесс, система, организация или материальный объект.

Отношения управления представляют собой сложную совокупность связей и взаимодействий между отдельными работниками, структурными подразделениями и в коллективе как целостной системе в ходе реализации управляющих воздействий. В структуре управления отражается организация совместной деятельности участников производства.

Отношения управления – производственные, экономические, управление как особая функция возникает и развивается под непосредственным воздействием производства, а управленческая деятельность направлена на обеспечение потребностей людей. Отношения управления выступают в качестве производных от первичных видов общественных отношений: экономических, социально - политических и духовных.

Эффективность управления определяется тем, насколько правильно понимается и как на деле обеспечивается взаимодействие управленческой деятельности и объективных закономерностей развития общественного производства. Разные стороны отношений управления взаимосвязаны и взаимодействуют.



## *Сельскохозяйственное производство как объект управления.*

Особенности:

1. Земля в сельском хозяйстве является не только объектом труда, как в других отраслях народного хозяйства, но и предметом труда, основным средством производства.

2. Территориальная рассредоточенность 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.

3. Экономическое воспроизводство в сельском хозяйстве тесно переплетается с естественным, что ставит его большую зависимость от природно-климатических условий.

4. Производственные циклы, их продолжительность в значительной степени связаны с естественными биологическими процессами.

5. 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.

**2. Предмет управления, метод ее познания.** Предметом науки управления является не само производство, а специфические отношения, возникающие в процессе воздействия на объект управления при переводе его из одного состояния в другое, то есть отношения управления производством.

В процессе воздействия на объект управления призвано обеспечить оптимальные условия для эффективного его функционирования, при которых достигались бы высокие конечные результаты при минимуме затрат на единицу продукции или услуг.

Задача науки управления состоит в том, чтобы раскрыть закономерности, принципы и методы эффективного функционирования управляющей системы, ее функции и структуру, формы организации труда работников управления и т.д.

Наука управления изучает законы и закономерности управления как целостное, комплексное, конкретное социально-экономическое явление, анализирует управленческие решения с позиций наличия в них общих и специфических черт, экономических, организационных, социальных, психологических, правовых и технических аспектов и качеств, т.е. охватывает всю совокупность отношений управления. Наука управления одновременно углубленно изучает и разрабатывает узкоотраслевые специфические вопросы, вытекающие из особенностей самого объекта управления, например, сельскохозяйственного производства и агропромышленного комплекса в целом.

Управление сельхозпроизводством (СХП) – один из видов управления. Связь управления СХП с другими видами управления позволяет при исследовании проблем активно использовать данные из различных областей

знаний: кибернетики, теории научного управления обществом и других наук, изучающих проблемы управления.

Наука управления возникла из потребностей хозяйственной практики и развивается в тесной связи с ней. Но теория отражает общие свойства явлений, закономерности, присущие многим сторонам хозяйственной практики, а не конкретному случаю, и в этом смысле она обладает определенной самостоятельностью.

Принципы, формулируемые наукой управления, выводятся на основе анализа практики, конкретных факторов, но, чтобы они не устарели сразу же, они должны содержать элементы предвидения, учета тенденций и направлений развития управляемого объекта и движения субъекта управления.

Наука управления связана с:

- философскими науками;
- естественными науками;
- экономическими (планирование, статистика, НОТ, анализ, прогнозирование и т.д.);
- юридическими (правоведение);
- психологией(социология);
- кибернетикой и с общетеоретическими методами анализа.

Механизм взаимодействия науки управления и смежных областей знаний весьма сложен: она не вторгается в область этих наук, а выявляет возможности их использования в управлении производством.

В методологическом аспекте особое значение имеет конкретно-исторический подход, так как эти отношения более динамичны, чем экономические и социальные. Важным является системный подход, предполагающий учет количественных и качественных изменений взаимосвязей в системе управления во времени и в пространстве и их динамике. Системный подход требует рассмотрения управления в единстве организационно-технических и социально-экономических аспектов, одновременного учета главных сторон изучаемых явлений и процессов. Кроме общих методов познания управлению свойственны специфические: организационный анализ; организационное нормирование и проектирование; графические методы изображения организационных отношений и др.

**3. Законы, закономерности и принципы управления.** Закон – это объективно существующая, необходимая, существенная, устойчивая, повторяющаяся связь между явлениями в природе и обществе.

Законы менеджмента выступают основой для создания и функционирования организации. Они отражают объективные и достаточно устойчивые связи и взаимодействия элементов системы в пространстве и во

времени. Познание законов организации является важнейшей задачей менеджера.

Управление - элемент, функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию их программ и целей.

Закономерности управления - это объективно существующие устойчивые связи между явлениями, их причинами и следствиями.

Законы управления принято делить на три основные группы.

1. Общие (объективные) законы управления. Принято считать законы, свойственные управлению в целом и выражающие зависимости, формирующиеся независимо от воли отдельных субъектов

2. Частные (субъективные) законы управления. Принято считать законы, которых можно в значительной степени повысить эффективность функционирования системы в целом, а также ее отдельных элементов и звеньев

3. Специальные законы управления. Относятся законы, не связанные непосредственно с управлением, но способные оказать значительное влияние на результаты деятельности организации.

К общим законам управления относятся:

1. Закон соответствия социального содержания управления форме осуществления деятельности, являющейся объектом управления.

2. Закон преимущественной эффективности сознательного и планомерного управления.

3. Закон единства системы управления.

4. Закон соотносительности управляющей и управляемой систем.

5. Закон соответствия содержания и форм прямой и обратной связи в системе управления экономической природе отношений между ее подсистемами.

6. Закон единства действий законов управления.

К частным законам относятся:

1. Закон изменения функций управления.

2. Закон сокращения числа ступеней управления.

3. Закон концентрации функций управления

4. Закон распространения контроля.

К специальным законам относятся:

1. Экономические законы;

2. Регламентирующие порядок осуществления любой деятельности;

3. Юридические законы, регулирующие взаимоотношения хозяйствующих субъектов друг с другом и с органами государственной власти.

Если закон выражает существенные внутренние связи явлений, то закономерности – это частное проявление его действия.

Закономерности управления разделяют на:

**Общие.** Присущи всем системам управления, выражают зависимости, которые формируются независимо от воли отдельных субъектов.

К общим относятся: пропорциональность, оптимальная соотносительность частей системы, ритмичность, непрерывность движения производственных фондов в кругообороте и обороте.

**Частные.** Связаны с функционированием отдельных отраслей, предприятий и организаций, отражают особенности техники и технологии, специфику труда.

Целенаправленное воздействие на производство, переработку сельскохозяйственной продукции и доведение её до потребителя. Цель управления — увеличение количественного и качественного роста показателей АПК.

Учёт особенностей сельского хозяйства. К ним относятся сезонный характер производства, высокая фондёмкость, иммобильность материально-технических ресурсов, высокая зависимость от природно-климатических условий и другие. Эти особенности влияют на неконкурентоспособность отраслей АПК и требуют государственного вмешательства.

Согласование интересов и равноправие субъектов всех форм хозяйствования. Государственное регулирование должно обеспечить эффективное функционирование АПК как единого целого.

Под принципами управления понимают основные, руководящие положения, правила, базирующиеся на действиях объективных законов и закономерностей, которыми руководствуются люди в управленческой деятельности и при построении системы управления. В принципах управления производством находят выражения основные требования, которым должны отвечать рациональная структура управления и ее методы, связи предприятия с вышестоящими органами управления, предприятиями и учреждениями.

В системе принципов управления выделяют организационно-экономические (разделение и кооперация труда, принцип главного звена, эффективность и оптимальность, конкретность и оперативность, единоначалие и коллегиальность, работа с кадрами, материальное и моральное стимулирование, ответственность, научность) и организационно-технические (территориальный — применяют, когда предприятие расположено на значительной территории и имеет внутреннее организационное деление, типа отделения, производственных участков, комплексных бригад; отраслевой — применяют в хозяйствах, расположенных на компактной территории и имеющих высокую концентрацию

производства и рабочей силы; комбинированный – сочетание отраслевого и территориального принципов. В наиболее развитой отрасли применяется отраслевой принцип, в менее развитых – территориальный.

**4. Формирование и функционирование систем управления.** Под системой в общем понимается устойчивая совокупность взаимосвязанных компонентов (элементов), образующих целое. Системы на материальных объектах нельзя создавать произвольно. Для этого необходимо выработать критерии, которым должна отвечать конкретная система в зависимости от объективной ситуации и целей исследования.

Объектом, на которой создается система, в данном контексте, является организация. Под структурой системы понимается выделение ее элементов и составных частей и определение связей между ними.

На предприятии различают два вида структур: подразделений, отражающая строение и функции предприятия; структура процессов - показывает в динамике процессы, происходящие в системе. Процессы на производстве делятся на производственные и социальные.

Производственные связаны с формированием и управлением производством и основная задача здесь извлечение максимума прибыли от управления производством (финансы, выпускаемый продукт, условия ее реализации, подбор и расстановка трудовых ресурсов и т.д.), а социальные, ориентированы на персонал (отношения между людьми, складывающиеся в процессе производственной деятельности).

Функция в системе управления — это вид управленческой деятельности, осуществляемый для достижения определённой цели посредством применения особых способов и инструментов. Функции отражают содержание управленческой деятельности и представляют собой комплекс управленческих задач.

Совокупность функциональных действий обуславливает траекторию системы, а функционирование – тип поведения в определенных условиях.

В реализации задач проектирования и организации функционирования систем управления используется системный подход.

Системный подход к управлению — направление методологии научного познания, основанное на рассмотрении объекта как системы: целостного комплекса взаимосвязанных элементов, совокупности взаимодействующих объектов, набора сущностей и отношений.

Основные принципы системного подхода:  
- целостность (система – единое целое);

- структуризация (наличие структуры взаимосвязанных элементов);
- иерархичность (подчинение в структуре);
- множественность (для анализа могут быть использованы различные модели).

Формирование и функционирование систем управления — это процессы, которые обеспечивают целенаправленное воздействие на объект управления для достижения поставленных целей. Такие системы могут относиться к разным объектам, например, к организациям, предприятиям.

Формирование системы управления включает анализ текущего состояния организации, разработку стратегии, выбор подходов и методик, разработку структуры управления, установление процессов и процедур.

Функционирование системы предполагает выполнение задач, координацию действий подразделений и контроль за выполнением планов.

Этапы формирования системы управления организацией включают следующие шаги:

- анализ текущего состояния — выявление сильных и слабых сторон, определение целей и стратегических задач;

- определение стратегии управления — разработка приоритетов, целей и ключевых показателей эффективности (KPI);

- выбор подходов и методик — выбор подходов, которые наилучшим образом подходят для конкретной организации (например, вертикальная, горизонтальная, гибридная структуры);

- разработка структуры управления — определение ролей, ответственностей и взаимосвязей между подразделениями и уровнями управления;

- установление процессов и процедур — разработка процессов управления, утверждение процедур работы, определение порядка принятия решений и выполнения задач.

Функционирование системы управления — это процесс, в ходе которого система выполняет свои задачи, достигает поставленных целей и решает определённые проблемы.

Некоторые задачи системы управления, которые реализуются в процессе функционирования:

- планирование — разработка стратегических и операционных планов деятельности организации, постановка целей и задач, определение путей и средств их достижения.

организация — установление структуры управления и распределение обязанностей, формирование рабочих групп и команд для выполнения задач, создание эффективных коммуникационных каналов внутри организации.

контроль — мониторинг выполнения планов и достижения поставленных целей, анализ финансовых показателей, производственных процессов, качества продукции и услуг. Важно своевременно выявлять отклонения от установленных планов и разрабатывать мероприятия для их устранения.

Эффективность системы управления определяется не столько качеством каждого отдельного элемента, сколько их гармоничным взаимодействием. Например, к элементам системы можно отнести -организационную структуру — определяет иерархию, соподчинённость, распределение полномочий и ответственности, управленческие функции — обеспечивают работоспособность системы через планирование, организацию, мотивацию, координацию и контроль и механизмы управления — обеспечивают передачу управляющих воздействий, обратную связь, инструменты принуждения, стимулирования и регулирования.

**Вопросы к лекции:**

- 1.Определение и содержание категории «система управления».
- 2.В чем сущность науки управления.
- 3.Предмет и задачи науки управления.
- 4.Методы познания науки управления.
- 5.Основные законы и закономерности управления производством.
6. В чем суть организационно-экономических и организационно-технических принципов управления производством.
7. Понятие системы и процессов, функций.
8. Какую роль выполняет функция управления в ряду основных категорий науки управления.

## **Лекция 2**

**Тема 1.** Основы теории управления. Функции управления сельскохозяйственным производством. Системы и структуры управления производством в АПК. Развитие науки и практики управления в развитых странах и Российской Федерации

Цель: Изучение функций управления сельскохозяйственным производством, систем и структур управления производством в АПК, развитие науки и практики управления в развитых странах и Российской Федерации

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, переход сельскохозяйственных предприятий на рыночные отношения требует развития 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 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.

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 объема 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.

**Общие (основные) функции управления.** В зависимости от задач исследования управление может быть подразделено на функции по следующим признакам: содержание процесса управления; принадлежность к сферам (видам) производственно-хозяйственной деятельности; принадлежность к различным видам управленческого труда (производственный, экономический, 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.

Планирование

Организация

Контроль (промежуточный)

Регулирование

Учет и анализ

Контроль

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

**Планирование** производства сельскохозяйственного предприятия — разносторонний и 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, прямоочности, 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, когда ее действие надежно, непрерывно и контролируется.

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

Основное назначение функции «регулирование» заключается в обеспечении равномерного развития всех элементов производства и управления в соответствии с заданными целями, обозначенными в функции планирования, поскольку под воздействием внешних и внутренних факторов в движении элементов системы могут происходить различного рода изменения.

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.

**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: бригады, 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 функций, 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-механиками, 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 оборудованием и инструментами, своевременное выполнение необходимых ремонтных работ в ходе производственного процесса.

Прогнозирование и технико-экономическое планирование выполняют в основном работники планово-экономической службы, 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 участников производственного процесса для достижения желаемого результата и т.д. 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 исключает: 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 вспомогательно-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.

**Регламентация функций управления.** Регламентация функций управления на сельскохозяйственном предприятии и в объединении осуществляется на основе положения о подразделении аппарата управления и должностных инструкций управленческого персонала. Документы организационного регламентирования обеспечивают четкое разграничение задач, функций и прав каждого звена или работника управления с учетом специфических условий деятельности, что позволяет исключить дублирование и параллелизм в работе, способствует повышению ответственности и укреплению дисциплины во всех звеньях управления, создает нормативно-правовую основу для применения мер дисциплинарного и материального воздействия на лиц, которые не выполняют возложенные на них обязанности или затягивают решение вопросов.

Значение документов организационного регламентирования состоит в том, что они придают решению организационно-практических вопросов системный характер, позволяют избежать случайностей и определить направление работы каждого работника в целях обеспечения единства и согласованности действий, способствуя выполнению поставленных целей и задач. Основой организационного регламентирования в объединениях выступают правовые нормы по управлению производством. К ним относятся Гражданский кодекс РФ, ч. 2, 3; Закон РФ «Об акционерных обществах»; Закон РФ «О сельскохозяйственной кооперации», а также нормативные инструкции Министерства сельского хозяйства РФ.

На их основе в зависимости от формы собственности и организационно-правовой формы сельскохозяйственного предприятия разрабатываются различного рода уставы и положения.

Структурные подразделения предприятия должны иметь положения о подразделении, определяющие их задачи, права и ответственность. Конкретные функции работников изложены в должностных инструкциях.

**Системы и структуры управления производством в АПК.** Структура управления (СУ) - это упорядоченная совокупность устойчивых взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как-единого целого.

Взаимосвязи и отношения между звеньями и работниками при однотипной структуре управления могут строиться на линейной или функциональной основе, либо на их комбинации (линейно-функциональная).

Сущность линейной структуры управления состоит в том, что каждый работник управления выполняет все функции руководства данным участком производства, а у подчиненного есть только один руководитель, распоряжения которого обязательны к исполнению. При таком соподчинении обеспечивается принцип единоначалия.

Сущность функциональной структуры управления состоит в том, что для выполнения отдельных специализированных функций выделяют специальные функциональные звенья или отдельных исполнителей (по планированию, агрономии, зоотехнии, транспортному, энергетическому обслуживанию и т. д.), а исполнитель по определенным вопросам подчиняется сразу нескольким функциональным руководителям.

Дивизиональная структура управления — это тип организационного построения управления, при котором руководство разделено на несколько автономных подразделений (дивизионов). Каждое из них отвечает за определённый продукт, регион или клиентский сегмент, имеет собственные управленческие, финансовые и операционные функции.

Особенности:

- автономность: каждое отделение работает как самостоятельная единица, отвечая за свои результаты.

- ориентация на продукт, рынок или регион: дивизионы могут быть организованы по продуктовому, региональному или клиентскому принципу.

- децентрализация управления: руководители подразделений имеют широкие полномочия для принятия решений, что ускоряет процессы и повышает адаптивность.

### **Принцип работы**

Децентрализация управления: полномочия переходят с верхнего уровня на уровень отдельных направлений. Центральный офис не участвует в ежедневных решениях и не координирует действия каждого отдела.

Организационная самостоятельность подразделений: руководитель сам определяет, какие функции нужны внутри подразделения, например: будет ли свой отдел маркетинга, как организовать снабжение.

Ответственность за финансовые результаты: финансовый учёт ведётся отдельно по каждому подразделению, его результат оценивается по выручке, маржинальности, достижению плановых цифр. Руководитель направления не только управляет средствами, но и несёт полную ответственность за итог.

Некоторые виды дивизиональных структур:

- территориальная — применяется, когда компания работает в разных регионах или странах. Каждому территориальному направлению присваивается статус дивизиона. Например, один филиал отвечает за рынок ЦФО, второй — за Сибирь, третий — за Северо-Запад.

- клиентская — подходит, если клиенты сильно различаются по задачам, объёмам закупок или требованиям к обслуживанию. Например: один дивизион работает с корпоративными заказчиками, второй — с розничными клиентами, третий — с государственными учреждениями.

- смешанный формат — иногда компания совмещает сразу несколько подходов. Например, продуктовая структура используется внутри территориального деления: в каждом регионе действуют дивизионы по основным товарным направлениям.

### **Преимущества**

- гибкость и оперативность в принятии решений — благодаря автономности дивизионы могут быстро реагировать на изменения рынка и адаптироваться к новым условиям без согласования с центральным руководством.

- фокус на конкретных продуктах или рынках — специализация каждого функционального подразделения на определённой продукции или области позволяет лучше понимать потребности клиентов и предлагать более конкурентоспособные решения.

- повышение ответственности и мотивации менеджеров — руководители дивизионов несут полную ответственность за результаты своего филиала, что стимулирует их к достижению лучших показателей и эффективному управлению ресурсами.

- высокие затраты на содержание дивизионов.

- дублирование функций — у разных дивизионов могут быть одни рынки и поставщики, аналогичные технологии.

- сложность координации — важно предусмотреть механизмы коммуникации между отдельными частями, сотрудниками, руководителями.

К дивизиональной структуре можно отнести продуктовую; структуру, ориентированную на определённый сегмент рынка; структуру по региональному принципу.

**Продуктовая структура управления** (дивизиональная структура) предполагает организацию подразделений компании по видам продукции (продуктам). При такой структуре полномочия по руководству производством и сбытом какого-либо продукта передаются одному руководителю, ответственному за этот вид продукции.

Основные характеристики:

- Фокусировка на продуктах. Основное внимание уделяется продуктам, которые выпускает компания, каждый товар или услугу создаёт отдельная группа сотрудников.

- Кросс-функциональность команд. Создаются команды, в которые включены специалисты из разных отделов, что обеспечивает эффективное взаимодействие между подразделениями.

- Гибкость и адаптивность. Структура позволяет компании быстро реагировать на изменения на рынке за счёт возможности быстро перераспределить ресурсы и пересобрать команду.

Преимущества:

- возможность крупной компании уделять конкретному продукту столько же внимания, сколько небольшой организации, выпускающей один или два вида продукции.



- компании с такой структурой быстрее подстраиваются под изменения конкурентной среды, покупательского спроса и технологии.

Недостатки:

- увеличение затрат из-за дублирования одних и тех же видов работ для разных видов продукции.

- сложность координации между подразделениями, так как они работают автономно.

### **Типы**

Некоторые типы продуктовой структуры управления:

Специализированные фиче-команды. Компания разделена на команды, каждая из которых фокусируется на определённой области продукта. У каждой команды есть руководитель — продуктовый менеджер, который отвечает за рост конкретного направления продукта.

Технологически ориентированная структура с разными продуктовыми направлениями. Команды работают над несколькими продуктами или продуктовыми линиями одновременно, при этом разными продуктами управляют разные менеджеры, которые отчитываются перед одним руководителем.

Продуктовую структуру управления используют, например, крупные производители потребительских товаров с диверсифицированной продукцией. Также такую структуру применяют в технологических компаниях, где подразделения разделены продуктовой линейкой.

**Структура, ориентированная на определённый сегмент рынка** — это структура, которая разделяет рынок на группы (сегменты) потребителей, объединённые схожими характеристиками, и фокусируется на работе с этими сегментами. Такой подход называется сегментацией рынка (сегментированием). Цель — концентрировать усилия на наиболее перспективных и прибыльных сегментах (целевых сегментах).

### *Принцип*

Сегментация - позволяет:

- предлагать продукцию не всем подряд, а тем, кому определённый товар или услуга понадобятся — то есть не распылять ресурсы.

- выработать наиболее эффективные стратегии продвижения. Предложения, разработанные с учётом специфики сегмента, в большей степени отвечают ожиданиям и потребностям потребителей.

- определить приоритеты в разработке новых продуктов и улучшить существующие. Например, если компания обнаруживает, что определённый сегмент рынка активно интересуется экологически чистыми продуктами, она может разработать линейку товаров, соответствующих этим ожиданиям.

### **Виды**

- концентрированная — компания выбирает один конкретный сегмент, концентрирует внимание на нём и нацеливает на эту группу все маркетинговые и продажные усилия. Например, компания продвигает продукт для подростков или розничный бизнес ориентирован на жителей определённого региона.

Дифференцированная — компания ориентируется на несколько сегментов рынка сразу. Для каждого сегмента разрабатывается отдельная маркетинговая стратегия: определение продукта, ценообразование, каналы дистрибуции и методы продвижения.

Ассортиментная — компания выводит на рынок несколько продуктов, ориентированных на один сегмент. Потребителям внутри сегмента предлагают разные продукты на выбор.

Для каждого целевого сегмента разрабатывается отдельная маркетинговая стратегия, что позволяет:

- унифицировать предложения для каждого сегмента.
- адаптировать ценообразование под потребности и предпочтения потребителей.
- выбрать наиболее эффективные каналы дистрибуции.
- разрабатывать рекламные кампании, направленные на привлечение и удержание клиентов.

Важно учитывать риск ограничения рыночного охвата — сосредоточение внимания на узких группах может привести к упущению потенциальных возможностей в других сегментах. Также необходимо постоянно мониторить и адаптировать стратегии в соответствии с изменениями в предпочтениях потребителей и динамике рынка.

**Структура управления по региональному принципу (региональная организационная структура)** — разновидность дивизиональной организационной структуры, которая предполагает территориальное разделение организации на относительно самостоятельные подразделения.

Каждое из них ориентировано на работу в определённом регионе и имеет достаточную свободу действий для адаптации к изменениям локального рынка.

#### **Некоторые особенности такой структуры:**

Ответственность за всю деятельность компании на внутреннем и внешнем рынках разделяется между региональными подразделениями.

Возглавляет региональное подразделение вице-президент, который подчиняется высшей администрации компании и осуществляет свою деятельность в тесном контакте со всеми центральными службами.

На базе конкретного регионального подразделения создаются условия для подготовки управленческого состава с учётом специфики местных обычаев, культуры и законодательства.

**Задача такой структуры** — удовлетворить запросы потребителей конкретного рынка лучше и эффективнее, чем это сделала бы специализированная локальная компания.

К недостаткам региональной организационной структуры относят: риск потери контроля главного офиса над региональными вице-президентами и осложнение коммуникации между ними, возможность дублирования материальных активов компании без достаточной эффективности их использования, недостаток квалифицированного персонала в региональных отделениях компании.

Адаптированные структуры управления – считаются более гибкими к часто меняющейся внешней среде. Бывают – проектная, матричная и конгломератная.

**Проектная структура управления** — тип организационной структуры, при котором создаются временные подразделения — проектные команды, которые занимаются решением крупной многоаспектной задачи — проекта. В состав команды входят руководители и все необходимые для успешной разработки и реализации проекта специалисты.

Задачи: разработка и вывод на рынок нового продукта, освоение новой технологии, модернизация производства, строительство нового цеха и т. д..

Особенности:

Проект характеризуется временным ограничением и нацеленностью на конкретный уникальный результат.

После окончания проекта структура расформировывается, сотрудники возвращаются к своим регулярным обязанностям (или увольняются, если они выполняли работу по контракту).

### **Принцип работы**

Деятельность предприятия рассматривается как совокупность выполняемых проектов, каждый из которых имеет фиксированное начало и окончание. Управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию работ, координацию действий исполнителей.

Под каждый проект выделяются трудовые, финансовые, промышленные и другие ресурсы, которыми распоряжается руководитель проекта.

В проектной структуре управления могут быть, например:

- уровень концепции — определяются цели проекта, требования к готовому продукту, промежуточные результаты для контроля работы.
- уровень стратегии — решаются организационные моменты: распределяется ответственность за результаты, выделяются проектные менеджеры, основная задача разбивается на несколько небольших задач, которые делегируются команде, работающей над проектом.
- технический уровень — ответственными исполнителями выполняются отдельные виды работ для достижения промежуточных результатов и успешного завершения проекта.

Руководитель проекта на время работы над проектом наделяется проектными полномочиями: ответственностью за планирование, составление графика и ход выполнения работ, расходование выделенных средств.

В состав проектной команды могут входить как штатные сотрудники компании, так и внешние специалисты или консультанты.

### **Преимущества и недостатки**

*Преимущества:*

- концентрация усилий на одном проекте — сотрудники помнят все нюансы, требования и выполняют задачу качественно.

- гибкость — возможность оперативно вносить изменения по проекту за счёт того, что внутри проектной структуры хорошо налажена коммуникация.

- повышение личной ответственности сотрудников, которые привлекаются к работе над проектом — даже у исполнителей — свои задачи, качество выполнения которых влияет на общий результат.

*Недостатки:*

Дробление ресурсов — материальные, человеческие и иные ресурсы делятся между проектными командами, что затрудняет целостное развитие компании.

Временный характер проектных подразделений — участие в них снижает осознание работниками собственного места в компании и вклада в её деятельность.

Двойственность власти — участники проектных подразделений одновременно подчиняются как руководству проекта, в котором они задействованы, так и руководства

**Матричная структура управления** — это модель работы организации, при которой сотрудники подчиняются одновременно двум или нескольким руководителям: функциональному менеджеру и менеджеру проекта. Это создаёт двойную подчинённость: каждый работник имеет две линии отчётности: функциональную и проектную.

*Основные элементы*

*Функциональные группы* — традиционные отделы, которые отвечают за свою область деятельности (маркетинг, финансы, производство, HR). Каждый отдел управляется функциональным менеджером.

*Проектные группы* — временные команды, созданные для выполнения конкретных проектов. Они могут состоять из сотрудников различных функциональных подразделений, что позволяет объединить разнообразные навыки и знания.

*Преимущества:*

*Гибкость и адаптивность* — организации могут быстро реагировать на изменения, создавая временные проектные группы для решения актуальных задач.

*Оптимизация ресурсов* — более эффективное распределение ресурсов между проектами, сотрудники могут быть задействованы в нескольких проектах одновременно.

*Улучшение коммуникации* — система двойной подчинённости способствует более активному обмену информацией между различными отделами.

*Развитие навыков сотрудников* — участие в различных проектах позволяет им накапливать опыт в разных областях.

*Недостатки:*

*Двойное подчинение* — наличие двух руководителей может привести к конфликтам и недоразумениям приоритетов и обязанностей.

*Высокие требования к коммуникациям* — матричная структура требует высокого уровня координации между различными подразделениями.

*Риск перегрузки работников* — сотрудники могут быть перегружены через участие в нескольких проектах одновременно, что может привести к снижению производительности и выгоранию.

### **Примеры внедрения**

**Международные компании** — матричная структура помогает координировать работу команд, распределённых по разным странам и регионам.

**Инновационные технологические компании** — матричная структура позволяет быстро адаптироваться к изменениям на рынке и обеспечивать эффективное сотрудничество между функциональными подразделениями.

**Строительные компании** — матричная структура помогает координировать работу разных подрядчиков и обеспечивать качественное исполнение проектов.

**Конгломератная структура управления (смешанная структура)** - предполагает сочетание различных типов организационных структур в пределах одной компании. Это адаптивная структура, которая позволяет организации выбирать форму, наиболее подходящую для конкретной ситуации.

*Организационные структуры управления плюсы и минусы*

### *Особенности*

Руководство высшего звена отвечает за долгосрочное планирование, разработку политики и координацию действий во всей организации.

Подразделения (фирмы, дивизионы) практически автономны в принятии оперативных решений, но подчинены основной компании в вопросах финансов и контроля затрат.

Фирмы сохраняют собственные организационные структуры, чтобы не ограничивать диверсификацию деятельности рамками одной системы.

### **Плюсы и минусы**

#### *Плюсы:*

*Гибкость* — возможность использовать разные типы структур в зависимости от задач.

*Диверсификация рисков* — неудачи в одной сфере можно компенсировать успехами другой.

#### **Минусы:**

Сложность управления — необходимость координировать действия подразделений, учитывать их особенности.

Усложнение отчётности — данные раскрываются сгруппированно, а не отдельно по каждому бизнесу.

Конгломератную структуру управления применяют в крупных корпорациях, которые включают практически автономные фирмы. Также такую структуру используют в наукоёмких отраслях, где нужно быстро прекратить выпуск устаревших видов продукции и перейти к новым.

**Проектирование организационных структур.** Решение об организационной структуре принимается руководством высшего звена, а проектирование структуры базируется на стратегических планах организации.

Организационное планирование включает следующие этапы:

1. Деление организации по горизонтали на блоки, соответствующие важнейшим направлениям деятельности.

2. Установление соотношения полномочий различных должностей.

3. Определение должностных обязанностей.

Процесс деления организации на отдельные блоки, которые могут называться отделами, отделениями или секторами, называется департаментализацией.

При департаментализации особую значимость приобретает вопрос о том, как разделить деятельность сотрудников организации по горизонтали и вертикали. Другими словами, какие задачи должна решать каждая структурная единица, и в каком элементе иерархической структуры должны приниматься важнейшие решения.

Организации, в которых руководство оставляет за собой большую часть полномочий для принятия важнейших решений, — централизованные.

Организации, в которых полномочия распределены по нижестоящим уровням управления, — децентрализованные.

Любая организация может быть названа централизованной или децентрализованной лишь по сравнению с другими организациями в зависимости от степени делегирования полномочий.

**Развитие науки и практики управления в развитых странах и Российской Федерации.** В развитых странах в первой половине XX века появились четыре чётко разграниченные школы менеджмента:

**Школа научного управления (1885–1920).** Научное управление наиболее тесно связано с работами Ф. У. Тейлора. Суть школы в том, что с помощью наблюдений, замеров, логики и анализа можно усовершенствовать многие операции ручного труда.

**Классическая (административная) школа (1920–1950).** Значительный вклад в развитие административной школы управления внесли работы Анри Файоля, Макса Вебера, Генри Форда. Суть школы в рационализации производства и исследовании проблем управления.

**Школа человеческих отношений (1930–1950).** Основателями школы человеческих отношений считаются Элтон Мэйо и Мэри Фоллет. Основной целью школы было повысить эффективность работы предприятия путём применения труда сотрудников.

**Количественная школа (1950–настоящее время).** В теорию управления внесли существенный вклад математика, статистика, инженерные науки и связанные с ними области знания.

**В России** начало развитию менеджмента было положено в XVII веке, когда начался процесс слияния областей, земель и княжеств. В развитии систем государственного управления важную роль сыграл А. Л. Ордин-Нащокин,

который попытался ввести городское самоуправление в западных пограничных городах России.

В 20-е годы XX века началось интенсивное развитие отечественной теории и практики управления. Первые десятилетия советской власти характеризовались поиском новых методов управления, созданием спорных, противоречивых организационных теорий.

#### **Контрольные вопросы к лекции**

1. Сущность и взаимосвязь функций и структуры управления.
2. Общие и конкретные функции управления
3. Регламентация функций управления
4. Понятие структуры управления
5. Требования к структуре управления и определяющие его факторы
6. Основные типы структур управления
7. Типы структур управления по характеру взаимодействия с внешней средой
8. Формирование иерархической структуры управления.
9. Развитие науки и практики управления в развитых странах
10. Развитие науки и практики управления в Российской Федерации.

### **Практическая работа 1**

#### **Тема 1. Основы теории управления. Проектирование организационной структуры управления предприятием.**

Ознакомление с предприятиями и отчетами экономистов по предприятию на 3 года. Ознакомление с правовым статусом предприятия и размерами производственно-хозяйственной и финансово-хозяйственной деятельности.

Ознакомление с структурой управления, оценкой соответствия структуры управления решаемым задачам, поиск узких мест структуры управления и предложение собственной с оценкой ее эффективности

**Цель.** Научиться проектировать организационную структуру управления предприятием. Ознакомление с правовым статусом предприятия, размерами производственно-хозяйственной и финансово-хозяйственной деятельности на основе изучения отчетов экономистов по предприятию на 3 года. Ознакомление с структурой управления, оценкой соответствия структуры управления решаемым задачам, поиск узких мест структуры управления и предложение собственной с оценкой ее эффективности.

#### **Задание 1.** Ознакомление с правовым статусом предприятия

**Выполнение задания.** Необходимо активизировать на смартфоне Гражданский кодекс РФ и полностью ознакомьтесь с главой 4 «Юридические лица». Оттуда, в виде таблицы выпишите 2 вида (коммерческие и некоммерческие) юридические образования. Далее, в соответствующих графах выставляйте виды предприятий по ОПФ, далее нужно указать кто именно может и на каких условиях отнесены к указанным видам образований. Особое внимание

на условия организации КФХ и кооперативов, для чего дополнительно нужно изучать положение об этих видах организаций. Например, кто может быть инициатором создания КФХ, как и кем может быть зарегистрировано образование этих форм предприятий, кто может быть членом и т.д. Что нужно сделать, если вы хотите расформировать организацию и т.д. Ответы на все вопросы можно найти на сайтах Консультант Плюс и других. Документ называется ФЗ «О крестьянских (фермерских) хозяйствах», ФЗ «О производственных кооперативах», ФЗ «О потребительской кооперации» и т.д. по списку. Например: Федеральный закон от 26.12.1995 N 208-ФЗ (ред. от 30.11.2024) "Об акционерных обществах" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2025). Прошу обратить внимание на изменения и дополнения, ибо они имеют иногда существенную роль.

**Задание 2.** Ознакомится с размерами производственно-хозяйственной и финансово-хозяйственной деятельностью на основе изучения отчетов экономистов по предприятию на 3 года.

*Выполнение задания.* Забейте в поисковике Яндекс название предприятия (не ниже ООО или ОАО по ОПФ). Например. ООО «ФХ» Фирма Сатурн. И кликните. В появившемся окне найдите запись «Финансовая отчетность за 2024 год». Кликните там слово «Выручка» и на экране появиться график динамики выручки. Оттуда спишите показатели. Нужно также отметить виды деятельности. Тип организации, можно попробовать составить особенности управления, чтобы наметить самим взаимодействия существующих отделов. Данный вид работы будет иметь творческий характер и определяться предложенный преподавателем студенту виды отделов в хозяйстве. Вы можете здесь же получить информацию о финансовой отчете по годам в ПДФ формате. Основная задача для вас здесь заключается в закреплении понятий «производственно-хозяйственной и финансово-хозяйственной деятельностью». Многие показатели здесь рассчитаны. Вам следует понять для оценке чего они используются.

**Задание 3.** Ознакомление с структурой управления, оценкой соответствия структуры управления решаемым задачам, поиск узких мест структуры управления и предложение собственной с оценкой ее эффективности.

Прежде чем приступить к решению поставленной задачи ознакомимся с следующими аспектами.

Возможно, имелись в виду следующие аспекты:

**Ознакомление со структурой управления** включает понимание того, как выстроена организация, кем принимаются управленческие решения. Структура предприятия содержит информацию о должностных инструкциях, правах и обязанностях работников, включая руководителей отделов. [norbit.ru](http://norbit.ru)

**Оценка соответствия структуры управления решаемым задачам** проводится с учётом таких критериев, как масштаб компании, используемые методы управления и особенности внутреннего взаимодействия



между участниками. Один из признаков эффективности организационной структуры — её соответствие стратегическим целям организации. [norbit.rumoluch.ru](http://norbit.rumoluch.ru)

**Поиск узких мест структуры управления** возможен с помощью анализа структуры организации или предприятия. Он помогает выявить проблемные места и разработать меры по оптимизации бизнес-процессов. Для этого проводят, например, функциональный анализ или анализ бизнес-процессов. В рамках такого анализа формируют матрицу распределения полномочий и ответственности, чтобы определить «слабые» места в организации рабочего процесса. [norbit.rumoluch.ru](http://norbit.rumoluch.ru)

**Предложение собственной структуры управления** может включать следующие шаги:

1. **Определить цель создания структуры управления.** Нужно понять, каким целям будет отвечать схема, кто является основным пользователем, потребуется ли более детальная проработка структуры для отдельных подразделений.
2. **Собрать информацию.** Для этого проводят опрос среди сотрудников о том, какие функции они выполняют, по какому распоряжению, перед кем отчитываются о проделанной работе.
3. **Отрисовать схему.** При этом нужно учитывать специфику деятельности компании, количество и виды товаров и услуг, а также данные, собранные на предыдущем этапе.
4. **Определиться с функциями управляющих.** У менеджеров всех уровней должно быть понимание, какие решения они вправе принимать самостоятельно, а в каких ситуациях необходимо обращаться к вышестоящему руководителю.
5. **Разработать должностные инструкции.** Для этого пригодится обратная связь от сотрудников, собранная на втором этапе.

[journal.sovcombank.ru](http://journal.sovcombank.ru)

**Оценка эффективности структуры управления** может проводиться с использованием обобщающего показателя — коэффициента эффективности механизма управления. Он включает в себя оценку организации управленческих процессов по таким критериям, как продолжительность управленческого цикла, непрерывность управленческого цикла, ритмичность управленческого цикла и другие. [moluch.ru](http://moluch.ru)

Здесь каждый представленный раздел заканчивается файлом, при обращении к которым вам могут продемонстрировать механизм решения каждого пункта.

Здесь на довольно сложном примере приводится методика оценки существующей ОСУ и предложения собственного, однако применяемая методика достаточно надежная, поэтому предлагается для ознакомления.

## **Анализ организационной структуры ООО "Экстрим"**

### **1. Краткая характеристика предприятия**

ООО "Экстрим" представляет собой коммерческую организацию, осуществляющую свою деятельность на рынке полиграфических и рекламных услуг. Также данное предприятие является разработчиком и владельцем Интернет-магазина деловых сувениров.

Рекламно-полиграфическое агентство "Экстрим" с 1999 года успешно работает в рекламном бизнесе по следующим приоритетным направлениям: фирменный стиль и имидж-реклама, полиграфический дизайн и представительские материалы.

Как агентство полного цикла, ООО "Экстрим" предоставляет своим клиентам весь спектр рекламных и полиграфических услуг, включающих:

- разработку и проведение комплексных рекламных кампаний, PR-мероприятий;

- дизайн, разработку фирменного стиля;

- размещение рекламы в центральной и региональной прессе, на радио и телевидении;

- прямую почтовую рассылку;

- наружную рекламу, в т. ч. на транспорте;

- сувенирную продукцию;

- полиграфию, в т. ч. допечатные процессы;

- организацию и проведение рекламных кампаний во всемирной компьютерной сети Internet.

Агентство продолжает в России традиции западногерманской школы Formgestaltungsschule и проводит ряд исследовательских программ, направленных на изучение форм, цветов, стилей; занимается концептуальным проектированием рекламы.

ООО "Экстрим" на протяжении пяти лет - постоянный участник издательских и рекламных выставок: "Пресса", "Фестиваль рекламы", "Реклама", "Дизайн и реклама".

Высокопрофессиональный штат креаторов, дизайнеров, художников, фотографов, конструкторов, технологов, тесные отношения с ведущими типографиями Хабаровского края, а также опыт работы в этой сфере позволили предприятию выполнить с европейским качеством более тридцати различных проектов общим тиражом около двухсот тысяч экземпляров.

Агентство "Экстрим" известно не только кругу рекламистов, но и в деловых кругах города Хабаровска. Предприятие способно обобщить, систематизировать и свести в единый фирменный стиль рекламные элементы, которыми уже располагает клиент. При необходимости агентство может их доработать или дополнить, чтобы фирменный стиль компании-клиента стал элегантнее и изысканнее.

Выполнение работ агентство старается осуществить в максимально короткие сроки. Так на изготовление буклета требуется 30 рабочих дней, из них: фотосъемка и изготовление слайдов - 7 дней, изготовление оригинал-макета - 10 дней, цветоделение, вывод пленок и цветопроба - 3 дня, полиграфический тираж

- 10 дней. На изготовление представительских материалов уходит до 65 дней, из них: разработка графического товарного знака и логотипа, вариантов фирменного стиля - 15-20 дней, дизайн и макетирование представительских материалов - 10 дней; полиграфический тираж - 15-20 дней, патентование графического знака и логотипа - до 15 дней.

Руководителями ООО "Экстрим" постоянно изучаются проблемы совершенствования корпоративных систем управления процессами издания и распространения печатной продукции, рекламных услуг, ведется поиск и обобщение моделей управления.

В организации насчитывается 52 работника. В приложении А дипломного проекта приведена организационная структура ООО "Экстрим".

ООО "Экстрим" - динамично развивающаяся коммерческая организация. Если проследить динамику изменения объемов продаж предприятия за несколько лет, то можно увидеть, что объемы его деятельности непрерывно увеличиваются (рисунок 1).

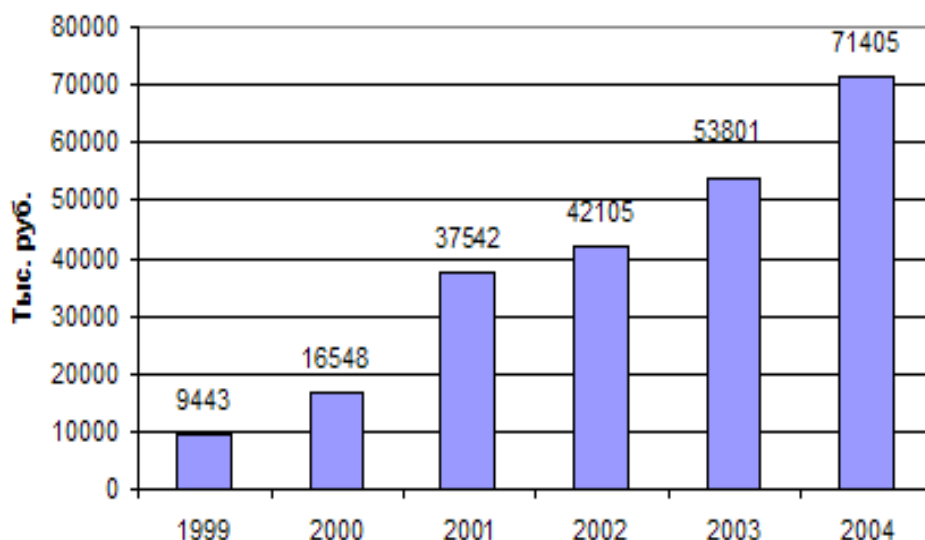


Рисунок 1 - Динамика оборота ООО "Экстрим" в 1999-2004 годах

За 1999-2004 года оборот компании увеличился в 7,6 раза. Наибольшим темп роста был в 2000-2001 годах (175-227%). В 2003-2004 годах темп роста составил 133%.

В таблице 1 приведен анализ финансовых результатов ООО "Экстрим".

Несмотря на рост оборота ООО "Экстрим", ее чистая прибыль и рентабельность от основной деятельности снизились. Чистая прибыль в 2004 году снизилась на 263 тыс. рублей и составила 89,2% уровня 2003 года. Рентабельность от основной деятельности снизилась с 8 до 4,7%. Снижение произошло за счет роста себестоимости и издержек обращения. В 2004 году по сравнению с 2003 годом себестоимость возросла на 50,2%, а издержки обращения увеличились на 11,1%. Это говорит о снижении эффективности деятельности компании.

Таблица 1 - Анализ финансовых результатов ООО "Экстрим" в 2003 - 2004 гг., тыс. руб.

Наименование показателя	2003 г.	2004 г.	Отклонение	
			тыс. руб.	%
Выручка (нетто) от реализации продукции, работ, услуг	53801	71405	17604	132,7
Себестоимость реализации продукции, работ и услуг	30404	45675	15271	150,2
Валовая прибыль	23397	25730	2333	110,0
Коммерческие расходы	20402	22667	2265	111,1
Прибыль от продаж	2995	3063	68	102,3
Операционные доходы	324,5	215,6	-108,9	66,4
Операционные расходы	118,9	322,4	203,5	271,2
Внереализационные доходы	18,4	54,3	35,9	295,1
Внереализационные расходы	256,7	368,9	112,2	143,7
Прибыль до налогообложения	2962,3	2641,6	-320,7	89,2
Текущий налог на прибыль	533,2	475,5	-57,7	89,2
<b>Чистая прибыль</b>	2429,1	2166,1	-263,0	89,2
Рентабельность от основной деятельности, %	8,0	4,7	-3,2	59,4

В таблице 2 приведены показатели платежеспособности организации.

Таблица 2 - Показатели платежеспособности ООО "Экстрим"

Наименование показателя	2003 г.	2004 г.	Темп роста, %
Общая	12754	13782	108,1
Уточненная	10432	11234	107,7
Чистый оборотный капитал	12754	13782	108,1
Коэффициент покрытия	2,09	1,8	86,1

Минимальное значение общей и уточненной платежеспособности должно составлять на уровне рекомендаций Минфина РФ - 10 процентов от величины текущих активов. В нашем случае величина общей и уточненной платежеспособности удовлетворяет этому условию. Рост показателя чистого оборотного капитала на 8,1 процентов показывает то, что организация устойчива в финансовом плане и расширяется. А превышение единицы показателя коэффициента покрытия привлеченных источников говорит о том, что организация может рассчитаться со своими кредиторами. Однако значение этого показателя снижается.

В таблице 3 представлены показатели финансовой устойчивости рассматриваемого предприятия.

Таким образом, ООО "Экстрим" в Хабаровске является автономным в финансовом отношении, хотя на конец рассматриваемого периода увеличилась

задолженность предприятия перед кредиторами. В связи с этим снизилась маневренность предприятия, его финансовая независимость.

Таблица 3 - Показатели финансовой устойчивости филиала ООО "Экстрим"

Наименование и условное обозначение показателя	2003 г.	2004 г.	Отклонение, %	Рекомендуемое значение
1. Автономии (финансовой независимости) - Ка	0,66	0,61	92,42	Ка>0,5
2. Соотношения собственных и заемных средств - Кз/с	0,51	0,62	121,57	Кз/с<=0,7
3. Маневренности - Км	0,56	0,49	87,50	Км=0,5

Таким образом, ООО "Экстрим" - динамично развивающаяся коммерческая организация. Объемы его деятельности непрерывно увеличиваются. Однако в рассматриваемой организации наблюдается рост себестоимости производства и уровня издержек обращения, а также снижение рентабельности от основного вида деятельности. Анализ показателей платежеспособности организации показал, что она может рассчитаться со своими кредиторами, т.е. платежеспособна. Однако ее платежеспособность на протяжении 2003-2004 годов снижалась. Предприятие автономно в финансовом отношении, хотя на конец рассматриваемого периода увеличилась его задолженность перед кредиторами. В связи с этим снизилась маневренность предприятия, его финансовая независимость.

## 2.2 Анализ соответствия организационной структуры предприятия целям и задачам его деятельности

Организационная структура компании по виду относится к линейно-функциональным структурам. Линейно-функциональная структура - структура, при которой специалисты одного профиля объединяются в структурные подразделения и принимают решения, обязательные для производственных подразделений.

К линейным подразделениям ООО "Экстрим" относятся: отдел полиграфии, дизайн-бюро, отдел сувенирной продукции, отдел размещения, отдел по рекламной деятельности.

К функциональным подразделениям предприятия относятся: отдел по работе с клиентами, бухгалтерия и отдел по управлению персоналом.

Достаточно разработанная методика анализа организационных структур управления предприятием в условиях рынка, которая могла бы служить основой проекта необходимых организационных изменений, отсутствует. Анализ различных точек зрения, высказываемых по поводу критерия эффективности системы управления, позволяет сделать вывод, что поиск универсальных, обобщающих, синтетических, легко исчисляемых и рациональных по экономическому смыслу показателей оценки эффективности систем управления, объединяющий как показатели эффективности производства, так и системы

управления, пока не дал приемлемых результатов и до сих пор остается дискуссионным.

Тем не менее, существуют определенные критерии, по которым можно оценивать эффективность структуры управления:

1. Степень надежности (работоспособности) организационной структуры управления, характеризующаяся:

а) степенью рациональности структуризации целостной системы на элемент на основании группировки задач для определения видов работ, группировки видов работ и распределении управленческих функций, что обеспечивается соблюдением принципов актуализации и сосредоточения функций;

б) степенью рациональности структуры отношений между элементами, которая обеспечивается соблюдением принципа совместимости как условия их взаимосвязи и взаимодействия.

2. Степень использования рыночных возможностей, характеризующаяся способностью хозяйственной системы через свои организационные структуры вырабатывать комплекс целей и задач функционирования и развития организации.

3. Степень использования внутренних возможностей, характеризующаяся способностью организационных структур управления достичь поставленных целей при минимальных и необходимых затратах, что и обеспечивает механизм управления.

Эффективность организационной структуры зависит от соответствия ее системе целей предприятия, принятым стратегиям и механизму распределения минимальных, но необходимых ресурсов. В этом смысле анализ оргструктуры управления носит перспективный характер и является важнейшим информационно-образующим аспектом системы в целом.

Для оценки эффективности организационной структуры ООО "Экстрим" используем методику, предложенную Н.Н. Федоровой. В соответствии с данной методикой эффективность организационной структуры управления может быть определена как функция от таких параметров, как:

- степень рациональности структуризации целостной системы на элементы, характеризующаяся показателем  $K_{cc}$ ;
- степень рациональности структуры отношений между элементами, характеризующаяся показателем  $K_{cb}$ ;
- степень использования рыночных возможностей, характеризующаяся показателем  $K_{mc}$ ;
- степень использования внутренних возможностей, характеризующаяся показателем  $K_{my}$ .

$$\mathcal{E} = f(K_{cc}, K_{cb}, K_{mc}, K_{my}), \quad (1)$$

где  $K_{cc}$  - показатель эффективности состава системы;

$K_{cb}$  - показатель эффективности структуры связей;

$K_{mc}$  - показатель эффективности механизма целеполагания;

$K_{my}$  - показатель эффективности механизма управления.

Расчет обобщающих показателей  $K_{cc}$ ,  $K_{cb}$ ,  $K_{cy}$  производится с использованием метода ранжирования частных показателей по формуле:

$$K_{cc-cb-cy} = \sum_{i=1}^m q_i \cdot A_i, \quad (2)$$

где  $m_i$  - количество частных показателей, принятых для оценки соответствующего обобщающего показателя;

$q_i$  - коэффициент весомости показателя (он устанавливается экспертным путем по характеру его влияния на результаты работы фирмы, при этом должно соблюдаться условие  $\sum q = 1$ );

$A_i$  - оценка в баллах по шкале от 1 до  $m$ .

Показатель прогнозных возможностей системы  $K_{mc}$ , определяемый отношением результата к главной цели, должен также учитывать то, что вклад подсистем в достижение цели системы в целом будет различным. Необходим дифференцированный подход к их оценке через ранжирование подсистем по степени важности их вклада. В этом случае  $K_{mc}$  определяется по формуле:

$$K_{mc} = (P / Ц) \cdot \sum_{i=1}^n A_i \cdot q_i, \quad (3)$$

где  $P$  - результат функционирования хозяйственной организации за рассматриваемый период;  $Ц$  - цель хозяйственной организации за рассматриваемый период;  $n_i$  - количество подсистем, вносящих свой вклад в целевую эффективность системы;  $A_i$  - оценка частных показателей эффективности целеполагания  $i$ -ой подсистемы (на основе анализа отношения  $(P_i / Ц_i)$  соответствующей подсистемы), при этом  $\sum A_i = 1$ ;  $q_i$  - коэффициенты весомости  $i$ -ой подсистемы, при этом также должно соблюдаться условие  $\sum q = 1$ .

Значение  $K_{mc}=1$  свидетельствует о высоком качестве целеполагания и эффективности работы прогнозного блока системы. Отклонения свидетельствуют о сбоях в системе целеполагания или наличии экономического кризиса. Частные показатели, характеризующие эффективность механизма целеполагания основных блоков организации, показывают, где именно образовалась критическая зона.

Показатель  $K_{mc}$ , таким образом, является мерой реализации целевых установок системы управления.

Надежность организационной структуры управления может быть определена через комплексный показатель эффективности оргструктуры:

$$K_{oc} = a_1 K_{cc} + a_2 K_{cb} \quad (4)$$

Степень реализации внешних и внутренних возможностей - через комплексный показатель эффективности организационного механизма  $K_{om}$ :

$$K_{om} = a_3 K_{mc} + a_4 K_{cy}, \quad (5)$$

где  $a_1, a_2, a_3, a_4$  - коэффициенты весомости соответствующих обобщающих показателей;  $(a_1 + a_2 + a_3 + a_4) = 1$ .



Анализ организационной структуры управления ООО "Экстрим" проведем по следующим этапам:

**Этап 1. Анализ организационно-регламентирующего обеспечения системы менеджмента**

Целью анализа оргструктуры на данном этапе является оценка уровня организационно-регламентирующего обеспечения (классификации наличных нормативно-методических документов), степени его соответствия теории и практике менеджмента, степени влияния на постановку регулярного менеджмента.

В таблице 4 приведена классификация наличных нормативно-методических документов на предприятии.

Таблица 4 - Классификация нормативно-методических документов ООО "Экстрим"

Тип документов	Виды документов
Нормативно-справочные	Гражданский кодекс; КЗоТ; Закон РФ "О рекламе"; Закон РФ "О защите прав потребителей"; Российский рекламный кодекс
Организационно-распорядительные	Правила внутреннего распорядка; Коллективный договор; Штатное расписание
Организационно-регламентирующие	Положение о подразделении; Должностная инструкция; Тарифно-квалификационная характеристика
Организационно-методические	Рекомендации по организации подбора и отбора персонала; Положение о системе оплаты труда; Инструкция по соблюдению правил техники безопасности
Экономические	Положение о премировании работников

Из основных структурообразующих документов, являющихся основой для постановки регулярного менеджмента на предприятии и перечисленных в таблице 4, являются: штатное расписание, должностные инструкции и положения о подразделениях. Положение об организационной структуре в ООО "Экстрим" отсутствует. Это не позволяет построить эффективную систему контроля за деятельностью аппарата управления на предприятии и создает большие трудности при выявлении дефектов организационной структуры управления.

Из штатного расписания ООО "Экстрим" видно, что помимо аппарата управления входит восемь структурных подразделений.

Штатное расписание определяет состав структурных подразделений из должностей работников, а также формирует окладную часть фонда заработной платы работников.

Для каждого подразделения разработано положение о подразделении. Положение о подразделении представляет собой документ, регламентирующий деятельность структурного подразделения: его задачи, права, функции,



ответственность, а также порядок взаимодействия с другими подразделениями. Необходимо отметить, что для положений о подразделениях в ООО "Экстрим" характерна единая структура документа. В него входят: общие положения, состав отдела, основные задачи и функции, права отдела, руководство и ответственность. Видим, что в положениях о подразделениях в ООО "Экстрим" не определены цели деятельности для каждого подразделения, его вклад в общий результат деятельности компании, показатели эффективности деятельности, характерные именно для данного подразделения, а также порядок взаимодействия с другими подразделениями компании.

Еще одним структурообразующим документом является должностная инструкция. Она представляет собой документ, регламентирующий деятельность в рамках каждой должности и содержащий требования к работнику, занимающему эту должность.

В ООО "Экстрим" разработаны должностные инструкции для всех работников аппарата управления, а для ключевых специалистов - тарифно-квалификационные характеристики. Так, если креатор - создает рекламу, основную ее идею и композицию, художник, фотограф и рекламный дизайнер - развивают, обрабатывают эту идею и композицию, то менеджер по рекламе выполняет всю сопроводительную работу (осуществляет отбор патентной информации, изучает требования рекламодателя к рекламе, разрабатывает необходимую редакционно-техническую документацию на проектируемую рекламу, занимается правовой защитой товарных знаков, подготавливает материалы для проведения работ по стандартизации, осуществляет редакторский контроль, участвует в оформлении заявок на промышленные образцы и т.д.).

Таким образом, ООО "Экстрим" имеет определенную систему организационно-регламентирующих документов, которая закладывает основу системы менеджмента на предприятии. Основными структурообразующими документами являются штатное расписание, положения о подразделениях и должностные инструкции. Однако эта система не может обеспечить эффективного функционирования организации без разработки соответствующих нормативных и регламентирующих документов, определяющих цели, задачи каждого структурного блока, связи, формирующие рациональные информационные потоки, соответствие между ответственностью и полномочиями руководителей в пределах выделенных ресурсов. Таковым комплексным документом может быть Положение об организационной структуре.

#### *Этап 2. Анализ целостности объекта управления*

Целью анализа является оценка степени взаимосвязи и взаимообусловленности подразделений организации, которые обеспечивают их взаимодействие в достижении цели системы.

Взаимодействовать могут только совместимые элементы, поэтому необходим матричный анализ целесообразной совместимости различных направлений деятельности в выполнении главной функции системы, которая и

определяет миссию организации, ее долгосрочные и краткосрочные цели, а также пути их достижения.

Долгосрочной целью или стратегическим видением ООО "Экстрим" является лидерство на рынке рекламных и полиграфических услуг г. Хабаровска.

Краткосрочной целью ООО "Экстрим" является повышение доходности предприятия.

Миссия предприятия - предоставление качественных услуг в сфере рекламного бизнеса, полиграфии и разработки фирменного стиля.

Основными направлениями деятельности ООО "Экстрим" являются:

- полиграфический дизайн;
- реклама;
- представительские материалы;
- фирменный стиль и имидж-реклама.

С помощью метода проекций, т.е. построения матрицы соответствия, проведем анализ взаимосвязи и взаимообусловленности структурных подразделений предприятия.

Таблица 5 - Матрица соответствия основных направлений деятельности

Показатели	Полиграфический дизайн	Реклама	Представительские материалы	Фирменный стиль и имидж-реклама
Полиграфический дизайн	×	Соответствуют	Неразрывны	Неразрывны
Реклама	Соответствуют	×	Соответствуют	Неразрывны
Представительские материалы	Неразрывны	Соответствуют	×	Неразрывны
Фирменный стиль и имидж-реклама	Неразрывны	Неразрывны	Неразрывны	×

Из таблицы 5 видим, что основные направления деятельности ООО "Экстрим" не только соответствуют друг другу, некоторые направления взаимообусловлены, т.е. неразрывны друг с другом. Так, например, неразрывно связаны направления "представительские материалы" и "фирменный стиль и имидж-реклама". Действительно, разработка графического товарного знака и логотипа, составляющих основу представительских материалов, входит в создание фирменного стиля.

В таблице 6 приведена матрица взаимосвязи и взаимообусловленности структурных подразделений ООО "Экстрим" в разрезе основных видов деятельности. Взаимосвязанными являются функциональные и линейные подразделения. Линейные подразделения взаимообусловлены, т.к. результат деятельности одного подразделения необходим для работы другого линейного подразделения.

Таким образом, ООО "Экстрим" является целостным объектом управления. Направления деятельности данного предприятия не только не являются взаимоисключающими, а являются соответствующими и даже неразрывными друг с другом. Каждое направление реализует не одно, а несколько линейных подразделений организации, поэтому связь между ними

взаимообусловленная. Они также взаимосвязаны с функциональными подразделениями организации

Таблица 6 - Матрица взаимосвязи и взаимообусловленности структурных подразделений

Структурное подразделение	Полиграфический дизайн	Реклама	Представительские материалы	Фирменный стиль и имидж-реклама
Линейные:				
Отдел полиграфии	+	+	+	+
Дизайн-бюро	+	-	+	+
Отдел сувенирной продукции	-	+	-	-
Отдел размещения	-	+	-	-
Отдел по рекламной деятельности	+	+	+	+
Функциональные:				
Коммерческий отдел	+	+	+	+
Бухгалтерия	+	+	+	+
Отдел по управлению персоналом	+	+	+	+

### Этап 3. Анализ эффективности системы целеполагания

Цель анализа - оценка прогнозных возможностей системы управления, характеризующаяся ее способностью через свои организационные структуры вырабатывать комплекс реальных целей и задач, обеспеченных потенциалом организации.

Прежде всего, необходимо отметить, что практика построения дерева целей с адекватной системой показателей в ООО "Экстрим" отсутствует. Определена только главная цель предприятия как системы (в долгосрочном плане - лидерство на рынке полиграфических и рекламных услуг города Хабаровска, в краткосрочном плане - повышение доходности предприятия).

Системно не упорядоченные плановые показатели не согласуются со структурой организации, не соответствуют направлениям использования ресурсов и получению результатов, поэтому оценить вклад каждого блока в целевую эффективность системы сложно. Проведем оценку механизма целеполагания в ООО "Экстрим" на основе формулы (3).

Так как в краткосрочном плане целью предприятия является повышение доходности, возьмем в качестве результативного показателя - фактическую сумму чистой прибыли предприятия за 2024 год, в качестве цели организации - плановую величину чистой прибыли на 2024 год.

В соответствии с планом организации на 2024 год величина чистой прибыли предприятия составляла 2500 тыс. руб. Фактическая величина чистой прибыли в 2024 году составила 2166,1 тыс. руб. Соответственно, целевая эффективность ООО "Экстрим" в 2024 году составила:

$$P/C = 2166,1/2500 = 0,87$$

Данный показатель необходимо скорректировать на сумму вклада подсистем в достижение цели организации. Для этого необходимо провести оценку показателей эффективности целеполагания каждой подсистемы. Для каждой подсистемы можно выделить собственные показатели эффективности. В таблице 7 для каждого структурного подразделения выделен один показатель эффективности работы подразделения, который наиболее характерен ему. В результате сбора информации по данным показателям по структурным подразделениям были получены данные по соотношению результатов и целей подразделений (таблица 7).

Таблица 7 - Оценка эффективности целеполагания структурных подразделений ООО "Экстрим"

Структурное подразделение	Показатель эффективности	Результативный показатель (результат - P <sub>i</sub> )	Целевой показатель (цель - Ц <sub>i</sub> )	A <sub>i</sub> = P <sub>i</sub> /Ц <sub>i</sub>	Коэффициент весомости (q <sub>i</sub> )	A <sub>i</sub> * q <sub>i</sub>
Отдел полиграфии	Общий тираж (тыс. экз) на одного работника отдела	1,84	1,6	1,15	0,1	0,115
Дизайн-бюро	Количество внедренных проектов на одного работника	7	8	0,88	0,2	0,175
Отдел сувениров	Количество внедренных рекламных предложений на одного работника	58	50	1,16	0,1	0,116
Отдел размещения	Количество внедренных рекламных предложений на одного работника	35	40	0,88	0,1	0,0875
Отдел по рекламной деятельности	Количество внедренных рекламных предложений на одного работника	34	40	0,85	0,2	0,17
Отдел по работе с клиентами	Рентабельность продаж	4,5	6	0,75	0,1	0,075
Бухгалтерия	Эффективность учетной политики (экспертная оценка от 1 до 10 баллов)	9	10	0,90	0,1	0,09
Отдел по управлению персоналом	Уровень текучести кадров, %	8	8	1,00	0,1	0,1
Итого						0,929

Производим окончательный расчет коэффициента механизма целеполагания:

$$K_{\text{мц}} = (P / Ц) \cdot \sum_{i=1}^n A_i \cdot q_i = 0,87 \cdot 0,929 = 0,8$$

Таким образом, отклонение коэффициента от единицы свидетельствует о сбоях в системе целеполагания ООО "Экстрим", а также об экономических

проблемах предприятия. Как видим, проблемы возникли в дизайн-бюро (выполнение плана по выпуску дизайн-проектов в данном отделе составляет 88%), отделе размещения (соответственно, 88%), отделе по рекламной деятельности (85%), отделе по работе с клиентами (план по рентабельности продаж выполнен на 75%), бухгалтерии (по оценке руководителей, оперативность, точность и своевременность бухучета на предприятии составляет 90%). При этом в других подразделениях (например, в отделе полиграфии, отделе сувениров) наблюдается перевыполнение плана. Следовательно, работа структурных подразделений организации недостаточно эффективно скоординирована. Для повышения эффективности системы целеполагания в ООО "Экстрим" необходимо разработать дерево целей решения возникших экономических проблем в структурных подразделениях организации. Решение проблем возможно при совершенствовании оргструктуры компании.

#### **Этап 4. Анализ внешней эффективности организации (анализ степени использования организацией внешних возможностей).**

Целью анализа является оценка степени использования системой управления возможностей внешней среды, учета угроз, выявление причин рассогласования результата и цели в обнаруженных на предыдущих этапах проблемных зонах, степени соответствия организационной структуры управления всей совокупности условий ее функционирования во внешней среде.

В таблице 8 приведен перечень возможностей и угроз деятельности ООО "Экстрим" на рекламно-полиграфическом рынке города Хабаровска.

**Таблиц 8 - Возможности и угрозы внешней среды ООО "Экстрим"**

Возможности	Угрозы
Возрождение традиций создания торговых марок, возрастание значения фирменного стиля компании	Отсутствие полноценной инфраструктуры рекламного бизнеса
Возрастание спроса на рекламную и полиграфическую продукцию	Несовершенство системы средств массовой информации
Открытие новых сегментов рынка	Недостаточное количество хороших специалистов в сфере дизайна и рекламы
Разработка новых видов продукции, услуг	Нестабильность структуры и объема спроса
Появление новейших технологий рекламной деятельности	Значительное усиление конкурентной борьбы
	Ограничения деятельности рекламных агентств со стороны государства
	Низкая норма рекламных расходов предприятий, установленная Минфином РФ

Возрождение традиций создания торговых марок, собственного фирменного стиля у российских предпринимателей открывает возможности для увеличения объемов деятельности ООО "Экстрим". Также в связи с развитием бизнеса в регионе возрастает спрос на рекламную и полиграфическую продукцию. ООО "Экстрим" также имеет возможности открытия новых сегментов рынка, например новой категории потребителей. У предприятия также имеются возможности разработки новых видов продукции и услуг в сфере

рекламы, а также использования новейших технологий рекламной деятельности для создания нового и высококачественного продукта.

Отсутствие полноценной инфраструктуры рекламного бизнеса и несовершенство системы СМИ привели к необходимости создания внутри организации соответствующих вспомогательных структурных подразделений. Так, отсутствие достаточно полных услуг по размещению готовых рекламных материалов, предложений на рынке привело к необходимости создания собственного отдела размещения.

Недостаточное количество хороших специалистов, профессионалов в сфере рекламы и дизайна тормозит развитие организации. Это сказывается на отсутствии или даже снижении спроса на продукцию компании, отсутствии нововведений в области маркетинга, разработок новых видов продукции.

Кроме того, существуют общие факторы, ограничивающие возможности как ООО "Экстрим", так и других рекламных и издательских организаций. Так, например, в России существует достаточно низкая норма рекламных расходов, относящихся на себестоимость, т.е. рекламных расходов, освобождаемых от налогов. С 1 апреля 2001 г. норма рекламных расходов была увеличена с 5 до 7,5%. В европейских странах на рекламные расходы квот вообще не существует. Западные компании в среднем тратят на продвижение товара до 10-15% от выручки. При этом доля рекламы в этом процессе может быть любой в соответствии со строго выверенной стратегией маркетинга. Существование данных нормативов в России ограничивает рекламные бюджеты компаний, соответственно, ограничивает спрос на услуги рекламных и полиграфических организаций.

Существующая организационная структура ООО "Экстрим" включает наиболее актуальные направления основной деятельности, однако слабо отвечает тенденциям развития рекламного бизнеса в связи с недостаточной ее гибкостью. В связи со слабостью горизонтальных связей данная структура не может оперативно реагировать на структурные изменения спроса, способствовать разработке новых видов продукции или услуг, открытию новых сегментов рынка, внедрению новейших технологий рекламной деятельности.

Отсюда появление причин рассогласования результата и поставленных целей: одни подразделения, причем наиболее главные, не достигли цели, результат работы других оказался выше ожидаемого.

**Этап 5. Анализ внутренней эффективности организации (анализ степени использования организацией ее внутренних возможностей, характеризующих потенциал организации).**

Целью анализа является оценка способности организационной структуры управления обеспечить достижение поставленных целей при минимальных и необходимых затратах (соответствия реального использования организацией внутренних возможностей блоку "механизм управления" концептуально модели, формализованному в виде обобщающего показателя  $K_{\text{мв}}$ ). Показатель  $K_{\text{мв}}$  рассчитывается по формуле (2). Шкала оценки данного показателя при 10-ти балльной шкале следующая:

- 0-3- организационная структура не отвечает целям и задачам деятельности предприятия;

- 3-6 - организационная структура неэффективна, механизм управления не регламентирует взаимодействие элементов и их целенаправленное развитие;

- 6-8 - организационная структура способствует эффективной деятельности предприятия, однако механизм управления недостаточно эффективно обеспечивает реализацию целевых установок и выработку решений на достижение максимальных результатов при минимальных и необходимых затратах;

- 8-10 - организационная структура и механизм управления являются эффективными.

Для характеристики эффективности механизма управления в ООО "Экстрим" используем показатели оценки организации управленческих процессов на предприятии, таких как: длительность управленческого цикла, непрерывность управленческого цикла, ритмичность управления, оперативность принимаемых решений, экономичность системы управления, уровень исполнительности аппарата управления, уровень качества подготовки управленческих решений, уровень использования рабочего времени в аппарате управления. Для их оценки используем экспертный метод. В качестве экспертов выступают работники предприятия: выпускающий дизайнер, директор рекламного отдела, коммерческий директор и начальник отдела полиграфии.

Таблица 9 - Экспертная оценка показателей организации управленческих процессов ООО "Экстрим"

Показатель	Оценка в баллах (от 1 до 10)				
	Выпускающий дизайнер	Директор рекламного отдела	Коммерческий директор	Начальник отдела полиграфии	Средняя оценка
Длительность управленческого цикла	7	7	8	8	7,5
Непрерывность управленческого цикла	8	7	9	8	8,0
Ритмичность управления	7	6	7	8	7,0
Оперативность принимаемых решений	5	6	7	7	6,3
Экономичность системы управления	8	7	8	7	7,5
Уровень исполнительности аппарата управления	8	7	7	9	7,8
Уровень качества подготовки управленческих решений	8	8	8	9	8,3
Уровень использования рабочего времени	9	9	9	10	9,3

На основе полученных средних оценок показателей организации управленческих процессов в ООО "Экстрим" рассчитаем коэффициент эффективности механизма управления  $K_{\text{м}} (таблица 10)$ .

Таблица 10 - Расчет коэффициента эффективности механизма управления

Показатель	Коэффициент весомости ( $q_i$ )	Оценка в баллах ( $A_i$ )	$\sum_{i=1}^m q_i \cdot A_i$
Длительность управленческого цикла	0,1	7,5	0,75
Непрерывность управленческого цикла	0,1	8,0	0,80
Ритмичность управления	0,13	7,0	0,91
Оперативность принимаемых решений	0,21	6,3	1,32
Экономичность системы управления	0,13	7,5	0,98
Уровень исполнительности аппарата управления	0,07	7,8	0,55
Уровень качества подготовки управленческих решений	0,16	8,3	1,33
Уровень использования рабочего времени	0,1	9,3	0,93
Итого	1	-	7,56

Таким образом, коэффициент эффективности механизма управления для ООО "Экстрим" равен 7,56. Данное значение попадает в интервал [6-8], что означает, что организационная структура предприятия обеспечивает эффективность целесообразных взаимоотношений между элементами структуры, однако ее механизм управления недостаточно эффективно регламентирует взаимодействие структурных подразделений предприятия и их целенаправленное развитие, не обеспечивает реализацию некоторых целевых установок (например, выработку рекламных предложений и дизайн-проектов на одного работника), а также имеет необоснованно высокие затраты на достижение стратегических целей предприятия. Так, как показал анализ финансовых результатов ООО "Экстрим", себестоимость продукции и оказанных услуг в 2004 году по сравнению с 2003 годом возросла на 50,2%, а коммерческие расходы - на 11,1%.

#### **Этап 6. Анализ соответствия организационной структуры управления производственной структуре.**

Целью анализа является оценка соответствия двух основных подсистем друг другу, формирование информации для разработки мер по обеспечению экономического, технологического, социально-психологического и организационного соответствия. Оценка эффективности оргструктуры может быть проведена только с позиций ее результативности для управляемого объекта. С этой точки зрения в цепочке наиболее значимых факторов, учитываемых при анализе организационной структуры, основными являются:

- уровень специализации;
- объем и тип производства;
- технологические факторы;
- организация производственного процесса;



- производственная структура;
- воспроизводственная структура;
- финансовая структура;
- организационная структура.

Производство продукции и услуг в ООО "Экстрим" диверсифицировано. Так, предприятие занимается разработкой рекламы, представительских материалов, фирменного стиля и имиджа, сувениров, полиграфического дизайна. Основные объемы продаж приходятся на рекламную деятельность, представительские материалы и полиграфический дизайн.

На рисунке 2 приведена схема взаимосвязи производственных (линейных) и функциональных подразделений организации.

На рисунке сплошными стрелками обозначены бизнес-процессы по движению продукции и услуг, пунктирными стрелками - движение информации.

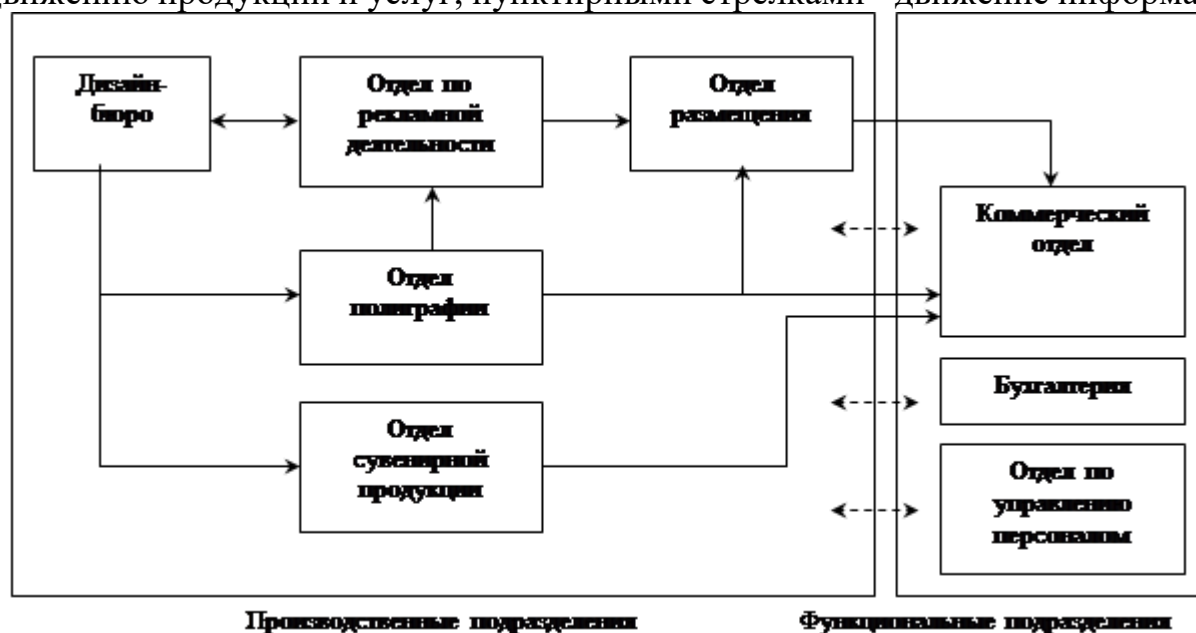


Рисунок 2 - Структура линейных и функциональных взаимосвязей в ООО "Экстрим"

Продукция дизайн-бюро предприятия является материалом для производства отдела по рекламной деятельности, отдела полиграфии, отдела сувенирной продукции. Отдел по рекламной деятельности также использует продукты производства отдела полиграфии. Готовый рекламный продукт поступает в отдел размещения, откуда - в функциональный отдел - коммерческий отдел для продажи. Необходимо отметить, что ООО "Экстрим" работает под заказ, индивидуально с каждым заказчиком. Готовые информационные листы, рекламные листки, буклеты, проспекты, каталоги, пресс-релизы (продукты отдела полиграфии) также реализуются через коммерческий отдел. Аналогично с отделом сувенирной продукции.

Все производственные подразделения взаимосвязаны с функциональными подразделениями - бухгалтерией, отделом по управлению персоналом, коммерческим отделом. Эта взаимосвязь реализуется через информационные потоки.

Таким образом, производственная структура ООО "Экстрим" соответствует функциональной структуре. Взаимосвязи между ними выражаются в движении готовой продукции и информации между ними.

#### **Этап 7. Выявление степени рациональности распределения задач, прав и ответственности между различными структурными звеньями**

Целью анализа является оценка степени надежности (работоспособности) оргструктуры управления, характеризующейся степенью рациональности горизонтальной и вертикальной структуризации целостной системы на элементы (соответствия сложившегося состава системы, группировки видов работ и распределения управленческих функций блоку "состав системы" концептуальной модели, формализованной в виде показателя  $K_{cc}$ ).

Для определения показателя  $K_{cc}$  воспользуемся формулой 2 В качестве частных показателей возьмем следующие:

а) коэффициент актуализации функций:

$$K_{a\phi} = \Phi_o / \Phi_{\phi}, \quad (6)$$

где  $\Phi_o$  - количество основных и вспомогательных функций, обусловленных деревом целей системы;  $\Phi_{\phi}$  - количество фактически выполняемых функций;

$K_{a\phi} > 1$  означает, что часть целевых функций не реализуется;

$K_{a\phi} < 1$  свидетельствует о том, что реальная действительность требует выполнения и других функций;

б) коэффициент концентрации функций:

$$K_{к\phi} = \Phi_{осн} / \Phi_{\phi}, \quad (7)$$

где  $\Phi_{осн}$  - количество основных функций.

Под основными понимаются функции, обусловленные ключевыми функциями системы; вспомогательными служат те функции, с помощью которых реализуются основные;

в) коэффициент накопления организационной структуры дисфункций:

$$K_{нд} = \Phi_c / \Phi_{\phi}, \quad (8)$$

где  $\Phi_c$  - количество свойственных звену управления функций;  $\Phi_{\phi}$  - количество фактически выполняемых им функций;

г) коэффициент концентрации элементов:

$$K_{кз} = N_{осн} / N_o, \quad (10)$$

где  $N_{осн}$  - количество носителей основных функций;  $N_o$  - общее количество элементов в системе;

д) сложность организационной структуры управления:

$$K_{сл} = n \cdot \chi / N_o, \quad (11)$$

где  $n$  - количество звеньев управления;  $\chi$  - число ступеней управления.

Определим частные показатели для каждого структурного подразделения предприятия (таблица 11).

Так, например, из основных и вспомогательных функций, перечисленных в Положении об отделе по управлению персоналом ООО "Экстрим", данный отдел фактически выполняет все, кроме функции подготовки, переподготовки,

организации мероприятий по обучению персонала. Таким образом, из 14 функций отдел фактически выполняет 12. Коэффициент актуализации функций  $K_{af}$  для данного отдела составляет 1,17.

Основными функциями из перечисленных являются шесть: определение потребности в работниках, оформление всех необходимых документов по движению персонала, составление статистической отчетности, работа с резервом, изучение и анализ уровня профессиональных знаний персонала и организация мероприятий по обучению персонала. Следовательно, коэффициент концентрации функций  $K_{kf}$  для данного отдела составляет 0,5.

Для отдела управления персоналом свойственны и другие функции, общее количество которых может возрасть до 15. Тогда коэффициент накопления организационной структуры дисфункций  $K_{нд}$  составляет 1,25.

Количество носителей основных функций в отделе - 2 (работника), общее количество элементов - 2. Следовательно, коэффициент концентрации элементов  $K_{кэ}$  равен 1.

Аналогично производится оценка других структурных подразделений.

Количество звеньев управления в ООО "Экстрим" - 7, число ступеней управления - 2, общее количество элементов в структуре - 14. Следовательно, коэффициент сложности организационной структуры равен 1.

Таблица 11 - Показатели эффективности состава структуры

Структурное подразделение	$K_{af}$	$K_{kf}$	$K_{нд}$	$K_{кэ}$	$K_{сл}$
Отдел полиграфии	0,90	0,70	1,15	0,65	1,00
Дизайн-бюро	1,00	0,80	0,90	0,67	
Отдел сувенирной продукции	1,15	0,50	1,25	0,50	
Отдел размещения	0,85	0,60	0,85	1,00	
Отдел по рекламной деятельности	0,90	0,80	1,10	1,00	
Коммерческий отдел	1,10	0,50	1,15	1,00	
Бухгалтерия	0,90	0,70	0,90	1,00	
Отдел по управлению персоналом	1,17	0,50	1,25	1,00	

Расчет  $K_{сс}$  приведен в таблице 12. В качестве частных показателей взяты средние по структурным подразделениям, приведенным в таблице 11.

Таким образом, коэффициент состава структуры равен 0,93. Значение меньше единицы, что означает, что уровень рациональности горизонтальной и вертикальной структуризации целостной системы на элементы в ООО "Экстрим" несколько ниже нормального уровня, при котором оргструктура управления характеризуется высокой степенью надежности (работоспособности).

Анализ степени рациональности распределения задач, прав и ответственности между различными структурными подразделениями ООО "Экстрим" выявил следующие недостатки данной системы:

- несоответствие функций управления, обусловленных целями предприятия и фактически выполняемых функций;
- имеются нереализуемые функции;
- дублирование функций двумя или тремя службами;

- решения принимаются на необоснованно высоком уровне, что снижает их оперативность и отвлекает руководство от стратегических задач.

Таблица 12 - Расчет коэффициента состава структуры ООО "Экстрим"

Показатель	Коэффициент весомости ( $q_i$ )	Оценка в баллах ( $A_i$ )	$\sum_{i=1}^m q_i \cdot A_i$
Коэффициент актуализации функций	0, 20	1,00	0, 20
Коэффициент концентрации функций	0,15	0,64	0,10
Коэффициент накопления организационной структуры дисфункций	0, 20	1,07	0,21
Коэффициент концентрации элементов	0, 20	0,85	0,17
Сложность организационной структуры управления	0,25	1,00	0,25
Итого	1,00	-	0,93

Нереализуемые функции имеются в первую очередь в коммерческом отделе, также в отделе сувенирной продукции и отделе по управлению персоналом. В связи с наличием нереализуемых функций в коммерческом отделе ООО "Экстрим" коммерческий блок данного предприятия является очень слабым.

Основными проблемами являются:

- практически полное отсутствие маркетинга;
- продажи и обслуживание не сегментированы;
- потребители недостаточно мотивированы.

Следствием этих проблем является принятие неоптимальных производственных решений, необоснованных инвестиций и потеря наиболее привлекательных клиентов.

Для устранения проблем из коммерческого отдела необходимо создать подразделение маркетинга с функциями:

- исследования рынка;
- разработки маркетинговой стратегии;
- тарифной (ценовой) политики.

До 90% рабочего времени отдела по управлению персоналом занимает кадровый учет. Соответственно на все остальные функции остается не более 10% рабочего времени. Необходимо сокращать трудоемкость операций по кадровому учету и развивать такие функции, как обучение и развитие персонала, управление производительностью персонала, развитие внутренних коммуникаций, управление пакетом компенсации для каждого подразделения и сотрудника (мотивация персонала), организационное развитие и разработка стратегии управления персоналом.

В ООО "Экстрим" также отсутствует департамент стратегии, результатом работы которого являлась бы корпоративная стратегия компании. В связи с отсутствием департамента стратегии не выполняются функции: разработки корпоративной стратегии, контроля реализации стратегических положений, корректировки стратегии, участия в разработке планов, создаваемых в развитие стратегии (включая бюджет). Данный департамент должен подчиняться

непосредственно Генеральному директору и находится не над остальными структурными подразделениями, а рядом с ними, чтобы обеспечивать взвешенность и нейтральность. Наличие стратегического управления необходимо для долгосрочной эффективности.

Отсутствие стратегического управления в ООО "Экстрим" обусловлено частично избыточной централизацией организационной структуры управления. Генеральный директор зачастую сам занимается контролем не крупных расходов, повседневных действий подчиненных, деталей и хода технологических процессов, посещением второстепенных выставок и конференций, вместо того, чтобы заниматься разработкой стратегии организации, среднесрочным планированием, реформированием направлений (например, развитием коммерческого блока), а главное, организацией ключевых внешних связей.

### **Этап 8. Выявление дефектов структуры связей (отсутствием связей, обрыв, нерациональность связи) и способов их реализации**

Целью анализа является оценка степени надежности (работоспособности) организационной структуры управления, характеризующейся степенью рациональности структуры отношений между элементами, которая определяет способность оргструктур управления импортировать, перерабатывать и экспортировать информацию.

Для проведения анализа рассчитывается показатель структуры связей  $K_{св}$  по формуле 2.2 В качестве частных показателей возьмем:

а) коэффициент актуализации связей:

$$K_{ак} = C_n / C_o, \quad (12)$$

где  $C_n$  - количество полезных (функциональных) связей;  $C_o$  - общее количество связей в системе;

б) коэффициент функционального воплощения (концентрации связей):

$$K_{фв} = C_{вн} / C_{вн}, \quad (13)$$

где  $C_{вн}$  - количество внешних связей;  $C_{вн}$  - внутренних связей;

в) коэффициент совместимости связей:

$$K_{см} = 1 - \frac{C_k}{C_o}, \quad (14)$$

где  $C_k$  - количество связей, выполняющих функций согласования;

г) коэффициент централизации управленческих решений:

$$K_{цр} = P_{\epsilon} / P_o, \quad (15)$$

где  $P_{\epsilon}$  - количество принятых решений при выполнении основных функций управления на верхних уровнях управления;  $P_o$  - общее количество принятых решений при выполнении основных функций управления на всех уровнях управления.

Из рисунка 2 видим, что основные связи - линейные и функциональные - между производственными подразделениями организации односторонние, двусторонние связи имеются только между производственными и функциональными подразделениями. Общее количество связей в системе

(линейных и функциональных) - 13, при этом количество полезных (двусторонних) связей равно 21. Следовательно, коэффициент актуализации функций равен 1,62. Значительное превышение коэффициента единицы означает, что многие полезные функции связей производственных подразделений не реализуются. В частности, если есть прямая связь "дизайн-бюро → отдел полиграфии", то обратная связь "отдел полиграфии → дизайн-бюро" отсутствует. Аналогично со связями отделов: "отдел по рекламной деятельности - отдел размещения", "дизайн-бюро - отдел полиграфии", "отдел полиграфии - отдел размещения", "отдел сувенирной продукции - коммерчески отдел", "отдел полиграфии - коммерческий отдел", "отдел размещения - коммерческий отдел".

Внешними связями ООО "Экстрим" являются связи:

- 1) с заказчиками (покупателями);
- 2) с поставщиками;
- 3) с налоговыми органами;
- 4) с государственными лицензионными органами;
- 5) с региональными организациями саморегулирования рекламы и российской ассоциацией рекламных агентств;
- 6) с комитетом по защите прав потребителей, с международной конфедерацией обществ потребителей;
- 7) с юридическими инстанциями.

Коэффициент концентрации связей  $K_{\text{вс}}$  равен 0,54 (7/13).

В рассматриваемой организации имеется три связи, выполняющие функции согласования (это связи с функциональными подразделениями - коммерческим отделом, бухгалтерией и отделом по управлению персоналом). Следовательно, коэффициент совместимости связей равен:

$$K_{\text{см}} = 1 - (3/13) = 0,77$$

Чем ближе коэффициент централизации управленческих решений к единице, тем централизованнее управленческий процесс. Для линейно-функциональных структур данный показатель считается нормальным в пределах 0,3-0,4.

В нашем случае по оценке руководителей отделов коэффициент централизации управленческих решений достигает в среднем 0,5-0,6. Это говорит о высокой централизации организационной структуры и слабости горизонтальных связей.

В таблице 13 приведен расчет показателя эффективности структуры связей в ООО "Экстрим".

Таким образом, показатель эффективности структуры связей в рассматриваемой организации (коэффициент структуры связей) равен 0,64 (нормальным считается значение около единицы). По этому показателю можно судить о том, что работоспособность организационной структуры управления ООО "Экстрим" является недостаточной в современных условиях, характеризующихся высокой нестабильностью внешней среды и изменением вкусов, требований и предпочтений потребителей.



Таблица 13 - Расчет коэффициента структуры связей в ООО "Экстрим"

Показатель	Значение коэффициента	Коэффициент весомости ( $q_i$ )	Экспертная оценка в баллах ( $A_i$ ), от 0 до 1	$\sum_{i=1}^m q_i \cdot A_i$
Коэффициент актуализации функций	1,62	0,25	0,4	0,10
Коэффициент концентрации связей	0,54	0,25	0,9	0,23
Коэффициент совместимости связей	0,77	0,20	0,8	0,16
Коэффициент централизации управленческих решений	0,55	0,30	0,5	0,15
Итого	-	1,00	-	0,64

Управленческая система в ООО "Экстрим" характеризуется чрезмерной централизацией управленческих функций (основная часть всех управленческих решений возлагается на генерального директора), слишком узкими задачами для подразделений, их слабой мотивацией. В результате структурные подразделения испытывают недостаток в информации, необходимой для эффективного функционирования в рамках единого целого; не обеспечены компетентной поддержкой линейных и функциональных руководителей (вследствие недостаточных полномочий последних); отсутствует обратная связь между подразделениями. Следствием этого является перегрузка высшего руководства компании, приоритет частных целей над общими и снижение эффективности деятельности организации в целом.

#### **Этап 9. Анализ качества реализации функций и затрат на их исполнение**

Целью анализа является формирование информации о расходах на управление для оптимизации затрат на исполнение функций.

Для этого проанализируем динамику в 2023-2024 годах показателей использования трудового потенциала аппарата управления (таблица 14).

Прибыльность персонала управленческой деятельности снизилась на 32,8 тыс. руб. и составила в 2004 году 89,2% от уровня 2023 года. Это означает, что каждый работник аппарата управления в 2024 году принес 270,8 тыс. руб. чистой прибыли, тогда как в 2003 году - 303,6 тыс. руб.

Затраты на содержание одного работника управления увеличились с 307, до 429,8 тыс. руб., т.е. на 122,5 тыс. руб. (или на 39,9%). При этом удельный вес затрат на содержание аппарата управления в общей структуре себестоимости снизился с 8,1 до 7,4%.

Таким образом, эффективность управления в ООО "Экстрим" снизилась. Прямо об этом свидетельствует снижение прибыльности персонала управленческой деятельности, увеличение затрат на содержание одного работника аппарата управления, косвенно - увеличение себестоимости и коммерческих расходов в деятельности предприятия.

Таблица 14 - Анализ показателей эффективности использования трудового потенциала аппарата управления

Показатель	Способ расчета	2003 г.	2004 г.	Отклонение	
				абсол.	%
Прибыльность персонала управленческой деятельности, тыс. руб.	Чистая прибыль / численность работников аппарата управления	2429/ 8 = 303,6	2166/ 8 = 270,8	-32,8	89,2
Затраты на содержание одного работника управления, тыс. руб.	Затраты на управление / численность работников аппарата управления	2458 / 8 = 307,3	3438 / 8 = 429,8	+122,5	139,9
Удельный вес затрат на содержание аппарата управления в общей структуре себестоимости, %	Затраты на управление * 100 / себестоимость производства	2458*100 / 30404 = 8,1	3438*100 / 46675 = 7,4	-0,7	91,3

В заключение анализа выносятся заключения соответствия организационной структуры предприятия целям и задачам его деятельности сделаем следующие выводы.

Из основных структурообразующих документов, являющихся основой для постановки регулярного менеджмента на предприятии являются: штатное расписание, должностные инструкции и положения о подразделениях. Положение об организационной структуре в ООО "Экстрим" отсутствует. Это не позволяет построить эффективную систему контроля за деятельностью аппарата управления на предприятии и создает большие трудности при выявлении дефектов организационной структуры управления. Также в положениях о подразделениях в ООО "Экстрим" не определены цели деятельности для каждого подразделения, его вклад в общий результат деятельности компании, показатели эффективности деятельности, характерные именно для данного подразделения, а также порядок взаимодействия с другими подразделениями компании.

ООО "Экстрим" является целостным объектом управления. Направления деятельности данного предприятия не только не являются взаимоисключающими, а являются соответствующими и даже неразрывными друг с другом. Каждое направление реализует не одно, а несколько линейных подразделений организации, поэтому связь между ними взаимообусловленная. Они также взаимосвязаны с функциональными подразделениями организации.

Практика построения дерева целей с адекватной системой показателей в ООО "Экстрим" отсутствует. Определена только главная цель предприятия как системы. В связи с этим работа структурных подразделений организации недостаточно эффективно скоординирована.



Существующая организационная структура ООО "Экстрим" включает наиболее актуальные направления основной деятельности, однако слабо отвечает тенденциям развития рекламного бизнеса из-за недостаточной ее гибкости. В связи со слабостью горизонтальных связей данная структура не может оперативно реагировать на структурные изменения спроса, способствовать разработке новых видов продукции или услуг, открытию новых сегментов рынка, внедрению новейших технологий рекламной деятельности. Ее механизм управления недостаточно эффективно регламентирует взаимодействие структурных подразделений предприятия и их целенаправленное развитие, не обеспечивает реализацию некоторых целевых установок, а также имеет необоснованно высокие затраты на достижение стратегических целей предприятия.

Анализ степени рациональности распределения задач, прав и ответственности между структурными подразделениями ООО "Экстрим" выявил несоответствие функций управления, обусловленных целями предприятия и фактически выполняемых функций; наличие нереализуемых функций; дублирование функций двумя или тремя службами; принятие решений на необоснованно высоком уровне, что снижает их оперативность и отвлекает руководство от стратегических задач.

В ООО "Экстрим" отсутствует департамент стратегии, результатом работы которого являлась бы корпоративная стратегия компании, обеспечивающая долгосрочную эффективность предприятия.

Организационная структура ООО "Экстрим" является высоко централизованной, имеющей слабые горизонтальные связи. Работоспособность организационной структуры управления является явно недостаточной в современных условиях, характеризующихся высокой нестабильностью внешней среды и изменением вкусов, требований и предпочтений потребителей.

Эффективность управления в ООО "Экстрим" снизилась. Об этом свидетельствует снижение прибыльности персонала управленческой деятельности, увеличение затрат на содержание одного работника аппарата управления, а также увеличение себестоимости и коммерческих расходов в деятельности предприятия.

## **Предложения по совершенствованию организационной структуры ООО "Экстрим"**

### **1. Недостатки настоящей организационной структуры**

ООО "Экстрим" - динамично развивающаяся коммерческая организация. Объемы его деятельности непрерывно увеличиваются. Современное положение на рынке предприятие обрело благодаря высококвалифицированному персоналу, а также действующей системе управления.

Однако в рассматриваемой организации наблюдается рост себестоимости производства и уровня издержек обращения, а также снижение рентабельности от основного вида деятельности. На протяжении 2003-2004 годов

платежеспособность организации снизилась, возросла задолженность перед кредиторами. Причиной этому стало возрастание сроков выполнения работ по изготовлению рекламных предложений, разработки фирменного стиля для компаний, их имидж-рекламы и подготовки представительских материалов. Увеличение сроков выполнения работ, в свою очередь, обусловлено возрастанием требований клиентов-компаний к качеству услуг и продукции, появлению новых пожеланий в характере, содержании услуг. Этого можно было бы избежать, имея хороший прогнозный блок (департамент стратегии), маркетинговую службу и более совершенную организационную структуру, быстрее реагирующую на изменения предпочтений покупателей.

Действующая организационная структура в ООО "Экстрим" - линейно-функциональная. Она подходит для таких небольших предприятий, как ООО "Экстрим", так как некоторые недостатки линейно-функциональных структур на небольших предприятиях отсутствуют. Например, наличие многоуровневой структуры управления. На малых предприятиях существует 1-2 уровня управления, в связи с чем скорость обмена информацией, принятия управленческих решений выше, чем на больших предприятиях с многоуровневой линейно-функциональной структурой управления. В этом случае на малых предприятиях она более эффективна.

Однако особенности бизнеса ООО "Экстрим", заключающиеся в индивидуальном подходе к каждому клиенту, разработке эксклюзивной продукции, требуют большей гибкости, чем от предприятий с серийным производством.

Снижение рентабельности деятельности, возрастание издержек производства и управления, снижение платежеспособности организации - следствия недостаточной эффективности ее организационной структуры. Недостаточная эффективность линейно-функциональной оргструктуры ООО "Экстрим" обусловлена наличием недостатков в данной системе, характерным для всех механистических структур.

Данная организационная структура в ООО "Экстрим" обладает достаточно четкой системой взаимных связей функций и подразделений, в связи с чем принципиально состав подразделений и систему их взаимосвязей менять не следует. Также в данной организационной структуре существует четкая система единоначалия - один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель. Для обеспечения эффективности функционирования системы необходимо по возможности сохранять данное свойство имеющейся структуры. Еще одним преимуществом рассматриваемой структуры является быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания руководства.

Однако структура управления в ООО "Экстрим" имеет также и ряд недостатков, которые необходимо устранить.

Во-первых, в данной организационной структуре отсутствуют какие-либо звенья, занимающиеся вопросами стратегического планирования, в работе руководителей практически всех подразделений оперативные проблемы

доминируют над стратегическими. Частично по данной причине в ООО "Экстрим" отсутствует Положение об организационной структуре, так как ее некому разработать. Это не позволяет построить эффективную систему контроля за деятельностью аппарата управления на предприятии и создает большие трудности при выявлении дефектов организационной структуры управления.

Именно по причине отсутствия в организационной структуре департамента стратегии, то есть звена, отвечающего за стратегическое планирование, в положениях о подразделениях не определены цели деятельности для каждого подразделения, его вклад в общий результат деятельности компании, показатели эффективности деятельности, характерные именно для данного подразделения, а также порядок взаимодействия с другими подразделениями компании. В том виде организационных структур, который существует в ООО "Экстрим", а именно в линейно-функциональных структурах управления, тенденция к формализации оценки эффективности и качества работы подразделений приводит обычно к возникновению атмосферы страха и разобщенности.

По этой же причине в ООО "Экстрим" отсутствует практика построения дерева целей с адекватной системой показателей. Системно не упорядоченные плановые показатели не согласуются со структурой организации, не соответствуют направлениям использования ресурсов и получению результатов, поэтому оценить вклад каждого блока в целевую эффективность системы сложно.

Наличие стратегического управления необходимо для долгосрочной эффективности.

Во-вторых, в механистической структуре существует тенденция к волоките и перекладыванию ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений. Как показал анализ, практически любой заказ клиента требует участия всех подразделений предприятия, а существующая организационная структура значительно усложняет процесс выполнения работ, так как работа структурных подразделений организации недостаточно эффективно скоординирована.

В связи со слабостью горизонтальных связей данная структура не может оперативно реагировать на структурные изменения спроса, способствовать разработке новых видов продукции или услуг, открытию новых сегментов рынка, внедрению новейших технологий рекламной деятельности. Отсюда появление причин рассогласования результата и поставленных целей в ООО "Экстрим": одни подразделения, причем наиболее главные (отдел по рекламной деятельности и дизайн-бюро), не достигли цели, результат работы других оказался выше ожидаемого (например, отдел полиграфии).

Как показал анализ организационной структуры, ее механизм управления недостаточно эффективно регламентирует взаимодействие структурных подразделений предприятия и их целенаправленное развитие, не обеспечивает реализацию некоторых целевых установок (например, выработку рекламных предложений и дизайн-проектов на одного работника), а также имеет

необоснованно высокие затраты на достижение стратегических целей предприятия.

Таким образом, действующая в ООО "Экстрим" организационная структура имеет малую гибкость и приспособляемость к изменению ситуации.

В-третьих, в механистической структуре существует перегрузка управленцев верхнего уровня, в то же время существует и повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев. Таким образом, с одной стороны, результаты работы предприятия с такой структурой зависят в основном от уровня профессионализма управляющих работников, а с другой стороны, те же управляющие работники являются перегруженными работой, что снижает качество принимаемых ими решений, следовательно, сказывается на результатах работы компании.

В-четвертых, в организационной структуре ООО "Экстрим" выявлено несоответствие функций управления, обусловленных целями предприятия и фактически выполняемых функций, дублирование функций, а также выявлены некоторые нереализуемые функции, например, функции отдела по управлению персоналом и коммерческого отдела.

Нереализуемые функции имеются в первую очередь в коммерческом отделе.

Основными проблемами данного отдела являются:

- отсутствие комплексных маркетинговых исследований, непрерывного мониторинга рынка рекламных услуг;
- слабое владение и использование инструментария маркетинга (так, например, продажи и обслуживание на предприятии не сегментированы);
- слабо проработана и используется в недостаточном объеме система мотивации клиентов (заказчиков).

Следствием из этого является принятие неоптимальных производственных решений, необоснованных инвестиций, потеря наиболее привлекательных клиентов; возрастают сроки выполнения работ, число отказов, число требований выплаты пени по договорам, снижается рентабельность деятельности. Поэтому необходимо усилить коммерческий блок предприятия, основными функциями которого должны стать эффективные продажи и точный прогноз состояния рынка рекламных услуг.

Отдел по управлению персоналом занимается в основном кадровым учетом, тогда как его функции намного шире. Так, отделом по управлению персоналом не выполняются функции по обучению, развитию персонала, управлению его производительностью, развитию внутренних коммуникаций, управлению пакетом компенсаций для каждого подразделения и сотрудника, то есть системой мотивации, организационному развитию и разработке стратегии управления персоналом. Причиной этому является отсутствие хорошего руководителя отдела по управлению персоналом. Данный отдел подчиняется непосредственно генеральному директору, который загружен повседневной работой и поэтому не может эффективно руководить отделом по управлению

персоналом. Отсюда вытекает еще один недостаток существующей организационной структуры - избыточная централизация.

Генеральный директор зачастую сам занимается контролем некрупных расходов, повседневных действий подчиненных, деталей и хода технологических процессов, посещением второстепенных выставок и конференций, вместо того, чтобы заниматься разработкой стратегии организации, среднесрочным планированием, реформированием направлений (например, развитием коммерческого блока), а главное, организацией ключевых внешних связей.

Управленческая система в ООО "Экстрим" характеризуется чрезмерной централизацией управленческих функций (основная часть всех управленческих решений возлагается на генерального директора), слишком узкими задачами для подразделений, их слабой мотивацией. В результате структурные подразделения испытывают недостаток в информации, необходимой для эффективного функционирования в рамках единого целого; не обеспечены компетентной поддержкой линейных и функциональных руководителей (вследствие недостаточных полномочий последних); отсутствует обратная связь между подразделениями. Следствием этого является перегрузка высшего руководства компании, приоритет частных целей над общими и снижение эффективности деятельности организации в целом.

Работоспособность организационной структуры управления ООО "Экстрим" является недостаточной в современных условиях, характеризующихся высокой нестабильностью внешней среды и изменением вкусов, требований и предпочтений потребителей. Следовательно, организационная структура управления ООО "Экстрим" требует совершенствования.

### **Проект совершенствования организационной структуры в свете стратегии развития предприятия**

Необходимость обеспечения и сохранения конкурентоспособности в условиях непрерывной изменчивости внешней среды определяет цели, средства и направления организационного совершенствования. Эффективное управление, основанное на использовании прогрессивных организационных систем и структур, является едва ли не главным инструментом осуществления стабилизационных мер в переходный период. Проблемы формирования и совершенствования организационных структур управления, оценки их эффективности требуют дальнейшей проработки.

Совершенствование организационной структуры предприятия неразрывно связано с его реформированием. Поэтому наряду с реструктуризацией предприятия совершенствование его деятельности должно идти и по таким направлениям, как:

- создание культуры организации, что обеспечиваем мощный потенциал саморазвития. Это длительный, требующий больших усилий процесс, но сформированные и принятые членами организации ценности приобретают

форму традиции и способствуют повышению эффективности организации уже без существенных затрат;

- создание эффективного, комплексного механизма управления, который в первую очередь должен включать механизм мотивации и стимулирования труда, технологию управления по конечным результатам, человеко-машинные технологии принятия рациональных решений, повышение профессионального уровня руководителей в области управления и т.п.;

- поиск адекватной имеющимся ресурсам рыночной ниши и разработка стратегии функционирования в ней, что может дать быстрый прирост эффективности с выходом на предел, определяемый исчерпанием существующих производственно-технологических возможностей предприятия. Такой прирост эффективности может достигнуть в среднем 25-30% (от 10 до 60%);

- структурные изменения за счет снижения доли неэффективных технологий и низкорентабельных видов продукции. Это направление может дать основной прирост эффективности с выходом за предел, определяемый исчерпанием возможностей существующих технологий и экспертно оцениваемый в 40-60%;

- устранение нерентабельных производственных структур, повышающих нагрузку на основное производство через передачу прав собственности на неиспользуемые основные фонды;

- создание новых видов продукции, услуг и технологий, что требует особого внимания к инновационному потенциалу организации;

- внедрение управленческого учета и создание системы всеобъемлющего контроля за рациональным приобретением, размещением и использованием ресурсов, что предполагает не только эффективное управление производственными издержками, но и обеспечение эффективного функционирования служб и отделов системы управления в соответствии с их целевыми установками при минимальных, но необходимых затратах на их содержание.

Также можно выделить следующие основные пути повышения эффективности хозяйственных организаций, определяющие основные направления совершенствования организационной структуры управления (ее организационную рационализацию или организационное новшество):

Обеспечение гибкости организационной структуры управления, под которой понимается реакция на изменения во внешней среде с минимальными затратами, усилиями и в кратчайшие сроки.

Требования гибкости определяют современную структурную композицию:

- децентрализация структур управления;
- вертикальная дезинтеграция;
- диверсификация производственной и сбытовой деятельности.

*Вертикальная дезинтеграция* - от сегментации предприятия с целью создания простых подразделений до выделения юридически независимых

дочерних предприятий из действующей компании ("реструктурирование вниз"), выделение сестринских компаний путем создания фирм, специализирующихся в определенных сферах деятельности ("горизонтальное реструктурирование").

Особый интерес вызывают пути перехода к так называемым горизонтальным корпорациям, с развитием которых связываются основные тенденции формирования будущего. Группы (команды) становятся основным "строительным" блоком организации и образуют собой плоскую иерархию, в которой формирование организационной структуры происходит вокруг процесса с минимизацией деятельности внутри него.

*Рост значения инфрапроизводственной сферы предприятия.* Требования к качеству инфраструктуры растут быстрее, чем происходит рост собственно производства. В понятие инфраструктуры включается не только вся производственная сфера, но и культура внешней среды.

Развитие логистики, то есть организации и управления информационными и материальными потоками, которые протекают в условиях соответствующим образом созданной и организованной инфраструктуры. Управление материалопотоками с интеграцией функций снабжения, производства и сбыта реализуется на основе формирования специальных структур.

Неуклонное повышение качества продукции (услуг). Организация системы тотального управления качеством (total quality management), предполагающей участие служащих в процессе принятия решений, их доступ к информации и самостоятельный анализ ситуации.

Развитие внутрифирменного предпринимательства, объединенного едиными информационными сетями, финансовыми системами и предпринимательской культурой, а также создание дублирующих подразделений для привнесения конкуренции.

Особое внимание обращается на деятельность персонала фирм в условиях компьютеризированной среды, связанной с революцией в информационных технологиях.

Изменение значимости приоритетов производственной деятельности в сторону увеличения сроков и объемов сервисного обслуживания. При этом показателем успеха становится максимальное удовлетворение запросов потребителей, а не рентабельность.

Под организационным новшеством понимается комплекс мероприятий по упорядочению системы, имеющий глобальную или локальную новизну для данного предприятия. Тогда организационное нововведение - сознательно организованный процесс реализации новшества. Глобальное организационное совершенствование охватывает всю организационную структуру в целом, локальное - ее подсистемы и элементы.

Организационная рационализация предполагает регуляцию системы, направленную на поддержание устойчивости в рамках наличных функций, за счет улучшения организации процессов управления без изменения их состава и производственной структуры.

Под организационным развитием понимается концепция организационного совершенствования системы, целью которого является ее упорядочение, то есть приведение организационной структуры в соответствие с целями управления. Это сложный, комплексный, долгосрочный процесс организационных изменений. Постоянное обновление технико-экономической и организационно-экономической сфер деятельности предприятия - суть ветвящегося инновационного процесса, охватывающего все его структуры (от технологической до организационной). Поэтому процесс реорганизации системы должен рассматриваться как организационное нововведение.

Организационное совершенствование, предполагающее либо локальные структурные изменения в подсистемах и элементах системы, либо перестройку организационной структуры в целом, должно происходить в виде двух взаимосвязанных процессов: управленческого организационного воздействия и процесса самоорганизации. При этом первый должен обеспечить создание условий для стимулирования целесообразных процессов второго. Эффект организационного совершенствования выражается не только в улучшении показателей эффективности системы, но и в повышении ее потенциальных возможностей для будущего развития.

Совершенствование структуры управления может идти по трем основным направлениям:

- совершенствование механических структур за счет внутренних упрощений или изменений, которые осуществляются путем объединения, разделения, переподчинения, ликвидации звеньев, сокращения числа уровней управления;

- создание комплексной структуры через включение органических структур (венчуров, инновационных отделов, блока развития и т.д.) в существующую механическую. Это так называемые выделенные структуры, функция которых заключается в решении задач, плохо вписывающихся в традиционную линейно-функциональную структуру. Это направление является основным условием обеспечения эффективности структур управления в переходный период;

- замена структур механического типа на адаптивные. Этот радикальный путь реорганизации структур требует не только наличия сильного лидера с командой единомышленников, но и сильной организационной культуры.

В нашем случае для ООО "Экстрим" больше всего подходит третий вариант, то есть замена существующей структуры механического типа на адаптивную структуру. Объяснить это можно следующим образом.

Совершенствование структуры ООО "Экстрим" за счет внутренних упрощений или изменений не приведет к значительному улучшению структуры управления в рассматриваемой организации, так как ее недостатки имеют комплексный, системный характер. Внесение упрощений в организационную структуру добавит в список проблем ряд других, а изменения - устранят одни недостатки, но станут источником других.



ООО "Экстрим" представляет собой небольшую организацию, с восемью структурными подразделениями и численностью персонала 52 человека. Поэтому создание комплексной структуры через включение органической структуры в существующую механическую не представляется возможным (организация слишком мала). Кроме того, все направления деятельности компании тесно взаимосвязаны и взаимообусловлены, поэтому также нет возможности выделить какую-либо наиболее перспективную область и создать на ее основе органическую структуру внутри ООО "Экстрим" в качестве эксперимента.

Включение органической структуры также потребует значительного расширения штата сотрудников, что ООО "Экстрим" не может себе позволить.

Поэтому для ООО "Экстрим" более всего подходит полная замена механической структуры управления на органическую, то есть адаптивную структуру. К этому можно прибавить хорошие лидерские качества генерального директора, стабильную команду единомышленников из руководителей среднего звена и сложившуюся за годы деятельности определенную организационную культуру компании.

Замена организационной структуры управления ООО "Экстрим" на органическую также обусловлена особенностями бизнеса данной компании, в частности, необходимостью быстро, качественно и с минимальными затратами реагировать на изменения внешней среды.

Существуют разные виды адаптивных структур. Например, матричная (или кросс-функциональная) и проектная (бригадная) структура. Основой этих структур управления является организация работ по рабочим группам.

Основными принципами такой организации управления являются:

- автономная работа рабочих групп (бригад);
- самостоятельное принятие решений рабочими группами и координация деятельности по горизонтали;
- замена жестких управленческих связей бюрократического типа гибкими связями;
- привлечение для разработки и решения задач сотрудников разных подразделений.

Эти принципы разрушает свойственное иерархическим структурам жесткое распределение сотрудников по производственным, инженерно-техническим, экономическим и управленческим службам, которые образуют изолированные системы со своими целевыми установками и интересами.

В организации, построенной по этим принципам, могут как сохраняться функциональные подразделения, так отсутствовать. В первом случае работники находятся под двойным подчинением - административным (руководителю функционального подразделения, в котором они работают) и функциональным (руководителю рабочей группы или бригады, в которую они входят). Такая форма организации называется кросс-функциональной, во многом она близка к матричной. Во втором случае функциональные подразделения как таковые

отсутствуют, ее называют бригадной. Такая форма достаточно широко применяется в организации управления по проектам.

При внедрении этих структур необходимо одновременно изменять и взаимоотношения между подразделениями предприятия.

В нашем случае для ООО "Экстрим" подойдет смешанная форма из кросс-функциональной и проектной структуры. Это обусловлено тем, что предприятие не может нанять дополнительно наиболее высокооплачиваемых работников - руководителей проектов, так как издержки и затраты на производство и управление значительно высоки и их нужно снижать, а приглашение таких работников может значительно повысить и без того высокие затраты. Поэтому из работающих в компании руководителей необходимо отобрать наиболее профессиональных для замещения должностей руководителей проектов (направлений). Руководители проектов (направлений) и созданные группы работников основных направлений деятельности предприятия образуют проектную организационную структуру. Остальные - административные руководители вместе с группами работников второстепенных направлений деятельности будут образовывать кросс-функциональную структуру, так как эти группы работников будут находиться в подчинении и руководителей проектов.

Как уже отмечалось, совершенствование организационной структуры неразрывно связано с реформированием предприятия, в частности, с устранением нерентабельных производственных структур и низкорентабельных видов продукции (услуг).

В нашем случае таковым является отдел сувениров и сувенирная продукция. Однако сувенирная продукция является сопутствующим продуктом направления по разработке фирменного стиля, имидж-рекламы и подготовки представительских материалов. Поэтому полностью удалять разработку и производство сувенирной продукции не следует. Необходимо удалить отдел сувениров как структурное подразделение, а производство сувениров подключить к направлению по разработке фирменного стиля, имидж-рекламы.

Это мероприятие для ООО "Экстрим" даст основной прирост эффективности, экспертно оцениваемый в 15%.

Таким образом, основными направлениями деятельности (проектами) на сегодняшний день в ООО "Экстрим" будут являться следующие:

- направление (проект) по разработке фирменного стиля, имидж-рекламы и представительских материалов (включая сувениры);
- направление (проект) рекламных предложений;
- направление (проект) полиграфического дизайна.

На должность руководителя направления по разработке фирменного стиля, имидж-рекламы и представительских материалов (включая сувениры) необходимо подобрать отличного специалиста с хорошими организаторскими способностями. Для этого необходимо организовать тщательный подбор и отбор кандидатов на эту должность. Предпочтительно, чтобы это был новый человек для организации, с опытом работы, высоким уровнем профессиональных знаний, хорошими личными качествами, высоким уровнем мотивации. Однако это

может быть работник и из самой организации (из другого подразделения). При отборе кандидатов на данную должность большое значение должно придаваться умению руководителя сформировать концепцию управления проектом, распределить задачи между участниками команды, четко определить приоритеты и ресурсы, конструктивно подходить к разрешению конфликтов.

На должность руководителя направления рекламных предложений более всех подходит директор рекламного отдела. Он непосредственно работает в этой области, имеет большой опыт эффективной деятельности.

На должность руководителя направления полиграфического дизайна лучше всего назначить выпускающего (главного) дизайнера. Он также непосредственно работает в этой области и имеет большой опыт эффективной деятельности.

В связи с назначением этих руководителей на должности руководителей проектов их функции расширятся. Теперь в их подчинении будут не только группы работников основной деятельности, которыми они руководили до этого (то есть в настоящее время), но и группы работников функциональных подразделений.

Отдел размещения необходимо поместить под руководство руководителя направления рекламных предложений, а должность главного редактора упразднить (сократить).

Руководители направлений также будут выполнять функции стратегического планирования. Таким образом, в ООО "Экстрим" появляется актуальный департамент стратегии. Благодаря этому новая организационная структура будет соответствовать одному из основных принципов построения организационных структур - формированию в структуре контуров не только оперативного и текущего, но и перспективного и стратегического управления.

Действительно, для стратегического планирования необходимо предусмотреть различные варианты структурного обеспечения стратегического управления. Ведь, в конечном счете, в процессе информирования всей организации о выбранном стратегическом направлении в каждом операционном подразделении вырабатывается стратегия. Каждое подразделение увязывает свою цель с общим стратегическим направлением. За эту увязку должен отвечать определенный человек или группа.

Структуризация сложных социально-экономических систем, к которым относится организация, независимо от их факторного состава, масштабов проявления и характера внутренних и внешних связей предполагает графоаналитическое описание структурируемой системы в виде набора блоков.

В единстве организационно-производственной структуры управления предприятием определяющей является первая. Поэтому принятая стратегия развития организационно-производственной структуры обуславливает необходимость внесения соответствующих изменений в организационную структуру управления. Вместе с тем, четкого взаимного однозначного соответствия между этими двумя структурами нет, оргструктура управления

представляет собой достаточно самостоятельный элемент хозяйственного механизма, а ее совершенствование - самостоятельную, сложную задачу.

Таким образом, проект адаптивной организационной структуры для ООО "Экстрим", отвечающий следующим направлениям реформирования предприятия:

- создание органической структуры управления;
- создание департамента стратегии;
- ликвидация низкорентабельных структурных подразделений и видов продукции (услуг);
- усиление коммерческого блока, создание маркетинговой службы;
- усиление блока управления персоналом.

Основными подразделениями в ООО "Экстрим" будут являться проектные группы: группы работников дизайн-бюро, группа работников отдела размещения, группы работников по рекламной деятельности.

Группами матричного управления (управления с двойным подчинением) будут являться группа работников отдела полиграфии и функциональные подразделения - работники коммерческого отдела и отдела по управлению персоналом. Бухгалтерия вынесена в отдельную общую функциональную часть с подчинением непосредственно генеральному директору.

Такое структурное положение функциональных подразделений обеспечит их более эффективную деятельность, чем при существующей механической организационной структуре. Так, например, если сегодня процесс продаж и взаимодействия с клиентами и заказчиками в ООО "Экстрим", является несколько разобленным с процессом разработки и производства рекламного или полиграфического продукта, то посредством матричного управления этот недостаток будет устранен. В предлагаемой структуре и менеджер активных продаж, непосредственно контактирующий с заказчиком, и креатор, разработчик и изготовитель продукта, находятся под руководством одного начальника - руководителя проекта рекламных предложений или проекта полиграфического дизайна. Их работа становится скоординированной, налаживаются неразрывные, крепкие горизонтальные связи, в результате и деятельность данного направления становится более эффективной. То же с направлением по разработке фирменного стиля, имидж-рекламы и подготовки представительских материалов.

Положение об организационной структуре управления ООО "Экстрим", его внедрение и дальнейшее развитие в системе управления позволит построить эффективную систему контроля за деятельностью аппарата управления на предприятии и значительно облегчит процедуру выявления дефектов организационной структуры управления.

В ООО "Экстрим" необходимо усилить коммерческий блок. Для этого необходимо пересмотреть систему маркетинга. В штате предприятия только один маркетолог. Для такого предприятия, как ООО "Экстрим", необходимы, по крайней мере, два маркетолога. Кроме этого, необходимо полностью пересмотреть должностную инструкцию маркетолога, требования к его профессиональным знаниям и уровню квалификации, систему вознаграждения.

Для каждого направления (проекта) желательно предусмотреть наличие одного маркетолога, который будет находиться в подчинении, с одной стороны, руководителя проекта, а с другой - коммерческого директора. Группа маркетологов в составе отдела продаж будет заниматься исследованиями рынка, прогнозированием рыночной конъюнктуры - каждый в своей области, то есть один маркетолог - в области разработок фирменного стиля предприятий, имидж-рекламы и представительских материалов; второй - в области рекламных предложений; третий - в области полиграфического дизайна.

Аналогично с менеджерами активных продаж. Каждый менеджер будет отвечать за продажи по тому направлению деятельности, которое отмечено в его должностной инструкции и положении об организационной структуре предприятия.

Для развития деятельности отдела по управлению персоналом, не ограничивающейся кадровым учетом, в штат организации необходимо принять руководителя отдела по управлению персоналом. Менеджеры по управлению персоналом будут подчиняться не только директору отдела по управлению персоналом, но и руководителям направлений (проектов). Желательно, чтобы к каждому направлению (проекту) был прикреплен свой менеджер по управлению персоналом.

Таким образом, проект по совершенствованию организационной структуры в ООО "Экстрим" **предполагает:**

- глобальное организационное нововведение - адаптивную проектно-матричную организационную структуру управления;
- введение в штат трех новых должностей - руководителя направления разработки фирменного стиля, имидж-рекламы и подготовки представительских материалов; руководителя направления рекламных предложений; руководителя направления полиграфического дизайна;
- создание департамента стратегии, который будет заниматься стратегическим планированием;
- сокращение должностей начальника отдела сувениров и главного редактора, перемещение отдела сувениров и отдела размещения под руководство, соответственно, руководителя направления разработки фирменного стиля и руководителя направления рекламных предложений;
- введение в штат организации должности директора отдела по управлению персоналом;
- прием на работу дополнительно двух маркетологов, менеджера по управлению персоналом.

Реализация данных мероприятий будет способствовать достижению стратегических целей предприятия. Как уже отмечалось, долгосрочной стратегической целью ООО "Экстрим" является лидерство на местном рынке рекламных услуг; краткосрочной стратегической целью является повышение прибыльности деятельности предприятия. Перечисленные мероприятия по организационному развитию предприятия отражают тактические действия соответственно стратегии диверсификации услуг.

Органический тип структуры управления характеризуется индивидуальной ответственностью каждого работника за общий результат. Он подразумевает высокий уровень горизонтальной интеграции между персоналом, ориентацию культуры взаимоотношений на кооперацию, взаимную информированность (для создания общей системы знаний, помогающей решать проблемы организации быстрее и эффективнее) и самодисциплину.

Гибкая организационная структура может стать для предприятия неэффективной, если без изменения остаются действовавшие раньше системы планирования, контроля, распределения ресурсов, не вводятся новые условия материального стимулирования участников, не меняется стиль руководства и не поддерживается стремление работников к самовыражению и саморазвитию. Поэтому в ООО "Экстрим" необходимо также пересмотреть систему планирования, в частности систему стратегического планирования, контроля, распределения ресурсов, необходимо создать новую систему стимулирования работников, их трудовой мотивации. Условия оплаты труда должны быть направлены, прежде всего, на стимулирование экономически выгодного сотрудничества и повышение заинтересованности в росте прибылей и доходов. В группах вводятся гибкие системы, предусматривающие тесную связь между уровнем заработной платы каждого члена группы и общими результатами (по таким показателям, как, например, прибыль или доходы).

В процессе работы в проектных группах и группах матричного управления адаптивной организационной структуры ООО "Экстрим" должны поощряться взаимопомощь, взаимозаменяемость, личная ответственность, ориентация на запросы потребителей. Менеджмент в группах должен носить характер консультаций и опираться на групповое решение проблем.

Любую перестройку структуры управления необходимо оценивать, прежде всего, с точки зрения достижения поставленных перед ней целей. В условиях нормально развивающейся экономики реорганизация направлена чаще всего на то, чтобы путем совершенствования системы управления повысить эффективность работы организации. При этом главными показателями улучшения являются сокращение затрат, рост прибыли, улучшение обслуживания клиентов (покупателей продукции или услуг), более гибкий стиль управления, ускорение технического развития, кооперация в принятии и реализации управленческих решений и т.д. Важным критерием оценки организационной структуры управления является ее восприятие людьми, которым предстоит работать в новых условиях. Идеальным вариантом является такая структура, которая позволяет менеджерам работать как единой команде.

В кризисный период изменения в структурах управления направлены на создание условий для выживания организации за счет более рационального использования ресурсов, снижения затрат и более гибкого приспособления к требованиям внешней среды. Но вне зависимости от причин, вызывающих перестройку, она обязательно преследует цели расширения полномочий на нижних уровнях иерархии управления и повышение производственно-хозяйственной самостоятельности подразделений, входящих в состав

организации. Практически это означает привлечение все большего количества работников (в том числе и не относящихся к управленческому персоналу) к процессу выявления и решения проблем организации. Поэтому наряду с теми возможностями, которые новая структура управления создает для улучшения экономических и социальных параметров, ее оценка производится и по таким направлениям, как быстрота обработки и получения информации, необходимой для принятия решений; использование информационной технологии, упрощающей не только решение проблем, но и всю систему взаимодействий, необходимых в процессе разработки и реализации управленческих решений

Проект новой организационной структуры ООО "Экстрим" был предложен на рассмотрение руководителям структурных подразделений. Большинство отметило ее высокую эффективность и возможность выхода по средствам данной оргструктуры на новый качественный уровень предпринимательской деятельности.

В таблице 3.1 приведены результаты опроса руководителей на предмет возможности внедрения данной структуры на предприятии и эффекта от ее реализации.

На основе этих прогнозируемых данных можно рассчитать основные показатели деятельности рассматриваемой компании по результатам внедрения проекта (таблица 15).

Таблица 15 - Результаты экспертной оценки руководителями предприятия эффекта от внедрения проекта адаптивной организационной структуры в ООО "Экстрим"

Показатель	Оценка руководителями			Наиболее вероятная оценка
	Директор рекламного отдела	Выпускающий дизайнер	Коммерческий директор	
Вероятность успешной реализации проекта	95	90	95	93
Рост производительности труда	15	15	18	16
Снижение коммерческих и управленческих расходов	12	10	15	12

Согласно проекту совершенствования организационной структуры ООО "Экстрим" необходимо упразднить должности главного редактора и начальника отдела сувениров, ввести в штат должность руководителя направления по разработке фирменного стиля, имидж-рекламы и подготовки представительских материалов (включая сувениры), директора отдела по управлению персоналом, а также нанять дополнительно одного маркетолога. Таким образом, из штатного расписания удаляются две и добавляются три штатные единицы. В результате численность персонала увеличится на одного сотрудника и составит 53 человека.

Предполагаем, что оклад руководителя направления составит 31 тыс. руб., директора отдела по управлению персоналом - 26 тыс. руб. На основе этих

данных можно определить будущий фонд оплаты труда, среднюю заработную плату в организации.

Таблица 16 - Показатели социально-экономической эффективности проекта совершенствования организационной структуры ООО "Экстрим"

Наименование показателя	Значение до внедрения проекта	Значение после внедрения проекта	Абсолютное отклонение	Темп роста, %
Численность персонала, чел.	52	53	1	101,9
Численность работников аппарата управления, чел.	8	8	0	100,0
Годовой фонд оплаты труда работников, тыс. руб.	7 284	7 494	210	102,9
Средняя заработная плата в целом по организации, руб.	11 673	11 783	110	100,9
Средняя заработная плата административно-управленческого персонала, руб.	27 375	28 375	1 000	103,7
Средняя заработная плата основного производственного персонала и работников функциональных подразделений, руб.	8 818	8 833	15	100,2
Текущесть кадров, %	11,2	9,5	- 1,7	84,8
Производительность труда, тыс. руб. /чел.	1 373	1 593	220	116,0
Годовой объем продаж, тыс. руб.	71 405	84 429	13 024	118,2
Себестоимость производства, тыс. руб.	45 675	53 190	7 515	116,5
Коммерческие и управленческие расходы, тыс. руб.	22 667	23 138	471	102,1
Прибыль от продаж, тыс. руб.	3 063	11 289	8 226	368,6
Чистая прибыль, тыс. руб.	2 166	7 902	5 736	364,8
Рентабельность от основной деятельности, %	4,7	9,4	4,7	200,0

Таким образом, в результате реализации мероприятий по совершенствованию оргструктуры ожидается рост чистой прибыли предприятия на 264,8% или на 5 736 тыс. рублей. Рентабельность от основной деятельности увеличится на 100% - с 4,7 до 9,4%. Рост производительности труда (на 16%) значительно превышает рост средней заработной платы по предприятию, что подтверждает значительную экономическую выгоду от проекта для предприятия.



Проект является также социально эффективным. Во-первых, на предприятии появится дополнительное вакантное место, а в последствии - может появиться несколько новых рабочих мест. Планируется снижение текучести кадров с 11,2 до 9,5%. Во-вторых, заработная плата работников в среднем по предприятию увеличится, хотя наибольший рост заработной платы - у работников административно-управленческого персонала. В целом рост материального вознаграждения персонала по предприятию незначителен: в категории административно-управленческого персонала - 103,7%, в категории основного производственного персонала и работников функциональных подразделений - 100,2%.

Тем не менее положительный социальный эффект от реализации проекта совершенствования организационной структуры ООО "Экстрим" очевиден. Это обусловлено развитием деятельности отдела по управлению персоналом. В его функциональную область помимо кадрового учета включены такие важные функции, как формирование и работа с резервом (подбор, отбор, комплексное социолого-психологическое исследование и изучение резерва; выдача рекомендаций по его дальнейшему использованию; составление банка данных резерва; социально-психологическое обучение); изучение и анализ уровня профессиональных знаний персонала, определение потребности в повышении его квалификации, подготовки и переподготовки, организация мероприятий по обучению персонала. Таким образом, у персонала рассматриваемой компании открываются возможности самосовершенствования, карьерного развития.

Кроме того, проект совершенствования организационной структуры в органическом, адаптивном виде предполагает привлечение все большего количества работников, в том числе и не относящихся к управленческому персоналу, к процессу выявления и решения проблем организации.

Высокий уровень социальной и экономической эффективности проекта совершенствования организационной структуры управления, соответствие ее стратегическим целям компании, обуславливает целесообразность внедрения ее в ООО "Экстрим".

### **Заключение**

В дипломном проекте изложены теоретические основы и практические аспекты совершенствования организационных структур управления предприятием в рыночной экономике, проведен анализ организационной структуры управления предприятием, а также разработан проект мероприятий по совершенствованию организационной структуры в свете стратегии развития предприятия.

Организационная структура управления предприятием представляет собой упорядоченную совокупность взаимосвязанных и взаимообусловленных элементов системы управления, состав, взаиморасположение и степень устойчивости отношений которых обеспечивают целенаправленное функционирование и развитие ее как единого целого.

К свойствам организационной структуры, определяющим ее типологию, относят: степень централизации - децентрализации механизма управления, степень сложности оргструктуры, степень формализации механизма управления. Степень выраженности этих свойств в их сочетании определяет степень адаптивности конкретной структуры к внешним условиям функционирования предприятия, что позволяет, с известной степенью условности, отнести ее к механическому или органическому типу структуры управления.

Анализ организационной структуры управления, разработка мероприятий по ее совершенствованию проведены на примере действующего предприятия ООО "Экстрим". Это динамично развивающаяся коммерческая организация, осуществляющая свою деятельность на рынке полиграфических и рекламных услуг. Объемы деятельности предприятия на протяжении 1999-2004гг. непрерывно увеличиваются. Однако в рассматриваемой организации наблюдается рост себестоимости производства и уровня издержек обращения, а также снижение рентабельности от основного вида деятельности. Анализ показателей платежеспособности организации показал, что она может рассчитаться со своими кредиторами, то есть платежеспособна. Однако ее платежеспособность за последние два года снизилась. Предприятие автономно в финансовом отношении, хотя на конец рассматриваемого периода увеличилась его задолженность перед кредиторами. В связи с этим снизилась маневренность предприятия, его финансовая независимость.

Анализ соответствия организационной структуры предприятия целям и задачам его деятельности дал следующие результаты.

Из основных структурообразующих документов, являющихся основой для постановки регулярного менеджмента на предприятии являются: штатное расписание, должностные инструкции и положения о подразделениях. Положение об организационной структуре в ООО "Экстрим" отсутствует. Это не позволяет построить эффективную систему контроля за деятельностью аппарата управления на предприятии и создает большие трудности при выявлении дефектов организационной структуры управления. Также в положениях о подразделениях в ООО "Экстрим" не определены цели деятельности для каждого подразделения, его вклад в общий результат деятельности компании, показатели эффективности деятельности, характерные именно для данного подразделения, а также порядок взаимодействия с другими подразделениями компании.

ООО "Экстрим" является целостным объектом управления. Направления деятельности данного предприятия не только не являются взаимоисключающими, а являются соответствующими и даже неразрывными друг с другом. Каждое направление реализует не одно, а несколько линейных подразделений организации, поэтому связь между ними взаимообусловленная. Они также взаимосвязаны с функциональными подразделениями организации.

Практика построения дерева целей с адекватной системой показателей в ООО "Экстрим" отсутствует. Определена только главная цель предприятия как

системы. В связи с этим работа структурных подразделений организации недостаточно эффективно скоординирована.

Существующая организационная структура ООО "Экстрим" включает наиболее актуальные направления основной деятельности, однако слабо отвечает тенденциям развития рекламного бизнеса из-за недостаточной ее гибкости. В связи со слабостью горизонтальных связей данная структура не может оперативно реагировать на структурные изменения спроса, способствовать разработке новых видов продукции или услуг, открытию новых сегментов рынка, внедрению новейших технологий рекламной деятельности. Ее механизм управления недостаточно эффективно регламентирует взаимодействие структурных подразделений предприятия и их целенаправленное развитие, не обеспечивает реализацию некоторых целевых установок, а также имеет необоснованно высокие затраты на достижение стратегических целей предприятия.

Анализ степени рациональности распределения задач, прав и ответственности между структурными подразделениями ООО "Экстрим" выявил несоответствие функций управления, обусловленных целями предприятия и фактически выполняемых функций; наличие нереализуемых функций; дублирование функций двумя или тремя службами; принятие решений на необоснованно высоком уровне, что снижает их оперативность и отвлекает руководство от стратегических задач.

В ООО "Экстрим" отсутствует департамент стратегии, результатом работы которого являлась бы корпоративная стратегия компании, обеспечивающая долгосрочную эффективность предприятия.

Организационная структура ООО "Экстрим" является высоко централизованной, имеющей слабые горизонтальные связи. Работоспособность организационной структуры управления является явно недостаточной в современных условиях, характеризующихся высокой нестабильностью внешней среды и изменением вкусов, требований и предпочтений потребителей.

Эффективность управления в ООО "Экстрим" снизилась. Об этом свидетельствует снижение прибыльности персонала управленческой деятельности, увеличение затрат на содержание одного работника аппарата управления, а также увеличение себестоимости и коммерческих расходов в деятельности предприятия.

На основе результатов анализа выделены основные недостатки организационной структуры управления ООО "Экстрим":

- отсутствие департамента стратегии, занимающегося стратегическим планированием развития предприятия;

- слабость горизонтальных связей, обусловленная существующим механизмом управления, который недостаточно эффективно регламентирует взаимодействие структурных подразделений предприятия и их целенаправленное развитие, не обеспечивает реализацию некоторых целевых установок и, как следствие, слабая приспособляемость организации к изменяющимся условиям;

- неравномерное распределение нагрузки по управлению организацией на руководителей различных уровней;

- несоответствие функций управления, обусловленных целями предприятия и фактически выполняемых функций, дублирование функций, наличие нереализуемых функций.

Перечисленные недостатки сказываются на работоспособности организационной структуры управления ООО "Экстрим", надежность которой является недостаточной в современных условиях, характеризующихся высокой нестабильностью внешней среды и изменением вкусов, требований и предпочтений потребителей. Поэтому организационная структура управления ООО "Экстрим" требует совершенствования.

В работе представлен проект мероприятий по совершенствованию организационной структуры. Основное содержание проекта заключается в следующем:

Построение адаптивной проектно-матричной организационной структуры управления.

Введение в штат трех новых должностей.

Создание департамента стратегии, который будет заниматься стратегическим планированием.

Сокращение должностей начальника отдела сувениров и главного редактора, перемещение отдела сувениров и отдела размещения под руководство, соответственно, руководителя направления разработки фирменного стиля и руководителя направления рекламных предложений.

Введение в штат организации должности директора отдела по управлению персоналом. Разработка Положения об организационной структуре управления. Реализация данных мероприятий будет способствовать достижению стратегических целей предприятия.

Практическую значимость имеет разработанная в проекте адаптивная проектно-матричная организационная структура и Положение об организационной структуре управления предприятием.

В результате реализации мероприятий по совершенствованию оргструктуры ожидается рост чистой прибыли предприятия, рентабельности от основной деятельности, производительности труда, что подтверждает значительную экономическую выгоду от проекта для предприятия. Социальная эффективность проекта обусловлена увеличением числа занятых в организации, ростом средней заработной платы, ростом значимости каждого работника, привлечение его к процессу выявления и решения проблем организации, планированием его профессионального развития, обучению и повышению его квалификации.

Высокий уровень социальной и экономической эффективности проекта совершенствования организационной структуры управления, соответствие ее стратегическим целям компании, обуславливает целесообразность внедрения ее в ООО "Экстрим", что подтверждают результаты опроса руководителей в данной компании.

### Лекция 3

**Тема 2.** Организация управления в агропромышленных формированиях. Структуры и функции органов управления АПК на разных уровнях (Правительство РФ, регионы, районный уровень). Структура управления, цели, задачи, взаимодействия.

Цель: Изучение организации управления в агропромышленных формированиях, структуры и функции органов управления АПК на разных уровнях (Правительство РФ, регионы, районный уровень). Структуры управления, цели, задачи, взаимодействия.

#### **Органы управления АПК на федеральном уровне**

В Российской Федерации принята **трехуровневая система управления АПК**, включающая федеральные, региональные и районные звенья. Необходимость этого объясняется целесообразностью распределения функций по уровням: виды деятельности, которые трудно или невыгодно выполнять на районном уровне, передаются на региональный; аналогичным образом функции, носящие общегосударственный характер, сосредотачиваются на федеральном уровне.

**Государственное управление в АПК** включает два направления – прямое управление и экономическое регулирование (косвенное управление).

Объекты прямого управления и рычаги экономического регулирования представлены на рис. 1.

Федеральный уровень определяет перспективы развития АПК, создает законодательную базу, основными элементами которой являются отношения государство – субъект хозяйствования, орган местного самоуправления – субъект хозяйствования, государство – собственник имущества, субъект хозяйствования – наемный работник. В совокупности эти отношения формируют условия хозяйствования, то есть «правила игры», в рамках которых должна осуществляться деятельность субъектов хозяйствования отрасли.

Решения по основным вопросам функционирования и развития АПК принимаются на федеральном уровне. Он представлен несколькими структурами, участвующими в формировании и осуществлении экономической и социальной политики в отрасли (рис.437). Основными из них являются Президент РФ, Совет Федерации, Государственная Дума, Правительство РФ, федеральные Министерство сельского хозяйства, Министерство экономического развития и торговли, Министерство финансов, Комиссия правительства РФ по вопросам АПК. Наряду с перечисленными в решении отдельных вопросов, связанных с управлением в АПК участвуют Федеральная служба земельного кадастра России, Федеральная служба России по финансовому оздоровлению и банкротству, Ассоциация крестьянских (фермерских) хозяйств и сельскохозяйственных кооперативов РФ, Агропромышленный союз РФ, ряд контрольных и иных органов.

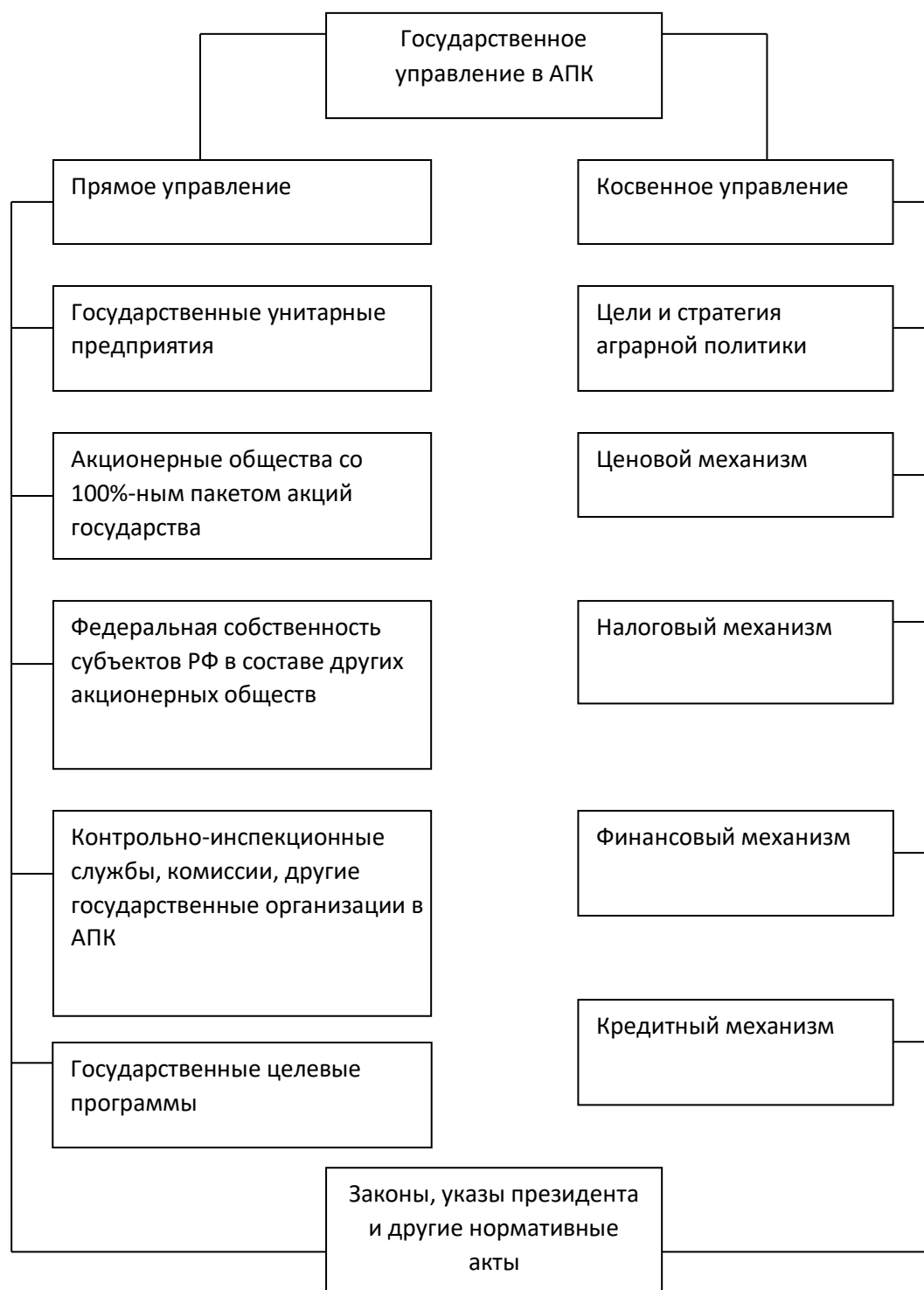


Рис.1 - Система государственного управления в АПК

О характере распределения функций управления АПК на федеральном уровне можно судить на основе перечня укрупненных функций (основных задач) федеральных органов управления АПК. Состав детализированных функций каждого из этих органов определяется, исходя из перечисленных задач, и излагается в соответствующих положениях, регулирующих их деятельность.

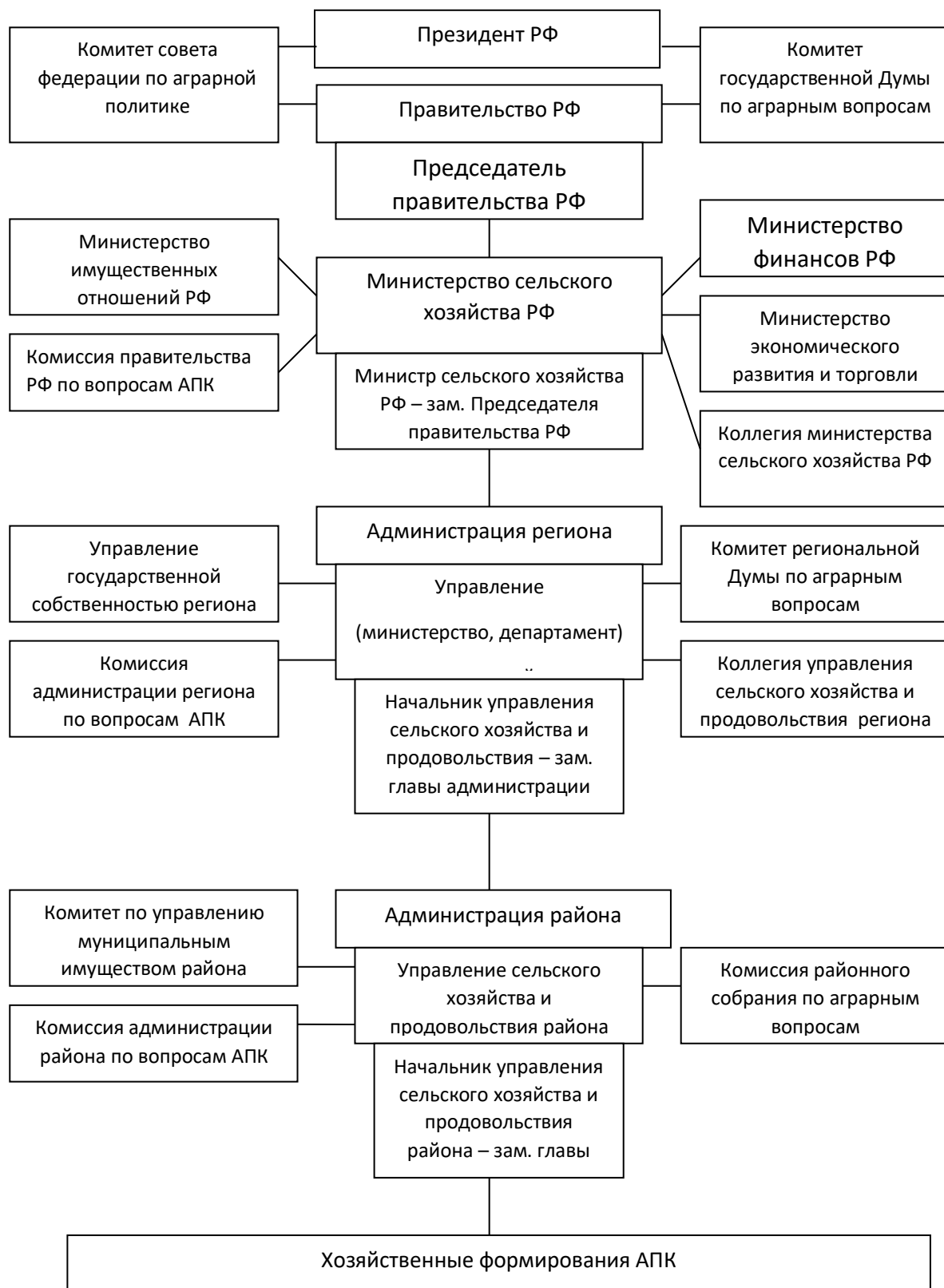


Рис. 2. Структура государственного управления в АПК

**Таблица 1 - Функции федеральных органов управления АПК**

Орган управления	Укрупненная функция (задача)
Президент РФ	Определение стратегии развития АПК
Правительство РФ	Формирование политики (стратегии и тактики) развития АПК. Подготовка проектов законодательных актов по вопросам развития и регулирования деятельности АПК. Разработка нормативных актов по реализации законов, направленных на развитие АПК. Обеспечение соблюдения органами управления и субъектами АПК положений законодательных и нормативных актов.
Комитет Совета Федерации по аграрной политике	Подготовка проектов законодательных актов, регулирующих деятельность и обеспечивающих развитие АПК. Рассмотрение и принятие решений по проектам законодательных актов, регулирующих деятельность и обеспечивающих развитие АПК. Консультирование Президента РФ по вопросам развития АПК.
Комитет Гос. Думы по аграрным вопросам	Подготовка проектов законов по вопросам развития АПК. Рассмотрение и принятие решений по проектам законодательных актов, регулирующих деятельность и обеспечивающих развитие АПК.
Министерство финансов РФ	Выделение АПК финансовых средств на реализацию соответствующих программ и иные цели. Осуществление контроля целевого использования средств, выделенных из федеральных источников.
Министерство экономического развития и торговли РФ	Распределение лимитов бюджетных ассигнований и других централизованных ресурсов (финансовых, кредитных, материальных), предназначенных для АПК и контроль их целевого использования. Организация конкурсов на право использования средств федерального бюджета в целях производства работ и услуг для федеральных нужд (строительство объектов, закупка товаров для АПК).
Министерство сельского хозяйства РФ	Формирование и обеспечение реализации в регионах РФ государственной политики в области АПК. Подготовка проектов законодательных актов по развитию АПК. Разработка и реализация мер по формированию инфраструктуры рынка и рыночных отношений в АПК. Развитие научного и кадрового потенциала, содействие укреплению материальной базы АПК. Содействие привлечению инвестиций, выходу отечественных производителей сельхозпродукции, сельхозсырья на мировой рынок



По содержанию функции федеральных органов управления АПК подразделяются на нормативно-правовые, контрольно-надзорные, учетно-статистические, аналитические, планово-прогнозные, информационно-консультационные, материально-финансовые, кадровые, научно-технические, технологические и др.

Основную массу функций по управлению АПК на федеральном уровне выполняет **Министерство сельского хозяйства** Российской Федерации. Возглавляет МСХ РФ Министр, назначаемый и освобождаемый от должности Президентом РФ по представлению Председателя правительства РФ.



Рис. 3- Структура Министерства сельского хозяйства РФ

Департаменты МСХ РФ сгруппированы в 13 блоков, 10 из которых курируют заместители министра сельского хозяйства РФ. Один блок, состоящий из трех подразделений (Департамента административной работы и взаимодействия с регионами, Департамента управления делами, Департамента правового обеспечения) непосредственно подчинен министру сельского хозяйства РФ. Детальная структура МСХ РФ приведена ниже.

**Таблица 2- Состав департаментов и отделов МСХ РФ**

№	Название департамента	Название отдела
1	Управление делами и государственной службой	Отдел кадров Отдел защиты государственной тайны Отдел мобилизационной подготовки Отдел правительственной и общей корреспонденции Отдел контроля и проверки исполнения Отдел хозяйственного обеспечения Отдел организации делопроизводства с архивом Общий отдел
2	Административной работы и взаимодействия с регионами	Отдел организационной работы и наград Отдел административной работы Отдел взаимодействия с регионами Отдел анализа и информации
3	Правового обеспечения	Отдел арбитражного и гражданского отдела, трудового законодательства Отдел правового обеспечения рыбохозяйственного комплекса Отдел правового обеспечения в сфере растениеводства, химизации и защиты растений Отдел правового обеспечения в сфере животноводства, ветеринарии и охоты Отдел бюджетно-финансового и земельного законодательства Отдел правового обеспечения договорной работы и регламентов
4	Отраслевого развития	Отдел растениеводства Отдел химизации, защиты растений и карантина Отдел животноводства Отдел охотничьих ресурсов Отдел ветеринарии
5	Мелиорации и технического обеспечения	Отдел мелиоративных и водохозяйственных систем Отдел государственного регулирования в области мелиорации, мелиоративных систем и гидротехнических сооружений Отдел технического обеспечения
6	Экономических программ, анализа и управления	Отдел свода, анализа и прогнозирования Отдел государственных информационных систем АПК Отдел корпоративных отношений в организациях АПК

	государственным имуществом	Отдел государственной поддержки сельхозпроизводителей Отдел целевых программ и инвестиционной политики Отдел реализации приоритетных программ Отдел федерального имущества подведомственных организаций Отдел формирования бюджетов подведомственных организаций
7	Финансов и бухгалтерского учета	Отдел бюджетного проектирования Отдел финансовых регламентов Отдел методологии отраслевого учета и отчетности Отдел контроля исполнения бюджета Отдел финансирования и бухгалтерского учета центрального аппарата Отдел отчетности подведомственных учреждений Отдел бюджетного финансирования
8	Пищевой, перерабатывающей промышленности и качества продукции	Отдел мониторинга и прогнозирования Отдел технического регулирования качества и безопасности продукции Отдел алкогольной и табачной продукции Отдел пищевой промышленности
9	Рыболовства	Отдел международного рыболовства Отдел сохранения водных биоресурсов Отдел аквакультуры и рыболовства Отдел флота, портов и рыбоперерабатывающих технологий
10	Аграрной политики и развития сельских территорий	Отдел законопроектной работы Отдел земельных отношений Отдел программного развития инфраструктуры села Отдел развития малых форм хозяйствования и взаимодействия с общественными организациями
11	Научно-технической политики и образования	Отдел научно-технологической политики Отдел науки и инноваций Отдел образования Отдел организации научных исследований
12	Международного сотрудничества	Отдел сотрудничества с зарубежными странами Отдел взаимодействия с международными организациями и заграничными представительствами Отдел загранкадров и протокола Отдел обеспечения деятельности МПК
13	Регулирование агропродовольственного рынка	Отдел государственных закупок и интервенций Отдел нетарифного регулирования и взаимодействия с отраслевыми союзами Отдел анализа и прогнозирования рынка Отдел таможенно-тарифного регулирования и ВТО

Таблица 3- Основные функции МСХ РФ по управлению АПК на федеральном уровне

Группы функций	Содержание
Нормотворческие	Формирование нормативно-правовой базы АПК, федеральные законы, указы президента РФ, постановления Правительства РФ
Разрешительные	Предоставление хозяйствующим субъектам АПК свободы выбора организационно-правовых форм предприятий, самостоятельного распоряжения произведенной продукцией. Передача акций в трастовое управление. Создание бюджетных и внебюджетных фондов, субсидирование, финансовое и ресурсное обеспечение федеральных целевых программ, лицензирование, квотирование
Контрольно-запретительные	Контроль за реализацией общей стратегии аграрной политики, надзор в области ветеринарии, химизации и защиты растений, использования земель, экологии, охраны труда; антимонопольные меры, приостановление деятельности
Аналитические	Отслеживание тенденций, анализ состояния, подготовка ежегодных аналитических докладов
Информационные	Создание информационно-аналитических центров, информационное обеспечение хозяйствующих субъектов АПК о состоянии рынка сельскохозяйственной продукции, сырья, пропаганда передового опыта, достижений науки
Координационные (регулирующие)	Регулирование межотраслевых, межрегиональных и межгосударственных отношений
Кадровые	Создание сети центра обучения, подбор руководителей государственных предприятий, организация аттестаций работников органов управления АПК
Научного обеспечения	Организация и финансирование фундаментальных и наиболее важных прикладных исследований, стимулирование приоритетных направлений научно-технического прогресса, формирование системы экспертизы разработок и государственных хозрасчетных служб внедрения
Прямое управление объектами федеральной собственности	Назначение руководителей, доведение производственных заданий. Финансирование программ, контроль за хозяйственной и финансовой деятельностью
Участие в управлении акционерными обществами с пакетом акций государства	Представительство в органах управления акционерных обществ: собраниях акционеров, советах директоров; формирование государственных холдингов

### Органы управления АПК на региональном уровне

Функции государственного управления на региональном уровне в основном выполняются **Управлениями (министерствами, департаментами) сельского хозяйства**. Они имеют двойное подчинение – администрации региона (линейное) и МСХ РФ (функциональное). Управление возглавляет начальник,

который назначается на должность и освобождается главой администрации региона по согласованию с МСХ РФ.

На рис. 3 приведена структура Министерства сельского хозяйства Калужской области, из которой следует, что в структуру МСХ региона входят три блока, которые возглавляют министр и три его заместителя.

### **Органы управления АПК на районном уровне государственного управления**

Функции государственного управления АПК на районном уровне в основном выполняет районное управление сельского хозяйства и продовольствия (рис.5).

Управление имеет двойное подчинение — администрации района (линейное) и региональному управлению сельского хозяйства (функциональное). Его возглавляет начальник, который назначается на должность и освобождается от нее главой администрации района по согласованию с региональным управлением сельского хозяйства. Начальник управления одновременно заместитель главы администрации района.

Районные управления сельского хозяйства играют двойственную роль. С одной стороны, они выступают как органы местного самоуправления, с другой — выполняют функции государственного управления и прежде всего контрольно-надзорного характера.

Деятельность управлений финансируется из районных бюджетов. Это свидетельствует о том, что в определении роли, функций, полномочий, ответственности, структуры и численности их решающую роль играет районная администрация.

Реформы привели к существенным изменениям в районных управлениях сельского хозяйства. Так, на начальном этапе реформ в их штате было примерно 40—50 человек, сегодня — в два-три раза меньше. Причем тенденция к снижению численности персонала сохраняется.

По сути, функции районных управлений аналогичны функциям региональных управлений сельского хозяйства. Основное различие заключается в том, что специалисты районных управлений чаще участвуют в решении конкретных проблем, непосредственно связанных с деятельностью формирований АПК: сельскохозяйственных, перерабатывающих, сервисных и торговых организаций, крестьянских (фермерских) хозяйств, личных подсобных хозяйств.

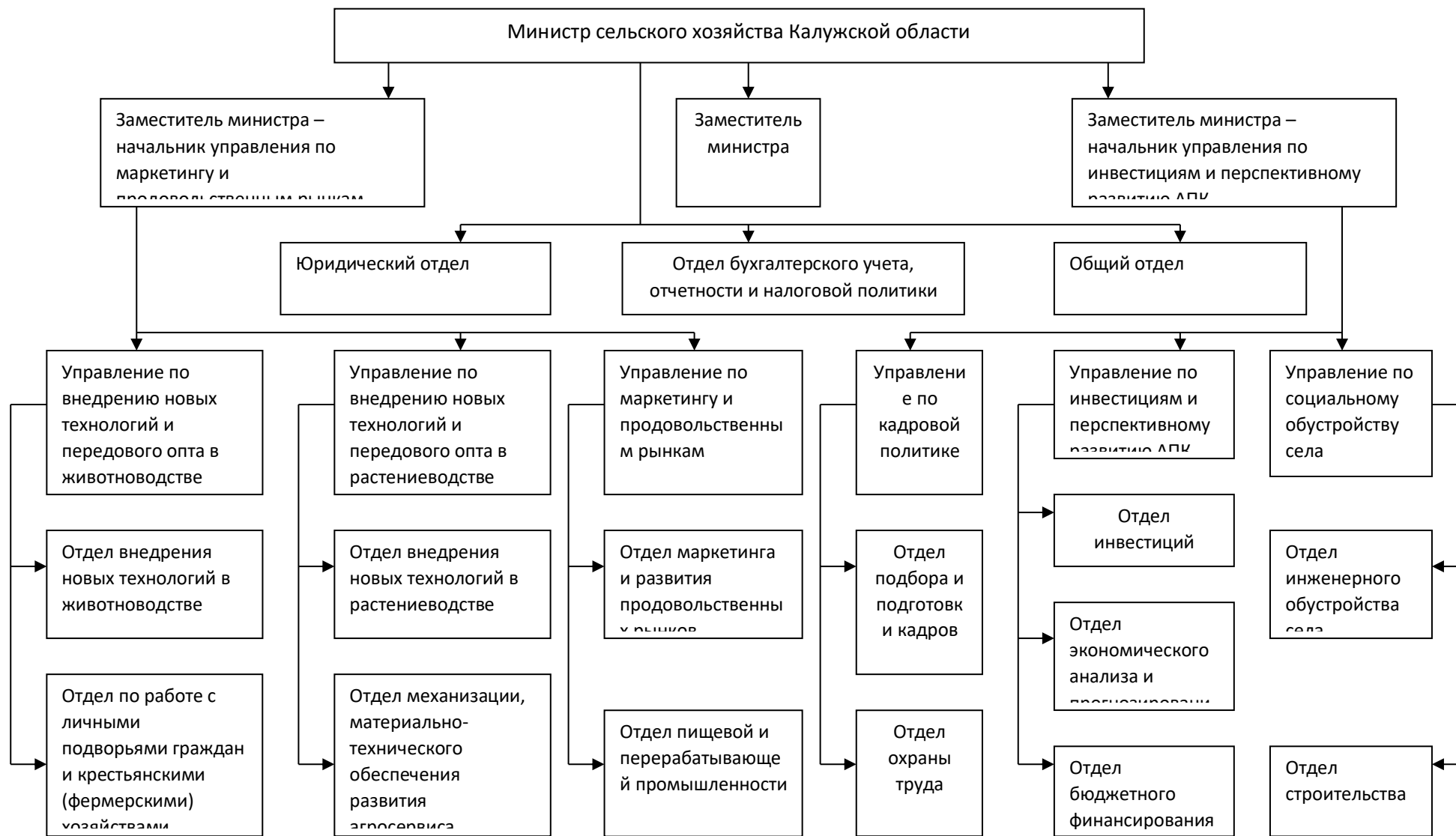


Рис.3 - Структура Министерства сельского хозяйства и продовольствия Калужской области

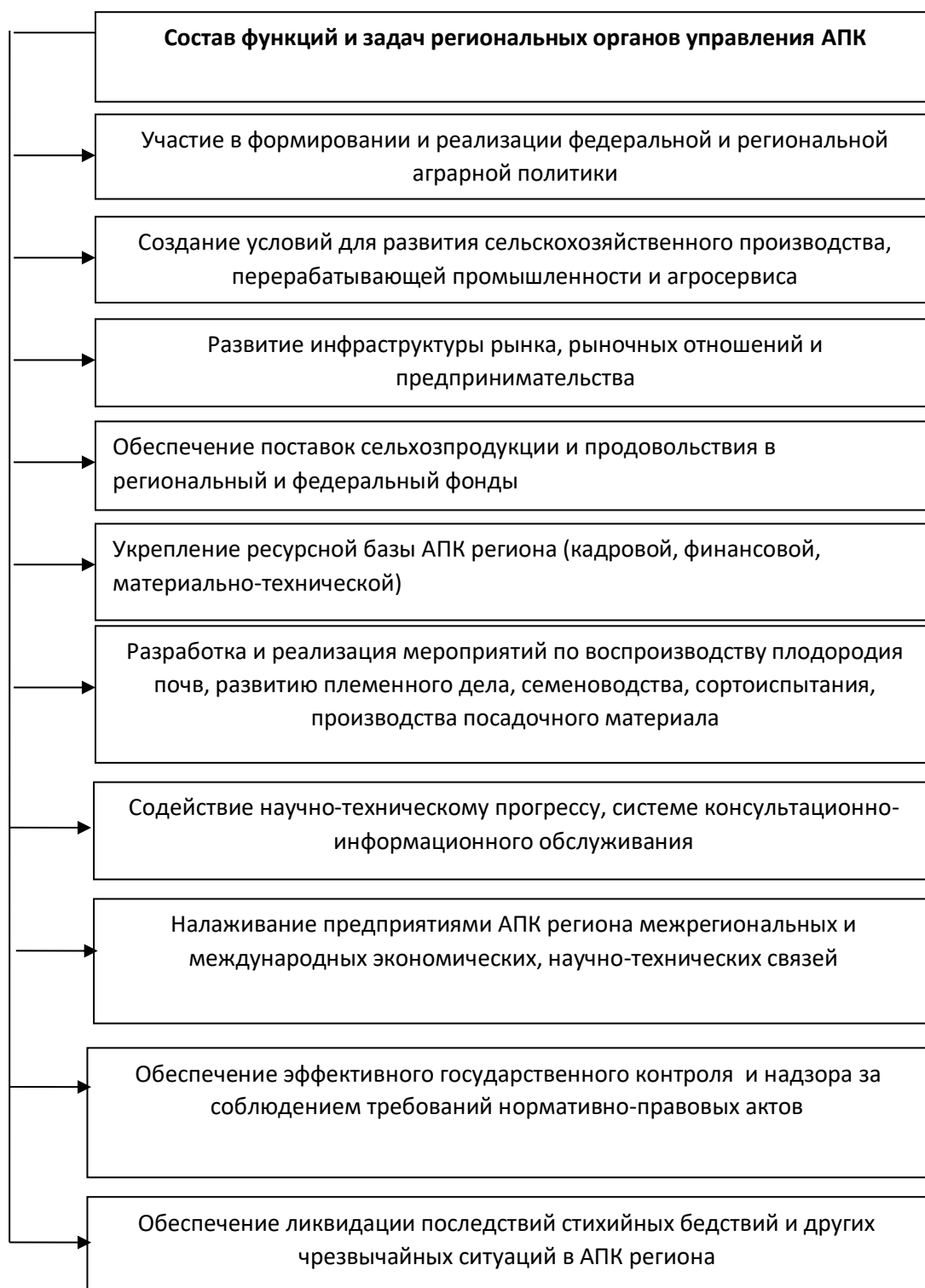


Рис. 4 - Функции управления АПК в регионе

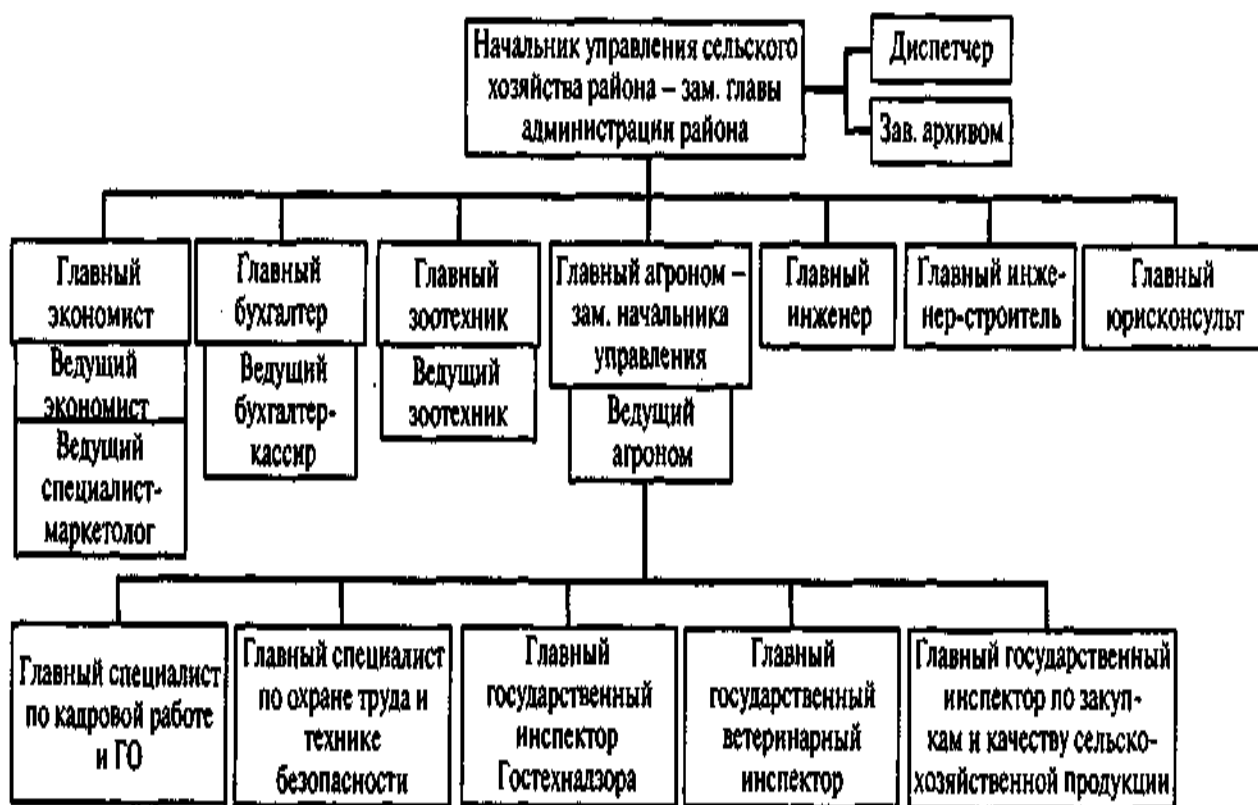


Рис. 5 - Структура управления АПК района (типовой вариант)

Деятельность управлений финансируется из районных бюджетов. Это свидетельствует о том, что в определении роли, функций, полномочий, ответственности, структуры и численности их решающую роль играет районная администрация.

Реформы привели к существенным изменениям в районных управлениях сельского хозяйства. Так, на начальном этапе реформ в их штате было примерно 40—50 человек, сегодня — в два-три раза меньше. Причем тенденция к снижению численности персонала сохраняется.

По сути, функции районных управлений аналогичны функциям региональных управлений сельского хозяйства. Основное различие заключается в том, что специалисты районных управлений чаще участвуют в решении конкретных проблем, непосредственно связанных с деятельностью формирований АПК: сельскохозяйственных, перерабатывающих, сервисных и торговых организаций, крестьянских (фермерских) хозяйств, личных подсобных хозяйств.

Основные задачи районного управления следующие:

- участие в формировании и реализации в районе федеральной, региональной и местной аграрной политики;
- создание условий для развития сельскохозяйственного производства, перерабатывающей промышленности и агросервиса;
- развитие инфраструктуры рынка, рыночных отношений и предпринимательства на основе специализации, кооперации, интеграции и иных



экономически и социально обоснованных процессов;

- обеспечение поставок сельскохозяйственной продукции и продовольствия в региональный и федеральный фонды;
- укрепление ресурсной базы АПК района (кадровой, финансовой, материально-технической);
- разработка и реализация мероприятий по воспроизводству плодородия почв, развитию семеноводства, сортоиспытанию, сорто-обновлению, производству посадочного материала;
- содействие научно-техническому прогрессу, развитию системы информационно-консультационного обслуживания;
- помощь в налаживании предприятиями и другими формированиями АПК района внутренних, межрайонных и иных внешних экономических, научно-технических и иных деловых связей;
- развитие аграрной науки и распространение передовых технологий и методов хозяйствования;
- обеспечение роста занятости и доходов сельского населения, решение других социальных проблем в АПК района;
- эффективный государственный контроль и надзор за соблюдением формированиями АПК района требований нормативно-правовых актов, касающихся охраны труда и техники безопасности, пожарной безопасности, технического состояния машинно-тракторного парка и оборудования, охраны окружающей среды, соблюдения ветеринарного устава и осуществления мер по защите животных, проведения карантинных и иных ограничительных и профилактических мероприятий;
- содействие в ликвидации последствий стихийных бедствий и других чрезвычайных ситуаций в АПК района.

В районах существуют различные структуры управлений сельским хозяйством. В некоторых по аналогии с региональным уровнем управление разделено на четыре блока: производственный, экономический, переработки и торговли, контрольно-надзорный. Как правило, их возглавляют главные специалисты.

Развитие рыночных отношений способствовало повышению роли подразделений районного управления, выполняющих правовые, экономические (включая маркетинговые) и контрольно-надзорные функции. При этом несколько снизилась роль отраслевых подразделений по растениеводству, животноводству. Вызвано это ростом самостоятельности формирований отрасли, недостаточным уровнем предоставляемых им услуг.

Полномочия районного управления сельского хозяйства в основном сводятся к праву получения информации, необходимой для выполнения их функций: участия в подготовке проектов нормативно-правовых документов, направленных на развитие АПК района; осуществления контроля деятельности формирований АПК района, включая проверку правильности использования ресурсов, выделенных при содействии районной администрации.

Районные управления сельского хозяйства несут ответственность за

выполнение возложенных на них задач, то есть разработку и реализацию мер, направленных на обеспечение эффективного функционирования АПК района.

Обострение конкуренции привело к усилению интеграционных процессов в районных АПК. Началось создание районных агропромышленных формирований, включающих производство, переработку, сервисное обслуживание, хранение и торговлю. Это способствует совершенствованию отношений участников интеграции, повышению их экономической устойчивости и конкурентоспособности.

Практика показала, что создание районных формирований оправдано в тех случаях, когда роль интегратора берет на себя экономически крепкая организация, возглавляемая опытным руководителем. В большинстве районов таковыми, как правило, являются перерабатывающие организации (в основном молокозаводы и мясокомбинаты) и элеваторы.

Развитие рыночных отношений в АПК и связанных с этим интеграционных процессов способствует постепенной трансформации роли, функций и структуры районных управлений сельского хозяйства. Суть этих изменений главным образом заключается в сокращении численности этих управлений, прежде всего за счет отраслевых подразделений, ориентации их на выполнение функций информационно-консультационного характера, повышении доли контрольно-надзорных функций.

#### **Контрольные вопросы по лекции**

1. Сущность и взаимосвязь функций и структуры управления.
2. Необходимость государственного регулирования АПК.
4. Формирование иерархической структуры управления.
5. Цели, задачи и функции управления АПК на различных уровнях и формированиях в иерархии управления.
6. Понятие организационно-правовой формы хозяйствования на предприятиях АПК.
7. Унитарные предприятия.
8. Различия между УП на праве оперативного управления и управления на праве хозяйственного ведения.
9. Хозяйственные товарищества (полное, на вере) и общества (ООО, ЗАО и ОАО). Особенности формирования и управления
- 10.. Кооперативы, виды (производственный и потребительский), особенности формирования и управления.
11. Особенности организации и управления крестьянскими (фермерскими) хозяйствами и их ассоциациями.
12. Привести примеры и четко понять особенности различных правовых форм организации предприятий АПК

## Практическая работа 2

**Тема 2.** Организация управления в агропромышленных формированиях. Разработка типовых структур управления предприятиями АПК различных организационно правовых форм. Разработка линейной, функциональной и дивизиональной (продуктовая, структура, ориентированная на сегмент рынка, структура по региональному принципу) и адаптированной или органической (проектной, матричной, конгломератной) структур управления

**Цель:** Научиться разбираться в типовых структурах управления предприятиями АПК различных организационно правовых форм.. Разработка линейной, функциональной и дивизиональной (продуктовая, структура, ориентированная на сегмент рынка, структура по региональному принципу) и адаптированной или органической (проектной, матричной, конгломератной) структур управления

**Методика анализа структуры управления сельскохозяйственным предприятием**

**Цель занятия.** Освоить методику анализа структуры управления сельскохозяйственным предприятием, научиться выявлять недостатки структуры управления, разрабатывать мероприятия по ее совершенствованию.

**Условия и исходные материалы.** Задание выполняется по данным хозяйства, где студенты проходили учебно-методическую и производственную практику, или данным кафедры. Используются также карта (схема) землепользования хозяйства, схемы действующей и проектируемой организационной структуры предприятия, данные о затратах рабочего времени руководителей и специалистов, полученные в хозяйстве и на кафедре, различного рода нормативные материалы (штатные расписания, типовые структуры управления, нормы нагрузки и управляемости) и др.

**Порядок и методика выполнения задания.** На основе схемы организационного устройства предприятия, результатов опроса работников, штатного расписания и других материалов вычерчивается *схема структуры управления предприятием*. На схеме фиксируются система соподчинения и взаимосвязи служб, звеньев и лиц, участвующих в управлении. При этом важно правильно отобразить сложившуюся систему соподчинения по линейной (административной) и функциональной связям, которые на схеме показывают сплошной и пунктирной линиями. Равнозначные звенья аппарата управления располагают на одном уровне. Звено работников аппарата управления, деятельность которых распространяется на хозяйство в целом, размещают вверху.

*Тип управленческой структуры и систему соподчинения ее элементов* определяют по двум признакам: числу ступеней управления и принципу организации производства. Вывод делают на основе анализа структуры управления.

*Анализ численности работников аппарата управления* проводят с целью выявления вакантных должностей и отклонений от нормативов. Для этого сравнивают фактическое число работников аппарата управления с

нормативными данными. Фактическое число работников аппарата управления определяют по данным годового отчета.

*Анализ состава аппарата управления.* В аппарат управления входят руководители, специалисты и технические исполнители: руководители - директор, управляющие, заведующие фермами, бригадиры, старший диспетчер, прораб, начальник механизированного отряда, их заместители и помощники; специалисты - главные, старшие и рядовые агрономы, зоотехники, ветврачи, инженеры, механики, бухгалтеры, экономисты; технические исполнители - учетчики, техник-нормировщик, техник по племенному учету, оператор диспетчерской службы, диспетчер гаража, кассир, секретарь-машинистка, экспедитор, комендант, кладовщики, реализаторы.

Анализируют соотношение линейного, функционального и линейно-функционального персонала (линейный персонал - это руководители структурных подразделений хозяйства) (табл. 1).

**Таблица 1 - Формы соподчинения в управленческом аппарате хозяйства**

Должность	Форма соподчинения		
	линейная	функциональная	линейно-функциональная
Директор	+		
Старший диспетчер	+		
Оператор		+	
Главный агроном			+
Старший агроном		+	
Агроном -семеновод		+	
Агроном-агрохимик		+	
Агроном по защите растений		+	
Управляющий отделением	+		
Бригадир	+		
И т.д.			
Всего	16	22	8

Специалисты делятся на линейный (главные, старшие специалисты) и функциональный (рядовые специалисты) персонал. Соотношение между численностью старших и рядовых специалистов не должно быть более чем один к двум.

Для углубленной характеристики состава аппарата управления необходимо проанализировать кадры управления по образованию, стажу работы в хозяйстве, возрасту и т. д.

*Анализ организации аппарата управления.* Организация управленческого аппарата заключается в размещении его отделов, служб, должностных лиц и определенном порядке. В значительной мере она определяется структурой и системой управления.

При анализе обращают внимание на соотношение централизованной (общехозяйственный персонал) и децентрализованной частей аппарата управления; работников по ступеням управления; линейных, функциональных и линейно-функциональных связей; место каждого работника в аппарате, его подчиненность и соподчиненность; число подчиненных у каждого руководителя.

Отношение централизованной части управленческого аппарата ко всему аппарату характеризует степень централизации управленческих функций.

*Оценка существующей системы управления и сопоставление нагрузки работников управления разных уровней с соответствующими нормами.*

*Выводы относительно структуры управления сельскохозяйственным предприятием.*

## **2. Проектирование усовершенствованной структуры управления сельскохозяйственным предприятием**

**Цель занятия.** Спроектировать оптимальную структуру управления предприятием.

**Условия и исходные материалы.** Используются разработанный ранее проект организационной структуры, перспективный план развития хозяйства, действующие штатные нормативы, нормы управляемости, типовые структуры управления. Число бригад, ферм, отделений, цехов в проектируемой организационной структуре определяет численность работников аппарата управления.

Возможно использование фрагментов существовавшей в дореформенный период методики определения штатной численности работников аппарата управления сельскохозяйственных предприятий, рассчитанной на основе норм нагрузки и обслуживания.

**Порядок и методика выполнения задания.** Необходимость совершенствования структуры управления хозяйством может возникнуть под влиянием углубления специализации и концентрации производства, развития межхозяйственных связей изменения организационного устройства хозяйства и т. д. Основные сложности при этом состоят в создании наилучших условий для развития предприятия и внутрихозяйственных подразделений, соблюдении нормативных технико-технологических и организационно-технических пропорций и отношений в процессе производства и обеспечении согласованности действий подразделений основного и обслуживающего производств. Принято считать рациональной норму управляемости, когда руководителю хозяйства подчинено 5-8 руководителей подразделений основного и вспомогательного производств и 7-8 руководителей других служб и отдельных специалистов (без технического персонала). Число объектов воздействия можно привести в соответствие с нормами путем агрегирования, то есть укрупнения, объединения подразделений и служб, выполняющих однородные функции (например, объединение подразделений и служб по ремонту и обслуживанию техники в цех механизации и электрификации, подразделений по обслуживанию работников - в цех жилищно-коммунального

хозяйства и т. д.).

Следует обратить внимание на то, что на уровне бригад осуществляется процесс возделывания сельскохозяйственных культур и ухода за животными, на уровне отделений (цехов) - обеспечивается согласованность растениеводческих и животноводческих бригад со вспомогательными и обслуживающими подразделениями хозяйства и только на уровне предприятия происходит воспроизводственный процесс в целом.

При совершенствовании структуры управления предприятием необходимо учитывать следующие требования. Структура управления должна:

- обеспечивать реализацию принципа демократического централизма на всех уровнях, укреплять единоначалие и персональную ответственность исключать двойственность подчинения;
- соответствовать организационному устройству хозяйства,
- обеспечивать рациональное разделение труда между работниками аппарата управления;
- иметь минимальное число ступеней;
- четко разграничивать линейные и функциональные связи; быть гибкой, надежной и экономичной.

Обоснованность проекта зависит от правильности подбора факторов, оказывающих влияние на трудоемкость управленческого труда.

Порядок проектирования структуры управления сельскохозяйственным предприятием следующий.

*Определение численности работников административного и оперативного руководства производством.*

*Определение численности работников агрономической службы.* Расчет производится на перспективу по вспомогательной табл. 2 на основе штатных нормативов.

Таблица 2 - Вспомогательная таблица по расчету условной уборочной площади для определения численности работников агрономической службы

Культура и угодые	Коэффициент перевода фактической площади в условную	Физическая площадь, га		Условная площадь, га	
		2024 г., факт	2025г., план	2024г., факт	2025 г., план
Зерновые (без семеноводческих посевов)	1,0				
Семеноводческие посевы зерновых	1,25				
Подсолнечник	1,25				
Кукуруза на силос	2,0				
Прочие силосные культуры	1,5				
Соя, горох, бобы, другие бобовые	2,0				
Лен-долгунец	5,0				

Овощи открытого грунта	10,0				
Овощи защищенного грунта, м²:					
в зимних теплицах	0,2				
в парниках	0,14				
в пленочных теплицах	0,6				
Семеноводческие посевы овощей	14,0				
Картофель, кормовые корнеплоды (без семеноводческих посевов)	4,0				
Семеноводческие посевы картофеля	5,0				
Сады и ягодники:					
молодые	10,0				
плодоносящие	15,0				
Семеноводческие посевы однолетних трав	2,0				
Семеноводческие посевы многолетних трав;					
бобовых	5,0				
злаковых	3,0				
Посевы трав для производства травяной муки	1,0				
Сеяные травы на корм скоту и культурные					
пастбища	0,8				
Естественные сенокосы и окультуренные пастбища	0,05				
Всего					

Определение численности работников зоотехнической службы. Расчет проводится по методике, аналогичной расчету числа работников агрономической службы (табл. 3).

Таблица 3 - Вспомогательная таблица по расчету условного поголовья скота для определения численности зоотехников

Вид и возрастная группа	Коэффициент перевода фактического поголовья в условное	Физическое поголовье,		Условное поголовье	
		2024 г., факт	2025 г., план	2024 г., факт	2025 г., план
Коровы и быки	1,0				
Молодняк крупного рогатого скота и скот на откорме	0,66				
Свиньи всех возрастов	0,16				
Лошади	0,66				

Птица взрослая (на конец года)	0,025				
Молодняк птицы	0,002				
Всего					

*Определение численности работников вспомогательных служб:* инженерно-технической, мелиоративной, ветеринарной, планово-экономической, бухгалтерского учета и финансовой деятельности, материально-технического снабжения и сбыта продукции ремонтной мастерской, автогаража, капитального ремонта и строительства. Расчет производится на основе перспективных данных развития хозяйства и нормообразующих факторов, характеризующих трудоемкость управленческого труда, типовых штатов и штатных нормативов (табл. 4, 5).

Таблица 4. - Число машин с силовыми двигателями

Тип машин	Число
Тракторы физические	
Комбайны:	
зерноуборочные	
картофелеуборочные	
льноуборочные	
Мелиоративные машины	
Погрузчики	
Автомобили всех марок	
Землеройные машины	
Самоходные шасси	
Стационарные двигатели (без электродвигателей)	
Средства передвижения по воде	

Таблица 5 -Характеристика трудоемкости управленческого труда

Показатели	2026 г., проект
Число проектируемых бригад в растениеводстве	
животноводческих ферм	
комплексных бригад	
отделений (цехов, производственных участков)	
План реализации продукции сельского хозяйства, подсобных предприятий и промыслов, млн. руб.	
Среднегодовая численность работников	
Условная уборочная площадь, га	
Условное поголовье скота	
Число физических тракторов, комбайнов, землеройных машин, катеров, самоходных шасси и т. д.	



Число автомобилей	
Число электроустановок	
Потребление электроэнергии в год, млн. кВт*ч	

*Определение числа линейного персонала управленческого аппарата.* Число линейного персонала (руководители хозяйства, подразделений и их заместители) проектируется по числу подразделений. Согласно принципу единоначалия во главе каждого подразделения должен быть один руководитель. Поэтому число бригадиров равно числу бригад, число управляющих - числу отделений.

Возможно введение должности помощника бригадира постоянно или на период напряженных работ в растениеводстве в бригадах, имеющих тракторы и сельскохозяйственные машины или не менее 50 работающих. Должность помощника бригадира в животноводстве может вводиться в бригадах, обслуживающих свыше 400 коров или маточное поголовье свиней свыше 200 голов, а также в крупных бригадах при двухсменной работе.

*Определение общего числа работников аппарата управления* на основе проведенных разработок (табл. 6).

Таблица 6 - Расчет числа работников аппарата управления

Должность	Число работников		
	2024 г., факт	2025 г., план	2024 г. к 2025г., %
Административное и оперативное управление производством:			
директор			
старший диспетчер			
оператор диспетчерской службы			
Агрономическая служба:			
главный агроном			
старший агроном			
агрономы всех специальностей			
И т.д.			

*Разработка схемы структуры аппарата управления.* Она предусматривает правильное построение по вертикали и горизонтали, определение места каждого работника управления, характера связей и соподчиненности. Правильность построения зависит от обоснованности разделения и кооперации управленческого труда и степени централизации управленческих функций.

Для выполнения каждой функции управленческого труда выделяется отдельный работник или группа работников, имеющих соответствующие знания, навыки, психологические данные. Разделение труда возможно и закономерно также внутри функций управления: на отдельных предприятиях один агроном специализируется на выполнении работ по семеноводству, другой

- по защите растений, третий - по применению удобрений. Кроме этого в хозяйствах при меняется территориальное разделение труда (агроном первого отделения, агроном второго отделения) и т.д. При разделении по специальностям агрономы и линейно, и функционально подчиняются главному агроному, при территориальном разделении функционально главному агроному, линейно руководителю подразделения.

Соподчиненность работников аппарата управления проектируется согласно типовым структурам. Управления, при мерным должностным инструкциям. Равнозначные отделы аппарата, между руководителями которых нет соподчиненности, размещаются на одном уровне. Различное соподчинение должно быть отражено в характере связей между работниками. Эти связи, как уже говорилось, делятся на линейные, функциональные и линейно-функциональные, связи по горизонтали и вертикали и др.

*Расчет эффективности мероприятий по проектированию структуры управления.* Экономическая эффективность совершенствования структуры управления характеризуется комплексом показателей. От того, насколько правильно организован управленческий аппарат, в значительной мере зависит эффективность использования земли, техники, рабочей силы, поэтому в систему показателей

Эффективности управления наряду с показателями, характеризующими экономичность и производительность управленческого труда, должны быть включены общие результативные показатели работы предприятия, которые могут быть дополнены расчетом рентабельности, фондоотдачи и др. (табл. 7).

Таблица 7. -Эффективность совершенствования структуры аппарата управления сельскохозяйственным предприятием

Показатели	фактически	проект
<i>1. Общие результаты</i>		
Выход валовой продукции:		
на 100 га сельскохозяйственных угодий, тыс. руб	59,6	75,7
на чел.-дн., затраченный в производстве, руб.	14,9	19,1
Прибыль на 100 га сельскохозяйственных угодий, тыс. руб.	9,0	18,4
<i>II. Экономичность аппарата управления</i>		
Удельный вес заработной платы работников управления в общем фонде заработной платы, %	12,7	10,8
Удельный вес затрат труда и средств на управление себестоимости продукции, %	6,6	5,1
<i>III. Производительность управленческого труда</i>		
Произведено валовой продукции, руб.:		
на чел.-дн., затраченный в управлении	123,8	180,3
на 1 руб. затрат труда и средств в управлении	15,4	22,2

<i>IV. Организованность структуры управления</i>		
Число ступеней в структуре управления	3	3
Число подчиненных:		
у директора	18	11
у управляющих отделениями (начальников цехов)	6-10	8-10
нагрузка бригадиров, человек:		
в растениеводстве	10-31	20-25
в животноводстве	9-29	22-30
Укомплектованность аппарата управления, %	97	100

По итогам проведенной практической работы предлагается провести анализ качества управления.

## **Задание 2. Разработка типовых структур управления предприятиями АПК основных организационно-правовых форм»**

**Цель.** Освоить методику и особенности построения типовых структур управления предприятиями АПК различных организационно-правовых форм, наиболее распространенных в сельском хозяйстве России: унитарными, хозяйственными товариществами, акционерными обществами, ассоциациями крестьянских(фермерских) хозяйств.

**Условия и исходные материалы.** Задание выполняется по данным хозяйства, где студенты проходили учебно-методическую и производственную практику, а также по материалам кафедры, предложенным преподавателем. Используются нормативно-правовые документы, регулирующие порядок создания и функционирования предприятий АПК различных организационно-правовых форм (ГК РФ, федеральные законы, типовые уставы, положения, другие документы).

**Порядок и методика выполнения задания.**

1. По нормативным документам изучается порядок формирования органов управления предприятий АПК той или иной организационно-правовой формы, виды управленческих органов, их функции, взаимосвязь и подчиненность.

2. Анализируется методика построения структур управления предприятиями АПК.

3. Вычерчиваются типовые структуры управления предприятиями АПК различных организационно-правовых форм (по заданию преподавателя).

Структура управления предприятием АПК регулируется нормативными документами и должна соответствовать его организационно-правовой форме. Порядок управления предприятиями подчиненных организационно-правовых форм в общем виде определенными нормами Гражданского кодекса РФ. Так, ст.91 ГК РФ регулирует организацию управления в обществе с ограниченной ответственностью, ст.103 - в акционерном обществе, ст. 110 в производственном кооперативе, ст. 94 - в товариществе на вере, ст. 113-115 - в унитарных

предприятиях. Соответствующие, положения конкретизируются в принятых в развитие ГК федеральных законах.

Учредительным документом унитарного предприятия выделяется устав, в соответствии с которым осуществляется его деятельность и управление им. Устав утверждает Правительство РФ либо уполномоченный на это государственный орган (например, Министерство сельского хозяйства РФ) или орган местного самоуправления (например, управление сельского хозяйства района), который и является для данного унитарного предприятия вышестоящим органом управления. Вышестоящий орган назначает руководителя унитарного предприятия с участием которого формируются его аппарат и структура управления.

В типовой структуре управления унитарным предприятием, как правило, выделяют следующие звенья: вышестоящий орган управления; руководитель предприятия; руководители служб (агрономической, зооветеринарной, инженерной, маркетинга); руководители отделов (планового, бухгалтерии, кадрово-юридического и др.); руководители производственных подразделений (начальники цехов, управляющие, бригадиры); руководители подсобных производств, служб агросервиса, объектов соцкультбыта.

В соответствии с ГК РФ высшим органом управления товариществом на вере является собрание полных товарищей, которое избирает ревизионную комиссию, уполномоченного товарища (руководителя товарищества) и руководителей внутрихозяйственных производственных и обслуживающих подразделений.

В соответствии с нормами ГК РФ и Законом РФ «Об акционерных обществах» в АО формируется трехзвенная структура органов управления (исключение составляют АО с числом акционеров - владельцев голосующих акций - менее 50): общее собрание акционеров; совет директоров или наблюдательный совет' исполнительный орган. Каждое звено уполномочено принимать решения по вопросам своей компетенции в соответствии с уставом.

Работу совета директоров организует генеральный директор, который избирается из числа членов совета большинством голосов. Он же председательствует на общих собраниях.

Руководство текущей деятельностью-АО осуществляет исполнительный орган, который подотчетен совету директоров (наблюдательному совету) и общему собранию акционеров. Исполнительный орган может быть единоличным (директор, генеральный директор), коллегиальным (правление) или сочетать одновременно эти две формы. Исполнительному директору подчинены руководители отделов и служб рабочего аппарата управления, а также руководители производственных и обслуживающих подразделений общества.

Контроль за финансово-хозяйственной деятельностью АО возлагается на избираемую общим собранием акционеров ревизионную комиссию, которая подчинена ему и осуществляет функции внутреннего аудита.

В соответствии с нормами ГК РФ и Законом РФ «О сельскохозяйственной

кооперации» структура управления сельскохозяйственным производственным кооперативом имеет несколько уровней и включает такие важнейшие звенья, как общее собрание членов кооператива (собрание уполномоченных); управление кооператива (во главе с председателем); наблюдательный совет; исполнительный орган управления. Исполнительный орган кооператива может существовать в форме правления или исполнительной дирекции (допускаются другие варианты), которые подотчетны общему собранию членов кооператива и наблюдательному совету.

Председателю правления кооператива, как правило, подчиняются руководители отделов и служб аппарата исполнительной дирекции (в том числе финансово-расчетного центра, бухгалтерии и др.), руководители внутрихозяйственных подразделений кооператива.

Структура управления крестьянскими (фермерскими) хозяйствами и их ассоциациями строится в соответствии с нормами Закона РФ «О крестьянском (фермерском) хозяйстве». Закон устанавливает, что глава хозяйства (фермер) самостоятельно руководит делами своего хозяйства. Такие хозяйства совместно с другими участниками могут создавать различного рода ассоциации. При этом они сохраняют самостоятельность, права на земельные участки и право юридического лица. Высший орган управления фермерской ассоциацией - общее собрание глав крестьянских (фермерских) хозяйств и других ее участников. Общее собрание утверждает устав, избирает исполнительные и другие органы ассоциации, решает иные вопросы.

Для выполнения целей и задач ассоциации в ее структуре, как правило, создаются координационный совет во главе с председателем (исполнительным директором); финансово-расчетный (коммерческий банк); подразделения по производству, переработке продукции и обслуживанию производства; различные службы, в том числе маркетинга, агрозоотехнического, инженерного и других видов обслуживания.

### **Контрольные вопросы**

1. Как выполняется анализ структуры управления предприятиями АПК
2. Как оценивается качество управления
3. Что мы называем ступенью управления
4. Что мы называем звеном управления
5. Какие основные организационно-правовые формы на предприятиях АПК вы знаете
6. По каким признакам классифицируют организационно-правовые формы на предприятиях АПК
7. По каким параметрам оцениваются качество управления предприятиями АПК

### **ТЕСТ ДЛЯ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ ПО ТЕМЕ «ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ АПК»**

1. Закрытое акционерное общество отличается от открытого:  
а) видами акций;

- б) структурой органов управления;
  - в) способами размещения акций;
  - г) способом распределения прибыли.
2. Чем отличается общество с ограниченной ответственностью от общества с дополнительной ответственностью:
- а) структурой органов управления;
  - б) разным уровнем ответственности;
  - в) способом распределения прибыли.
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);
- 19.в ассоциации крестьянских (фермерских) хозяйств: а) служба маркетинга;
- б) координационный совет;
- в) руководитель финансово-расчетного центра;
- г) исполнительная дирекция;

#### Лекция 4

##### Тема 2. Организация управления в агропромышленных формированиях.

Общие основы управления организационно-правовыми формами хозяйствования в АПК. Управление в государственных унитарных предприятиях. Управление в акционерных обществах

Цель: Изучение особенностей организации управления в агропромышленных формированиях, общих основ управления организационно-правовыми формами хозяйствования в АПК, особенностей организации управления в государственных унитарных предприятиях. Управление в акционерных обществах

Управленческая деятельность на предприятиях АПК любой организационно-правовой формы осуществляется по нескольким важнейшим направлениям:

- организация взаимодействия с внешней средой — потребителями продукции, поставщиками ресурсов и услуг, государственными органами, органами местного самоуправления и т. д.;
- корректировка производственной структуры в соответствии с требованиями рынка;
- установление и регулирование организационно-экономических связей между структурными подразделениями предприятия (специализация и концентрация производства, планирование хозяйственной деятельности, внутрихозяйственные отношения и т.д.);
- создание механизмов регулирования поведения работников на предприятии (заинтересованность каждого члена коллектива в эффективной работе, участие в управлении и т. д.).

Преобразования в АПК привели к значительным изменениям в управлении, прежде всего на уровне предприятие — внешняя среда. Если прежде внешняя деятельность предприятий (ассортимент и объемы продаж продукции, материально-техническое обеспечение, ценообразование, кредитование и др.) являлась объектом прямого управления со стороны исполнительных и других органов государства, осуществлялась с помощью различных нормативных актов, то в настоящее время государственное регулирование практически сведено к нулю (упразднено).

Наряду с внешней средой на систему управления и эффективность деятельности предприятий АПК влияет принадлежность к той или иной организационно-правовой форме, а также внутрихозяйственная организация производства, организационных структур и структур управления. При этом



организационная структура характеризует состав, размеры, число, территориальное размещение производственных, обслуживающих и других подразделений, а структура управления отражает состав, расстановку звеньев и ступеней управления, их взаимосвязь и соподчиненность по вертикали и горизонтали.

Система управления предприятием должна соответствовать его организационно-правовой форме и регулируется нормативными документами. Так, порядок управления в различных организационно-правовых формах хозяйствования в общем виде определяется нормами Гражданского кодекса (ГК).

Несмотря на большое разнообразие организационно-правовых форм сельскохозяйственных предприятий, можно выделить три основные группы, имеющие наиболее принципиальные различия в управлении: государственные:

- основанные на долевой или совместной собственности с демократичными формами управления (хозяйственные общества и товарищества, производственные сельскохозяйственные кооперативы);

- основанные на долевой собственности, но с недемократичными формами управления (товарищества на вере).

В большинстве организационно-правовых форм хозяйствования АПК, основанных на долевой или совместной собственности, сохраняется участие собственников земельных долей и имущественных паев в управлении производством. При этом выделяют три модели внутрихозяйственного управления.

Наиболее распространенная модель предусматривает централизацию основных функций внутрихозяйственного управления в администрации предприятия, в состав которой входят руководитель хозяйства и коллегиальные органы (общее собрание, правление, совет и др.).

Вторая модель внутрихозяйственного управления предполагает более широкие полномочия первичных трудовых коллективов в решении текущих вопросов, касающихся деятельности своего подразделения. Они могут самостоятельно реализовывать свою продукцию, распоряжаться полученным доходом.

Наконец, третья модель управления основана на предоставлении коллективам производственных и обслуживающих подразделений практически полной самостоятельности в осуществлении деятельности: реализации продукции, взаиморасчетах с другими предприятиями, уплате налогов, распределении прибыли и т.д. Такие структурные подразделения могут иметь счета в банках, создавать свои фонды. Руководитель и коллегиальные органы управления предприятием (правление, совет) выполняют при этом главным образом обслуживающие функции, делегированные коллективами подразделений.

При выборе той или иной модели внутрихозяйственного управления необходимо учитывать множество объективных и субъективных факторов: конкурентоспособность выпускаемой продукции; степень развития

внутрихозяйственных отношений; активность и подготовленность работников к самостоятельной деятельности в условиях рынка; наличие в коллективе лидеров и т. д. В каждом конкретном случае необходим индивидуальный подход к проблеме.

### **Управление в государственных унитарных предприятиях.**

Важное место в АПК отводится хозяйственным структурам, основанным на государственной собственности и коллективной форме хозяйствования, к которым относятся государственные и муниципальные унитарные предприятия.

Унитарным предприятием является коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество. Она может быть государственной и муниципальной. Имущество государственного или муниципального предприятия находится соответственно в государственной или муниципальной собственности и принадлежит такому предприятию на праве хозяйственного ведения или оперативного управления.

Учредительным документом унитарного предприятия является устав, в соответствии с которым осуществляются вся деятельность и управление предприятием.

*Унитарное предприятие, основанное на праве хозяйственного ведения*, создается по решению уполномоченного на то государственного органа или органа местного самоуправления.

В условиях рыночной экономики деятельность государственных унитарных предприятий на праве хозяйственного ведения регламентируется «сверху» (уполномоченным органом) по следующим основным направлениям: назначение на должность руководителей предприятий, заключение с ними контрактов, утверждение уставов предприятий, осуществление контрольно-инспекционных функций. По остальным вопросам такое предприятие функционирует и управляется аналогично другим субъектам рыночных отношений.

По отношению к *унитарным предприятиям, основанным на праве оперативного управления* (федеральное казенное предприятие), собственник (государство в лице органов исполнительной власти) осуществляет прямое управление, в том числе и хозяйственными функциями: назначает и снимает руководителей и специалистов, устанавливает плановые задания, определяет размеры оплаты труда, финансирует программы, осуществляет оперативный контроль хозяйственной и финансовой деятельности и т. д.

**Управление в хозяйственных товариществах. Хозяйственные товарищества** могут создаваться в форме полного товарищества и товарищества на вере.

**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 принадлежащим им имуществом.

Полное товарищество создается и действует на основе учредительного договора, который подписывают все участники.

Участник полного товарищества обязан участвовать в его деятельности в соответствии с условиями учредительного договора. Прибыль и убытки товарищества распределяются между его участниками пропорционально их долям в складочном капитале. Участники солидарно несут субсидиарную ответственность своим имуществом по обязательствам товарищества.

Согласно ГК РФ управление деятельностью полного товарищества осуществляется по общему согласию всех участников, но учредительным договором товарищества могут быть предусмотрены случаи, когда решение принимается большинством голосов. Участник полного товарищества имеет один голос, если учредительным договором не предусмотрен иной порядок определения количества голосов.

Каждый участник товарищества вправе знакомиться со всей документацией по ведению дел независимо от того, уполномочен он вести дела товарищества или нет.

В соответствии с Гражданским кодексом **РФ товариществом на вере** (коммандитным товариществом) признается товарищество, в котором наряду с участниками, осуществляющими от имени товарищества предпринимательскую деятельность и отвечающими по обязательствам товарищества своим имуществом, имеется один или несколько участников-вкладчиков, которые несут риск убытков, связанных с деятельностью товарищества, в пределах сумм внесенных ими вкладов и не принимают участия в осуществлении товариществом предпринимательской деятельности.

Высшим органом управления товариществом на вере является собрание полных товарищей (действующих членов) (рис. 12).

Число голосов каждого полного товарища пропорционально его доле в общем числе долей.

Руководство деятельностью товарищества осуществляет уполномоченный, избираемый из числа полных товарищей. Вкладчики не вправе участвовать в управлении и ведении дел товарищества, а также оспаривать действия полных товарищей.

Уполномоченный, как правило, имеет контрольный долевой пакет собственности среди полных товарищей и, по сути, имеет возможность единолично управлять товариществом. Это обстоятельство играет определенную роль в формировании системы внутрихозяйственных производственных, экономических и социально-психологических отношений, а также отражается на результатах деятельности предприятия в целом.

**Управление в акционерных обществах.** Управление акционерным обществом (АО) включает несколько уровней. В иерархии выделяют три основные структуры:

**Общее собрание акционеров.** Это высший орган управления, в котором участвуют все акционеры. На собрании принимают ключевые решения: об изменении устава, о распределении прибыли, о количестве и номинальной стоимости акций и т. д.. Как правило, общее собрание проводят ежегодно, но бывают и внеочередные.

**Совет директоров.** Это коллегиальный орган, который осуществляет общее руководство деятельностью общества. В отличие от собрания акционеров, совет не включает всех участников, а состоит из избранных представителей. Совет разрабатывает план работ и следит за его выполнением, распределяет выплаты по акциям и организует ежегодное собрание.

**Исполнительный орган.** Это генеральный директор или несколько управляющих, которые занимаются ежедневной работой предприятия. В их задачи входит заключение договоров, организация бесперебойной работы бизнеса и многое другое.

Конкретный состав и полномочия каждого из органов управления закрепляются в уставе АО.

Положения о создании и управлении АО закреплены в ФЗ «ОБ АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВАХ».

#### **Контрольные вопросы**

1. Какие организационно-правовые формы на предприятиях АПК вы знаете
2. Что из себя организационно представляют унитарные предприятия
3. Какие виды унитарных предприятий вы знаете
4. Какие требования предъявляют к АО
5. Какие звенья управления можно выделить в АО
6. Как осуществляется управление в АО
7. Кто является высшим эшелоном управления в АО
8. Что из себя представляет ревизионная комиссия
9. Какие еще организационно правовые формы имеют структуру управления близкую по организации к АО

### **Практическая работа 3**

#### **Тема 2. Организация управления в агропромышленных формированиях. Особенности организации управления в государственных унитарных предприятиях**

**Цель.** Изучить особенности организации управления в государственных унитарных предприятиях

**Цель занятия.** Освоить методику и особенности построения типовых структур управления предприятиями АПК различных организационно-правовых форм, наиболее распространенных в сельском хозяйстве России: унитарными, хозяйственными товариществами, акционерными обществами, ассоциациями крестьянских(фермерских) хозяйств.

**Условия и исходные материалы.** Задание выполняется по данным хозяйства, где студенты проходили учебно-методическую и производственную

практику, а также по материалам кафедры, предложенным преподавателем. Используются нормативно-правовые документы, регулирующие порядок создания и функционирования предприятий АПК различных организационно-правовых форм (ГК РФ, федеральные законы, типовые уставы, положения, другие документы).

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

1. По нормативным документам изучается порядок формирования унитарных предприятий АПК, виды управленческих органов, их функции, взаимосвязь и подчиненность.

2. Анализируется методика построения структур управления предприятиями АПК на соответствие унитарного предприятия.

3. Вычерчиваются типовые структуры управления предприятиями АПК различных организационно-правовых форм (по заданию преподавателя).

Структура управления предприятием АПК регулируется нормативными документами и должна соответствовать его организационно-правовой форме. Порядок управления предприятиями подчиненных организационно-правовых форм в общем виде определенными нормами Гражданского кодекса РФ. Так, ГК РФ ст. 113-115 регулирует деятельность - в унитарных предприятиях. Соответствующие, положения конкретизируются в принятых в развитие ГК федеральных законах.

Учредительным документом унитарного предприятия выделяется устав, в соответствии с которым осуществляется его деятельность и управление им. Устав утверждает Правительство РФ либо уполномоченный на это государственный орган (например, Министерство сельского хозяйства РФ) или орган местного самоуправления (например, управление сельского хозяйства района), который и является для данного унитарного предприятия вышестоящим органом управления. Вышестоящий орган назначает руководителя унитарного предприятия с участием которого формируются его аппарат и структура управления.

В типовой структуре управления унитарным предприятием, как правило, выделяют следующие звенья: вышестоящий орган управления; руководитель предприятия; руководители служб (агрономической, зооветеринарной, инженерной, маркетинга); руководители отделов (планового, бухгалтерии, кадрово-юридического и др.); руководители производственных подразделений (начальники цехов, управляющие, бригадиры); руководители подсобных производств, служб агросервиса, объектов соцкультбыта.

#### **Контрольные вопросы**

1. Унитарные предприятия как вид организационно-правовой формы, что из себя представляют
2. Чем отличается УП на праве хозяйственного ведения от УП на праве оперативного управления
3. Какие виды хозяйств можно перечислить к унитарным (вуз, опытные хозяйства, племенные хозяйства, семеноводческие предприятия, АО, КФХ ). Выпишите и объясните почему

## Практическая работа 4

**Тема 2.** Организация управления в агропромышленных формированиях. Управление в хозяйственных товариществах, обществах (АО, ООО, ОДО, ЗАО)

Цель. Изучить особенности организации управления в хозяйственных товариществах, обществах (АО, ООО, ОДО, ЗАО)

Хозяйственными обществами признаются предприятия или другие субъекты хозяйствования, созданные юридическими лицами и/или гражданами путем объединения их имущества и участия в предпринимательской деятельности общества с целью получения прибыли. В случаях, предусмотренных этим Кодексом, хозяйственное общество может действовать в составе одного участника.

Общество с ограниченной ответственностью (ООО). Участники не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков ООО в пределах своего вклада. Высшим органом ООО является общее собрание его участников. В ООО создается исполнительный орган (коллегиальный или единоличный), осуществляющий текущее руководство его деятельностью. Этот орган подотчетен общему собранию. Директор ООО может его быть участником или просто наемным менеджером.

Общество с дополнительной ответственностью (ОДО). Участники несут ответственность по обязательствам ОДО в кратном размере к стоимости их вкладов. Остальные характеристики ОДО соответствуют характеристикам ООО.

Участник ООО или ОДО может в любое время выйти из него независимо от согласия других участников. Участники общества имеют преимущественное право покупки этой доли, и только если они отказываются от покупки, доля может быть продана третьему лицу.

Участники ОАО — акционеры — не отвечают по обязательствам ОАО и несут риск убытков в пределах стоимости своих акций.

Для ОАО характерно следующее:

- акции могут продаваться и покупаться владельцами без согласия других акционеров;
- может проводиться открытая подписка на акции и их свободная продажа;
- ежегодно публикуется годовой отчет, бухгалтерский баланс, счет прибылей и убытков.

Закрытое акционерное общество (ЗАО). Для ЗАО характерно следующее:

- акции распределяются только среди учредителей и других участников;
- не может проводиться открытая подписка на акции и их свободная продажа;

Акционерным обществом (АО) признается общество, уставный капитал которого разделен на определенное число акций; участники акционерного общества (акционеры) не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций.

АО, участники которого могут отчуждать принадлежащие им акции без согласия других акционеров, называется открытым акционерным обществом (ОАО). Минимальный размер уставного капитала ОАО - не менее тысячекратного размера МРОТ (100 000 рублей). Такое общество вправе проводить открытую подписку на выпускаемые им акции и их свободную продажу на условиях, определяемых законом и иными правовыми актами. ОАО обязано ежегодно публиковать для всеобщего сведения годовой отчет, бухгалтерский баланс, счет прибылей и убытков. Число учредителей открытого акционерного общества не ограничено.

АО, акции которого распределяются только среди его учредителей или иного заранее определенного круга лиц, называется закрытым акционерным обществом (ЗАО). Минимальный размер уставного капитала ЗАО — не менее стократного размера МРОТ (10 000 рублей). Такое общество не вправе проводить открытую подписку на выпускаемые им акции, либо иным образом предлагать их для приобретения неограниченному кругу лиц. Число акционеров ЗАО не должно превышать 50-ти. В остальном статус акционерных обществ аналогичен статусу ООО.

Учредительным документом акционерного общества является его устав, утвержденный учредителями. Кроме того, учредители заключают между собой договор о создании акционерного общества (но договор не является учредительным документом). Особые требования к уставу акционерного общества определены п. 3 ст. 98 Гражданского кодекса РФ и ст. 11 Федерального закона от 26.12.1995 г. № 208-ФЗ «Об акционерных обществах». В уставе АО должны быть указаны, помимо сведений, перечисленных в п. 2 ст. 52 ГК РФ, тип общества (открытое или закрытое), условия о категориях выпускаемых обществом акций, их номинале и количестве, о размере уставного капитала, о правах акционеров, о составе и компетенции органов управления и порядке принятия ими решений, в том числе по вопросам, требующим единогласия или квалифицированного большинства голосов.

### **Задание к практической работе 5**

Имейте в виду, на современном развитии экономики требования к акционерным обществам и порядку их организации изменились. 1. Поэтому в качестве задания, от вас требуются в основных документах, регламентирующих деятельность АО найти эти изменения и вписать в рабочую тетрадь.

2. Вам предстоит ознакомиться с законом «О предпринимательской деятельности» и выписать оттуда основные положения о предпринимательстве в АПК Федеральный закон от 24.07.2007 N 209-ФЗ — Редакция от 22.07.2024 — Контур.Норматив

<https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=485573&ysclid=mcnelnm3dx716959906>

3. Ознакомьтесь с Федеральным законом "О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации" от 24.07.2007 N 209-ФЗ (последняя редакция). Адрес в интернете \ КонсультантПлюс [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_52144/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144/)

## Практическая работа 5

**Тема 2.** Организация управления в агропромышленных формированиях. Управление в производственных кооперативах.

Управление крестьянскими (фермерскими) хозяйствами и их ассоциациями. Разработка календарного плана по организации КФХ

Цель: Ознакомиться с основными моментами организации управления в кооперативах и крестьянских (фермерских) хозяйствах и их ассоциациями. Разработка календарного плана по организации КФХ

Крестьянское фермерское хозяйство (КФХ) — это форма предпринимательства, при которой физическое или юридическое лицо занимается сельскохозяйственным производством.

КФХ может состоять из одного или нескольких участников, объединённых для совместного хозяйствования и использования общего имущества.

Главной целью КФХ является производство, продажа, переработка, хранение и реализация сельскохозяйственной продукции.

Крестьянско-фермерское хозяйство может быть зарегистрировано как юридическое лицо (КФХ-юрлицо) или как индивидуальный предприниматель (КФХ-ИП, физическое лицо).

Правовые, экономические и социальные основы создания и деятельности крестьянских (фермерских) хозяйств определены ст. 86.1 ГК РФ и нормами Федерального закона от 11 июня 2003 г. N 74-ФЗ "О крестьянском (фермерском) хозяйстве".

Отношения, возникающие в связи с ведением гражданами личного подсобного хозяйства, регулируются Федеральным законом от 7 июля 2003 г. N 112-ФЗ "О личном подсобном хозяйстве". Деятельность граждан, ведущих садоводство и огородничество, регламентирована Федеральным законом от 29 июля 2017 г. N 217-ФЗ "О ведении гражданами садоводства и огородничества для собственных нужд и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации".

Крестьянское (фермерское) хозяйство представляет собой объединение граждан, связанных родством и (или) свойством, имеющих в общей собственности имущество и совместно осуществляющих производственную и иную хозяйственную деятельность (производство, переработку, хранение, транспортировку и реализацию сельскохозяйственной продукции), основанную на их личном участии.

2. Фермерское хозяйство может быть создано одним гражданином.

О возможности государственной регистрации крестьянского (фермерского) хозяйства в качестве юридического лица см. ст. 86.1 ГК РФ.

3. Фермерское хозяйство осуществляет предпринимательскую деятельность без образования юридического лица.

К предпринимательской деятельности фермерского хозяйства, осуществляемой без образования юридического лица, применяются правила



гражданского законодательства, которые регулируют деятельность юридических лиц, являющихся коммерческими организациями, если иное не вытекает из федерального закона, иных нормативных правовых актов Российской Федерации или существа правовых отношений.

4. Фермерское хозяйство может признаваться сельскохозяйственным товаропроизводителем в соответствии с законодательством Российской Федерации

5. Допускается организация КФХ несколькими главами ЛПХ на основе взаимного согласия, тогда возникает необходимость регулирования имущественно-правовых отношений.

К предпринимательской деятельности фермерского хозяйства, осуществляемой без образования юридического лица, применяются правила гражданского законодательства, которые регулируют деятельность юридических лиц, являющихся коммерческими организациями, если иное не вытекает из федерального закона, иных нормативных правовых актов Российской Федерации или существа правовых отношений.

4. Фермерское хозяйство может признаваться сельскохозяйственным товаропроизводителем в соответствии с законодательством Российской Федерации.

#### **Государство и фермерское хозяйство.**

1. Федеральные органы государственной власти, органы государственной власти субъектов Российской Федерации, органы местного самоуправления содействуют созданию фермерских хозяйств и осуществлению ими своей деятельности, оказывают поддержку фермерским хозяйствам, в том числе посредством формирования экономической и социальной инфраструктур для обеспечения доступа фермерским хозяйствам к финансовым и иным ресурсам, а также в соответствии с законодательством Российской Федерации о малом предпринимательстве.

2. Вмешательство федеральных органов государственной власти, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления в хозяйственную и иную деятельность фермерского хозяйства не допускается, за исключением случаев, предусмотренных законодательством Российской Федерации.

#### **Право на создание фермерского хозяйства имеют:**

- дееспособные граждане Российской Федерации, иностранные граждане,
- лица без гражданства.

#### **Членами фермерского хозяйства могут быть:**

1) супруги, их родители, дети, братья, сестры, внуки, а также дедушки и бабушки каждого из супругов, но не более чем из трех семей. Дети, внуки, братья и сестры членов фермерского хозяйства могут быть приняты в члены фермерского хозяйства по достижении ими возраста шестнадцати лет;

2) граждане, не состоящие в родстве с главой фермерского хозяйства. Максимальное количество таких граждан не может превышать пять человек.

В этой ситуации требуется **соглашение о создании фермерского хозяйства**, которое должно содержать сведения:

- 1) о членах фермерского хозяйства;
- 2) о признании главой фермерского хозяйства одного из членов этого хозяйства, полномочиях главы фермерского хозяйства в соответствии с ФЗ «О фермерском хозяйстве» и порядке управления фермерским хозяйством;
- 3) о правах и об обязанностях членов фермерского хозяйства;
- 4) о порядке формирования имущества фермерского хозяйства, порядке владения, пользования, распоряжения этим имуществом;
- 5) о порядке принятия в члены фермерского хозяйства и порядке выхода из членов фермерского хозяйства;
- 6) о порядке распределения полученных от деятельности фермерского хозяйства плодов, продукции и доходов.

4. К соглашению прилагаются копии документов, подтверждающих родство граждан, изъявивших желание создать фермерское хозяйство.

5. Соглашение подписывается всеми членами фермерского хозяйства.

6. По усмотрению членов фермерского хозяйства в соглашение могут включаться иные не противоречащие гражданскому законодательству условия.

7. Изменения, касающиеся состава фермерского хозяйства, должны быть внесены в соглашение, заключаемое членами фермерского хозяйства.

### **Государственная регистрация фермерского хозяйства**

Фермерское хозяйство считается созданным со дня его государственной регистрации в порядке, установленном законодательством Российской Федерации.

### **Имущество фермерского хозяйства**

В состав имущества фермерского хозяйства могут входить:

1. земельный участок, жилой дом, хозяйственные и иные постройки, мелиоративные и другие сооружения, продуктивный и рабочий скот, птица, сельскохозяйственные и иные техника и оборудование, транспортные средства, инвентарь и иное необходимое для осуществления деятельности фермерского хозяйства имущество.

2. Плоды, продукция и доходы, полученные фермерским хозяйством в результате использования его имущества, являются общим имуществом членов фермерского хозяйства.

3. Имущество фермерского хозяйства принадлежит его членам на праве совместной собственности, если соглашением между ними не установлено иное.

Доли членов фермерского хозяйства при долевой собственности на имущество фермерского хозяйства устанавливаются соглашением между членами фермерского хозяйства.

4. Перечень объектов, входящих в состав имущества фермерского хозяйства, порядок формирования имущества фермерского хозяйства устанавливаются членами фермерского хозяйства по взаимному согласию.

### **Владение и пользование имуществом фермерского хозяйства**

Члены фермерского хозяйства сообща владеют и пользуются имуществом фермерского хозяйства. Порядок владения и пользования имуществом фермерского хозяйства определяется соглашением, заключенным между членами фермерского хозяйства в соответствии со статьей 4 настоящего Федерального закона.

#### **Распоряжение имуществом фермерского хозяйства**

1. Порядок распоряжения имуществом фермерского хозяйства определяется соглашением, заключенным между членами фермерского хозяйства в соответствии со статьей 4 настоящего Федерального закона.

2. Распоряжение имуществом фермерского хозяйства осуществляется в интересах фермерского хозяйства главой фермерского хозяйства.

3. По сделкам, совершенным главой фермерского хозяйства в интересах фермерского хозяйства, отвечает фермерское хозяйство своим имуществом, определенным в статье 6 настоящего Федерального закона. Сделка, совершенная главой фермерского хозяйства, считается совершенной в интересах фермерского хозяйства, если не доказано, что эта сделка заключена главой фермерского хозяйства в его личных интересах.

#### **Раздел имущества фермерского хозяйства**

1. При выходе из фермерского хозяйства одного из его членов земельный участок и средства производства фермерского хозяйства разделу не подлежат.

2. Гражданин в случае выхода его из фермерского хозяйства имеет право на денежную компенсацию, соразмерную его доле в праве общей собственности на имущество фермерского хозяйства. Срок выплаты денежной компенсации определяется по взаимному согласию между членами фермерского хозяйства или в случае, если взаимное согласие не достигнуто, в судебном порядке и не может превышать год с момента подачи членом фермерского хозяйства заявления о выходе из фермерского хозяйства.

3. Гражданин, вышедший из фермерского хозяйства, в течение двух лет после выхода из него несет субсидиарную ответственность в пределах стоимости своей доли в имуществе фермерского хозяйства по обязательствам, возникшим в результате деятельности фермерского хозяйства до момента выхода его из фермерского хозяйства.

4. При прекращении фермерского хозяйства в связи с выходом из него всех его членов имущество фермерского хозяйства подлежит разделу между членами фермерского хозяйства в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации.

#### **Наследование имущества фермерского хозяйства**

Наследование имущества фермерского хозяйства осуществляется в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации.

#### **Земельные участки, предоставляемые и приобретаемые для осуществления фермерским хозяйством его деятельности**

1. Для осуществления фермерским хозяйством его деятельности могут предоставляться и приобретаться земельные участки из земель сельскохозяйственного назначения.

2. Для строительства зданий, строений и сооружений, необходимых для осуществления фермерским хозяйством его деятельности, могут предоставляться и приобретаться земельные участки из земель сельскохозяйственного назначения и земель иных категорий.

3. Земельные участки, предоставляемые и приобретаемые для осуществления фермерским хозяйством его деятельности, формируются в соответствии с земельным законодательством Российской Федерации.

4. На земельном участке из состава земель сельскохозяйственного назначения, в том числе занятом сельскохозяйственными угодьями, используемом крестьянским (фермерским) хозяйством для осуществления своей деятельности, допускаются строительство, реконструкция и эксплуатация одного жилого дома с количеством этажей не более трех, общая площадь которого составляет не более пятисот квадратных метров и площадь застройки под которым составляет не более 0,25 процента от площади земельного участка. Образование земельного участка (земельных участков) из земельного участка, на котором расположен такой жилой дом, в случаях, если это приводит к уменьшению площади исходного земельного участка, не допускается, за исключением случаев, связанных с изъятием земельного участка (земельных участков) для государственных и муниципальных нужд.

5. Законами субъектов Российской Федерации могут быть определены муниципальные образования, на территориях которых не допускаются строительство, реконструкция и эксплуатация жилых домов на земельных участках из состава земель сельскохозяйственного назначения, используемых крестьянскими (фермерскими) хозяйствами для осуществления своей деятельности.

Статья 12. Предоставление земельных участков, находящихся в государственной или муниципальной собственности, для осуществления фермерским хозяйством его деятельности

**Порядок предоставления земельных участков для осуществления фермерским хозяйством его деятельности устанавливается Земельным кодексом Российской Федерации.**

6. Решение исполнительного органа государственной власти или органа местного самоуправления об отказе в предоставлении земельного участка для осуществления фермерским хозяйством его деятельности может быть оспорено в судебном порядке.

1. Предельные (максимальные и минимальные) размеры земельных участков, находящихся в государственной или муниципальной собственности и предоставляемых для осуществления фермерским хозяйством его деятельности, устанавливаются законами субъектов Российской Федерации.

7. Минимальные размеры земельных участков не устанавливаются для фермерских хозяйств, основной деятельностью которых является садоводство, овощеводство защищенного грунта, цветоводство, виноградарство, семеноводство, птицеводство, пчеловодство, товарное рыбоводство или другая деятельность в целях производства сельскохозяйственной продукции по

технологии, допускающей использование земельных участков, размеры которых менее минимальных размеров земельных участков, установленных законами субъектов Российской Федерации.

Прием новых членов в фермерское хозяйство и прекращение членства в фермерском хозяйстве

1. В фермерское хозяйство могут быть приняты новые члены в соответствии с требованиями пункта 2 статьи 3 настоящего Федерального закона.

2. Прием новых членов в фермерское хозяйство осуществляется по взаимному согласию членов фермерского хозяйства на основании заявления гражданина в письменной форме.

3. Членство в фермерском хозяйстве прекращается при выходе из членов фермерского хозяйства или в случае смерти члена фермерского хозяйства.

4. Выход члена фермерского хозяйства из фермерского хозяйства осуществляется по его заявлению в письменной форме.

#### **Права и обязанности членов фермерского хозяйства**

1. Члены фермерского хозяйства устанавливают по взаимному согласию внутренний распорядок фермерского хозяйства, права и обязанности с учетом квалификации и хозяйственной необходимости, а также ответственность за неисполнение установленных обязанностей.

2. Каждый член фермерского хозяйства имеет право на часть доходов, полученных от деятельности фермерского хозяйства в денежной и (или) натуральной форме, плодов, продукции (личный доход каждого члена фермерского хозяйства). Размер и форма выплаты каждому члену фермерского хозяйства личного дохода определяются по соглашению между членами фермерского хозяйства.

#### **Глава фермерского хозяйства**

1. Главой фермерского хозяйства по взаимному согласию членов фермерского хозяйства признается один из его членов. В случае, если фермерское хозяйство создано одним гражданином, он является главой фермерского хозяйства.

2. Глава фермерского хозяйства должен действовать в интересах представляемого им фермерского хозяйства добросовестно и разумно и не вправе совершать действия, ущемляющие права и законные интересы фермерского хозяйства и его членов.

#### **Полномочия главы фермерского хозяйства:**

- организует деятельность фермерского хозяйства;
- без доверенности действует от имени фермерского хозяйства, в том числе представляет его интересы и совершает сделки;
- выдает доверенности;
- осуществляет прием на работу в фермерское хозяйство работников и их увольнение;
- организует ведение учета и отчетности фермерского хозяйства;

- осуществляет иные определяемые соглашением между членами фермерского хозяйства полномочия.

### **Смена главы фермерского хозяйства**

1. В случае невозможности исполнения главой фермерского хозяйства своих обязанностей более чем шесть месяцев или его смерти либо добровольного отказа главы фермерского хозяйства от своих полномочий члены фермерского хозяйства признают по взаимному согласию главой фермерского хозяйства другого члена фермерского хозяйства.

2. Смена главы фермерского хозяйства должна быть указана в соглашении, заключенном членами фермерского хозяйства в соответствии со статьей ФЗ «О фермерском хозяйстве».

3. Смена главы фермерского хозяйства не влечет за собой прекращение его членства в фермерском хозяйстве.

### **Виды деятельности фермерского хозяйства**

1. Видами деятельности фермерского хозяйства являются сельскохозяйственное производство и реализация сельскохозяйственной продукции собственного производства, а также виды деятельности, не связанные с сельскохозяйственным производством, обеспечивающие устойчивое развитие сельских территорий, включая деятельность по оказанию услуг в сфере сельского туризма.

2. Члены фермерского хозяйства самостоятельно определяют виды деятельности фермерского хозяйства исходя из собственных интересов.

3. Фермерское хозяйство может реализовывать на используемом для осуществления своей деятельности земельном участке из земель сельскохозяйственного назначения сельскохозяйственную продукцию собственного производства с использованием помещений, расположенных в объектах капитального строительства, некапитальных строениях, сооружениях, входящих в состав имущества фермерского хозяйства, или нестационарных торговых объектов при условии размещения таких объектов на данном земельном участке, не относящемся к сельскохозяйственным угодьям. Требования к помещениям, указанным в настоящем пункте, устанавливаются законодательством в области обеспечения санитарно-эпидемиологического благополучия населения. Размещение нестационарных торговых объектов на данных земельных участках допускается без проведения работ, связанных с нарушением почвенного слоя земельного участка.

4. При осуществлении фермерским хозяйством деятельности по оказанию услуг в сфере сельского туризма допускается временное размещение туристов в жилых домах, входящих в состав имущества фермерского хозяйства.

**Объединения фермерских хозяйств.** Фермерские хозяйства в целях координации своей предпринимательской деятельности, представления и защиты общих имущественных интересов могут по договору между собой создавать объединения в форме ассоциаций или союзов фермерских хозяйств по территориальному и отраслевому признакам, а также могут быть учредителями, участниками, членами коммерческих и некоммерческих организаций.

## Основания прекращения фермерского хозяйства

### 1. Фермерское хозяйство прекращается:

- 1) в случае единогласного решения членов фермерского хозяйства о прекращении фермерского хозяйства;
- 2) в случае, если не осталось ни одного из членов фермерского хозяйства или их наследников, желающих продолжить деятельность фермерского хозяйства;
- 3) в случае несостоятельности (банкротства) фермерского хозяйства;
- 4) в случае создания на базе имущества фермерского хозяйства производственного кооператива или хозяйственного товарищества;
- 5) на основании решения суда.

2. Споры, возникшие в связи с прекращением фермерского хозяйства, разрешаются в судебном порядке.

### Порядок прекращения фермерского хозяйства

Прекращение фермерского хозяйства осуществляется по правилам Гражданского кодекса Российской Федерации, если иное не вытекает из федерального закона, иных нормативных правовых актов Российской Федерации или существа правоотношения.

**Задание 1.** В соответствии выше представленного материала подготовьте самостоятельно раскрытие тем по производственным и потребительским кооперативам

**Задание 2.** Решите ниже представленный тест

#### Тест

1. С какого момента гражданин вправе заниматься предпринимательской деятельностью в КФХ?

- а) с достижения 18 лет;
- б) с момента подачи заявления на регистрацию в качестве индивидуального предпринимателя;
- в) с момента государственной регистрации в качестве индивидуального предпринимателя;
- г) как только захочет.
- д) правильных ответов нет

2. Кто несёт ответственность по обязательствам КФХ?

- а) член КФХ;
- б) глава КФХ;
- в) председатель кооператива;
- г) правильного ответа нет.

3. Размер государственной пошлины за регистрацию КФХ составляет:

- а) 400 руб.;
- б) 800 руб.;
- в) 100 МРОТ;
- г) правильного ответа нет.

5. Размер государственной пошлины за регистрацию прекращения деятельности КФХ составляет:

- а) 80 руб.;
- б) 400 руб.;
- в) 100 МРОТ;
- г) правильного ответа нет
- д) 160 руб

6. Какое максимальное количество работников на основании трудового договора вправе нанимать глава КФХ?

- а) 100 человек;
- б) 500 человек;
- в) 10 человек;
- г) правильного ответа нет.

7. Фермер относится к субъектам малого предпринимательства?

- а) да, но не во всех случаях;
- б) да, но только в случае соответствия необходимым законодательным требованиям;
- в) нет;
- г) все ответы верные.

9. При каком объеме в доходе от произведённой продукции КФХ имеет право использовать ЕСХН?

- а) 100%;
- б) 25%;
- в) 70%;
- г) правильного ответа нет.

10. Какой орган осуществляет регистрацию КФХ?

- а) федеральная регистрационная служба;
- б) федеральная налоговая служба;
- в) местная администрация;
- г) федеральная миграционная служба.

11. Крестьянское (фермерское) хозяйство – это:

- а) юридическое лицо;
- б) коммерческая организация;
- в) объединение граждан;
- г) потребительское общество.

12. Членами фермерского хозяйства могут быть:

- а) дети, братья, сестры, внуки, а также дедушки и бабушки главы фермерского хозяйства
- б) граждане, не состоящие в родстве с главой фермерского хозяйства;
- в) ЛПХ;
- г) а и б;
- д) а и в
- е) все ответы верны.



13. С какого возраста дети, внуки, братья и сестры членов фермерского хозяйства могут быть приняты в члены фермерского хозяйства?

- а) по достижении ими возраста 6 лет;
- б) по достижении ими возраста 16 лет;
- в) по достижении ими возраста 10 лет;
- г) по достижении ими возраста 18 лет;

14. Может ли фермерское хозяйство быть создано одним лицом?

- а) может;
- б) не может;
- в) может, если лицо будет осуществлять животноводческую деятельность;
- г) может, если получить лицензию.

15. Какие права у членов фермерского хозяйства на имущество фермерского хозяйства по общему правилу?

- а) обязательственные права по отношению к фермерскому хозяйству;
- б) право частной собственности;
- в) право совместной собственности;
- г) никаких прав.

16. На что имеет право член фермерского хозяйства при выходе из фермерского хозяйства?

- а) право на часть земельного участка, принадлежащего фермерскому хозяйству;
- б) право на денежную компенсацию, соразмерную его доле в имуществе фермерского хозяйства;
- в) право на часть средств производства фермерского хозяйства;
- г) все ответы верные.

17. Несет ли гражданин, вышедший из фермерского хозяйства, ответственность по его обязательствам?

- а) нет, не несёт;
- б) несёт в течение одного года после выхода субсидиарную ответственность в пределах стоимости своей доли в имуществе фермерского хозяйства;
- в) несёт в течение двух лет после выхода субсидиарную ответственность в пределах стоимости своей доли в имуществе фермерского хозяйства по обязательствам, возникшим в результате деятельности фермерского хозяйства до момента выхода его из фермерского хозяйства;
- г) несёт в течение двух лет после выхода субсидиарную ответственность в пределах стоимости своей доли в имуществе фермерского хозяйства по обязательствам, возникшим в результате деятельности фермерского хозяйства после его выхода.

## Лекция 5

### Тема 3. Хозяйственный механизм и методы управления. Механизмы управления на макроуровне и микроуровне

Цель. Изучение механизмов управления на макроуровне и микроуровне

Рассмотрим **формы управления на макроуровне.**

Управление **по характеру взаимоотношений** центральных органов власти с входящими в состав страны субъектами, их управленческими структурами может быть субординационным и координационным.

*Субординационное управление* базируется на жестком административном подчинении и характерно для унитарных государств, каким был СССР.

*Координационное управление* предполагает большую экономическую свободу субъектов.

В процессе экономических реформ, перехода к рынку при возрастающем стремлении к суверенитету регионов России произошел переход от субординационного управления к координационному. Сегодня субъекты Федерации могут иметь собственную конституцию, свои законодательные, исполнительные и судебные органы власти. В то же время центральные органы власти устанавливают для них единые гражданство, денежные единицы, тарифную, транспортную, энергетическую системы и т. д.

Этот процесс коснулся всех отраслей экономики, в том числе и **АПК**.

**По уровням иерархии** управление разделяют на *федеральное, региональное, муниципальное (местные) и частное* с соответствующими управленческими органами. Так, объекты федерального (государственного) управления — природные ресурсы России, естественные монополии, системы транспорта и связи, акции крупнейших предприятий, экспортно-импортные связи и т. д. Объекты регионального управления — природные и производственно-технические ресурсы, имеющиеся на их территории, и т. д. При этом региональное управление осуществляется на основе соглашений или договоров между федеральными и региональными органами власти. Масштаб муниципального (местного) управления также определяется путем разграничения полномочий региональных и муниципальных управленческих структур. Объекты частного управления — это уровень отдельных предприятий, хозяйств.

**По масштабу воздействия на управляемый объект** выделяют отраслевое (функциональное) и территориальное управление.

*Отраслевое управление* предполагает наличие вертикали управления от центра до предприятия. Наиболее эффективно оно реализуется через министерства, которые призваны проводить в жизнь единую техническую политику в отрасли и обеспечивать поддержание оптимальных внутриотраслевых и межотраслевых пропорций. С утверждением рыночных отношений наблюдается некоторое снижение роли министерств, что не всегда идет на пользу экономике.

Примером отраслевого управления является система органов управления сельским хозяйством на разных уровнях, включающая Министерство сельского хозяйства Российской Федерации; Министерства сельского хозяйства субъектов РФ (департаменты сельского хозяйства краев, областей и автономных образований; комитеты продовольствия городов Москвы и Санкт-Петербурга), районные управления сельского хозяйства и др. В АПК существуют структуры, построенные по территориальному и территориально-отраслевому признакам (объединения, ассоциации, союзы, акционерные общества).

При внедрении высоких технологий путь решения проблем подчас находится на стыке отраслей, поэтому необходимо формирование органов межотраслевого управления, например создание корпораций на акционерной основе. Государство может предоставлять корпорации заказ на производство нужной продукции и в то же время быть владельцем более 50 % ее акций, то есть контрольного пакета, что обеспечит государственное регулирование деятельности предприятия. При этом интересы государства гарантируются советом директоров, в который входят представители правительства. Элементы государственного управления могут применяться и в холдингах, которые в условиях рынка могут создаваться в перерабатывающих отраслях АПК.

*Территориальное управление* осуществляется органами государственной власти субъектов Федерации, федеральными органами государственной власти на территории субъекта РФ и муниципальными органами. Основной задачей территориального управления является разработка региональной политики, рациональное размещение производства, углубление специализации и комплексное развитие региона. При этом должны быть разграничены полномочия федеральных и региональных органов власти.

**По сроку исполнения управленческих решений** управление может быть оперативным, стратегическим и тактическим. *Оперативное управление* решает текущие задачи, абстрагируясь от типовых решений. *Стратегическое управление* определяет цели и задачи на долгосрочную перспективу, базируется на политическом курсе государства, стратегическом плане, концепции развития. *Тактическое управление* выражается в конкретных действиях по реализации стратегических установок.

**Основным методом управления на макроуровне является государственное регулирование**, то есть целенаправленное воздействие государства на управляемый объект. Вероятно, за государством должен сохраниться приоритет в управлении социально-экономическими процессами, что доказано опытом многих стран мира с рыночной экономикой. Без сохранения за государством значительной доли собственности, эффективного регулирования развития социально-экономических процессов, хода рыночных реформ, а также без государственного индикативного планирования и прогнозирования, стимулирования совокупного спроса невозможно не только построить эффективную экономику, но и выйти из системного кризиса.

Сегодня в основе государственного регулирования должны быть экономические интересы как государства, так и управляемого объекта. В то же

время наряду с *косвенными методами воздействия* (экономическими, социально-психологическими) могут быть использованы и *прямые* (административные) *методы*. Например, государство может устанавливать квоты на производство продукции и т. д.

Государственное регулирование действует в определенных границах и зависит от социально-экономической политики. При этом следует учитывать характер функционирования рыночных механизмов, множество других факторов, действующих одновременно. Например, повышение цен на продукты питания может оцениваться, с одной стороны, как позитивный фактор, улучшающий сбалансированность спроса и предложения, с другой — как негативный, снижающий жизненный уровень населения.

Цели и принципы государственного регулирования в аграрной сфере выражаются в соответствующей стратегии.

В начале 90-х годов аграрная стратегия была направлена на становление свободных товаропроизводителей, утверждение многообразия форм собственности в АПК. Затем предстояло решить задачи перехода к рыночным отношениям, развития предпринимательства. Какова должна быть аграрная стратегия России на перспективу, не ясно. В аграрной науке по этому вопросу идет борьба двух направлений. В соответствии с одним из них необходим свободный рынок вплоть до отказа государства от финансовой помощи сельскому хозяйству и ускорения банкротства убыточных предприятий. Другое направление предполагает постепенное становление регулируемого аграрного рынка, государственную поддержку крупных хозяйств и всех форм собственности, жесткий контроль земельного рынка. Заметим, что второе направление более соответствует опыту развитых стран мира, который подтверждает необходимость постоянной поддержки и регулирования АПК.

Методы воздействия в управлении подразделяются на административные, экономические и социально-психологические. Административные методы опираются на авторитет государственной власти; экономические — на использование экономических интересов субъектов хозяйственной деятельности; социально-психологические — на психологическую мотивацию человеческой деятельности, потребность человека понять свою роль в обществе, социально-экономических процессах.

Особенностью перехода от государственной экономики к рыночной является коренное изменение роли экономических рычагов, механизмов их действия. Экономические рычаги должны стать главными регуляторами взаимоотношений государства и сельскохозяйственного товаропроизводителя. Однако механизм их применения намного сложнее, чем административных, что затрудняет деятельность управленческих структур. Главная задача при этом — обеспечение надежного управления развитием экономических процессов в АПК. Вместе с тем следует учитывать, что увеличение масштабов регулирования и субсидирования АПК напрямую зависит от возможностей государственного бюджета.

Важнейшими методами государственного управления являются прогнозирование и индикативное планирование.

*Прогнозирование* — это предвидение, основанное на закономерностях общественного развития, действии факторов в прогнозируемый период и расчетных данных. Прогноз строится с учетом тенденций научно-технического прогресса, возможных результатов и условий, при которых они могут быть реализованы. Он осуществляется с учетом демографических, экономических, научно-технических, социальных, экономических (отраслевых и региональных) факторов.

*Индикативное планирование* должно опираться на сильный государственный сектор, способный оживить российскую экономику, государственный и частный капитал. Разработку федеральных целевых программ осуществляют органы государственного управления РФ, а региональных — органы государственного управления субъектами РФ. При этом выделяют приоритеты, намечают конкретные результаты и эффект, который должен быть достигнут в период от одного года до пяти лет и в более отдаленной перспективе. В программах увязывают материальные, трудовые и финансовые ресурсы. Важнейшее требование к ним — согласованность и комплексность решения отраслевых и региональных задач. Целевые программы разрабатывают с учетом бюджетов, они финансируются из государственных источников, а также из местных бюджетов и внебюджетных фондов, с помощью инвестиций, привлекаемых под государственные гарантии.

### **Контрольные вопросы**

1. Каковы формы управления субъектами Российской Федерации?
2. Как классифицируются формы управления по характеру взаимоотношений, уровням иерархии, масштабу воздействия на управляемый объект?
3. Как классифицируется управление по срокам исполнения управленческих решений?
4. Расскажите о роли государственного регулирования в управлении.
5. Какие существуют методы воздействия на управляемый объект?
6. Какова роль прогнозирования и индикативного планирования в управлении?

## **Практическая работа 6**

### **Тема 3. Хозяйственный механизм и методы управления.**

Организационно распорядительные методы управления

Цель: Изучить особенности использования в управлении организационно распорядительные методы

**Организационные методы.** Важнейшим инструментом управления производственной деятельностью являются организационно-распорядительные (административные) методы воздействия. С их помощью осуществляются регулирующие функции государства, координируются экономические интересы участников различных уровней воспроизводственного процесса.

Любое управленческое решение не может реализоваться само по себе, необходимы соответствующие организационные мероприятия.

Административные методы основаны на исполнении обязательных предписаний и рекомендаций. Они позволяют оперативно влиять на ход событий в процессе управления, являются средствами волевого и конкретного воздействия (определяют цели, задачи, порядок и сроки выполнения задач, ресурсы и условия), установления и поддержания дисциплины и порядка в рабочем процессе. Для административных методов управления также характерны: прямое и быстрое воздействие на управляемый объект; однозначное, как правило, решение в конкретной производственной ситуации; обязательность выполнения решения; защита прав подчиненных, осуществляемая вышестоящим органом, а в случаях необходимости — судом или арбитражем.

Организационно-распорядительные методы управления разделяют на две группы: организационного и оперативно-распорядительного воздействия.

Организационные методы связаны с постоянным совершенствованием механизма и структуры управления и основаны на использовании административных актов и норм, направленных на формирование устойчивых организационных отношений. Они обеспечивают взаимодействие всех элементов системы управления, ее стабильность.

В зависимости от степени жесткости выделяют три вида организационного воздействия: регламентирование, нормирование, инструктирование.

Регламентирование — жесткий вид воздействия, исходящий из единой системы управления в стране.

Сущность регламентирования — юридическое закрепление общих требований и правил организационного состояния и поведения в отношении конкретных объектов, например организационно-правовых форм хозяйствования. Различают структурное, функциональное, должностное, комплексное регламентирование, которые составляют систему. Объектом регламентирования сельскохозяйственных предприятий и организаций являются их правовое положение, порядок организации; разделение труда, размер и структура хозяйства; правовое положение внутрихозяйственных подразделений, их организация и выполняемые функции. Объектами регламентирования управляющей системы сельскохозяйственных предприятий и организаций различных форм хозяйствования являются: место в управлении производством, правовое положение; разделение и кооперация труда в управленческом аппарате, его размер и структура; задачи, функции, права и ответственность отделов и служб аппарата управления; должностное положение, обязанности, права и ответственность работников аппарата управления.

К важнейшим регламентирующим нормативным актам относятся Гражданский кодекс РФ, уставы, положения, учредительные договоры, которые закрепляют порядок образования, права и обязанности работников, организацию работы, структуру и функции органов управления, а также другие стороны

деятельности предприятий. Так, например, Устав общества с ограниченной ответственностью содержит следующие основные разделы:

- 1) общие положения;
- 2) имущество предприятия;
- 3) хозяйственная деятельность;
- 4) образование и использование средств;
- 5) структура и управление предприятием;
- 6) трудовые отношения;
- 7) социальное обеспечение
- 8) прекращение деятельности предприятия.

В различных организационно-правовых формах хозяйствования деятельность отделов и управленческого аппарата регламентируется Положением об отделах, службах и органах управления. В нем фиксируются: главные задачи и функции субъекта; место в структуре управления; его построение; основные документы, которыми руководствуются работники; основные права и ответственность работников.

Служебное положение, обязанности, права и ответственность каждого должностного лица определяются должностными инструкциями. Они разрабатываются в хозяйстве на основе примерных должностных инструкций с учетом конкретных условий и становятся актом, регламентирующим деятельность работников, после согласования с юристом и утверждаются руководителем.

В практике управления предприятиям в сельском хозяйстве применяется также регламентирование самого процесса управления. Объектами регламентирования здесь являются: взаимоотношения работников в процессе труда; дисциплина; формы стимулирования труда; распределение и согласование деятельности работников аппарата управления; регламентирование технологии и процесса управления и др. Основными актами регламентирования процесса управления на сельскохозяйственном предприятии являются: правила внутреннего распорядка; распорядок рабочего дня; графики согласования работ; технологические карты; должностные инструкции; ГОСТы по делопроизводству; инструкции, приказы, постановления и др.

Жесткое регламентирование в процессе управления способствует четкому разделению труда, усилению контроля, требовательности, укреплению дисциплины, однако не на сознательном уровне, а по принуждению. Оно приучает подчиненных к исполнительности, но может сковывать инициативу и творчество.

Нормирование — это воздействие путем разработки, доведения до исполнителя норм и нормативов, с помощью которых достигается пропорциональность элементов производства и труда, согласованность действий, сравнимость условий и результатов деятельности людей, контроль за количеством и качеством труда. Средством управления считается также установление периодичности и порядка изменения норм и нормативов.

С помощью организационного нормирования устанавливаются и уточняются границы технологических, технических и организационно-экономических систем сельскохозяйственного производства.

Основные виды норм и нормативов, применяемых в управлении, можно разделить на три группы.

1. Нормы и нормативы для формирования структур управления: оптимальные размеры предприятия и его подразделений; нормы управляемости; нормативы для расчета размера структурообразующих факторов и др.

2. Нормы и нормативы для организации процесса управления: нормы выработки и нормы времени; нормы обслуживания; нормы численности, технические нормативы; нормативы по технологии управления; ГОСТы по делопроизводству и др.

3. Нормы и нормативы для оценки и оплаты труда работников управления: порядок аттестации руководителей и специалистов; должностные оклады; нормы отчислений в фонды материального поощрения и др.

Часть нормативов (нормы выработки, расценки за единицу продукции, задания по производству продукции, лимиты труда и средств, проценты отчислений от прибыли) используются как экономические рычаги управления. Другие служат средством административного воздействия (те же нормы выработки, но применяемые для определения числа людей, техники и для контроля, оптимальные размеры подразделений, нормы управляемости, нормативные затраты и структуры, нормативные сроки и т. д.).

Нормирование — гибкая форма управления, поскольку нормы могут и должны учитывать конкретные условия и в зависимости от обстоятельств служить мерой желаемого или обязательного состояния объекта. Этим определяется специфика контроля. Проверяется не только сам факт выполнения норм, но и отклонение от норматива, соответствие фактических условий нормативным.

Характер и сила воздействия нормирования определяются его содержанием и формой. Нормативы, служащие измерителем количества и качества труда, как правило, доводятся в форме заданий. Работник знает, что его труд будет объективно оценен, так как имеется общая для находящихся в одинаковых условиях основа для сравнения, соблюдается мера труда и потребления. Это побуждает его трудиться лучше.

Способ организации, при котором преобладает воздействие путем нормирования, имеет достоинства и недостатки. К достоинствам относятся гибкость управления, стимулирование самоуправления и творчества, сочетание с экономическими методами, расширение самостоятельности коллектива и неформальной сферы его отношений как внутренних, так и внешних. Недостатки нормирования — некоторое снижение четкости и определенности в постановке задач, оперативности их выполнения (по сравнению с регламентированием). Эффективность этого способа воздействия зависит от научной обоснованности нормативов, полноты учета нормообразующих факторов.



Оптимальное соотношение гибкости и стабильности в управлении обеспечивается за счет правильных пропорций между нормированием и регламентированием.

Инструктирование — это разработка и доведение до исполнителя свода правил его поведения или перечня наставлений методического характера. По характеру действия оно делится на регламентирующее, которое предписывает безусловное выполнение (инструкции по технике безопасности), и методическое, позволяющее исполнителю самому разрабатывать решения или производить действия, но по определенной методике. По времени действия инструкции делятся на долгосрочные и кратковременные. Лишь первые из них используются при построении организационного механизма.

Достоинства этого способа управления заключаются в следующем: инструкции вносят ясность во взаимоотношения работников, исключают необходимость многократно разъяснять, кому, что, где и когда делать. Они доводятся до исполнителя на длительный срок, повышают чувство ответственности и позволяют работать более организованно и ритмично, экономя управленческий труд. Инструкции способствуют внедрению достижений научно-технического прогресса, повышают качество и эффективность работы.

Недостатки инструктирования могут проявляться при нетворческом использовании инструкций и рекомендаций. Конкретные условия всегда более разнообразны, чем их отражение в инструкциях, поэтому необходимо учитывать специфические условия и возможности производства.

Рассмотренные способы организационного воздействия взаимозаменяемы. Выбор определяется условиями производства и характеризует стиль руководства. Гибкий руководитель использует разнообразные средства с учетом форм организации труда и экономических отношений, характера и состояния человека и т. д.

**Формы оперативно-распорядительного воздействия.** Оперативно-распорядительное воздействие состоит в регулировании и устранении проблем, возникающих в ходе производства, то есть выражает динамику процесса управления. Оно дополняет, конкретизирует и доводит до исполнения организационное воздействие.

В сельском хозяйстве процесс производства осуществляется на значительной территории, подвергается воздействию природных факторов, рыночной конкуренции, рисков, затрудняющих управление и выводящих систему из равновесия. Поэтому для достижения непрерывности и ритмичности производственных процессов, согласованного и четкого действия больших групп работников даже в условиях хорошо налаженного организационного механизма приходится прибегать к указаниям, распоряжениям, отдавать приказы, принимать постановления, направленные на устранение возникающих диспропорций, выход из сложных ситуаций технического, технологического и экономического характера. Все эти мероприятия называются оперативно-

распорядительными и обеспечивают выполнение планов и графиков работы, а также контроль за их выполнением.

Опыт руководителей предприятий АПК позволил выделить общие правила и требования к распоряжениям и указаниям.

Распоряжения и указания должны быть:

- ☐ исчерпывающими и краткими, содержать всю необходимую для исполнителя информацию;
- ☐ конкретными, четко ограничивающими круг обязанностей исполнителя; точными и ясными, исключающими возможность различных толкований;
- ☐ адресными, то есть поручаться конкретному исполнителю, исключать обезличку;
- ☐ несиюминутными, содержать задание исполнителю на продолжительный отрезок времени: подчиненный должен иметь возможность продумать наиболее рациональные методы и приемы его выполнения;
- ☐ без мелочной опеки;
- ☐ не категоричными, чтобы не унижать человеческое достоинство подчиненного.

Необходимо проверять, как отданные распоряжения понял и усвоил исполнитель. Нужны последующий контроль и проверка исполнения.

Распорядительное воздействие на сельскохозяйственных предприятиях осуществляется в форме приказов, распоряжений, постановлений общего собрания и собрания уполномоченных, постановлений, в процессе проведения планерок и совещаний.

Приказы издаются на государственных предприятиях только руководителями линейных служб в порядке исполнения постановлений и распоряжений вышестоящих органов.

Приказ является письменным или устным требованием руководителя к подчиненным выполнить определенное задание с указанием сроков выполнения, используемых средств и других условий. Выполнение приказа обязательно для всех работников, к которым он относится.

Распоряжения может отдавать каждое должностное лицо по вопросам, которые входят в его компетенцию. Например, главный агроном издает распоряжения, касающиеся технологии производства, главный экономист — планово-экономической деятельности и т.д. Распоряжение отличается от приказа тем, что его можно обжаловать у руководителя предприятия.

Постановления — распорядительный документ коллегиальных органов, например общего собрания коллектива.

Планерки — важнейшая форма оперативного распорядительства на сельскохозяйственных предприятиях. Непосредственное общение руководителей хозяйства со специалистами, бригадами, заведующими фермами и другими руководителями подразделений позволяет получить детальную информацию о положении дел и наметить план-наряд на предстоящий период.

Производственные совещания — одна из форм оперативного распорядительства. Хорошо организованные собрания, совещания и заседания — эффективные рычаги управления, поскольку позволяют одновременно информировать подчиненных об итогах работы, распределять задания, согласовывать сроки выполнения работ, обсуждать различные варианты решений, поощрять передовиков и т. д. Совещания следует созывать лишь в тех случаях, когда действительно необходимо коллективно решить ряд вопросов. Следует помнить, что объем информации, которую получает руководитель на совещании, не всегда оправдывает отрыв от работы большого числа специалистов.

Важной формой распорядительного воздействия являются также устные указания, которые отдают своим подчиненным руководители всех уровней управления. Они относятся непосредственно к подчиненному и предписывают, кто, где, когда и как должен действовать.

Расширение сферы действия экономических методов в управлении производством требует частичного перехода от жестких методов воздействия (приказов и распоряжений) к более гибким (производственный инструктаж, рекомендации). Это увеличивает самостоятельность подразделений и способствует развитию творчества и инициативы работников.

Таким образом, формы распорядительного воздействия применяются в управлении для решения задач различной сложности. Например, число устных указаний наибольшее на низших ступенях и наименьшее на средних и высших. Объем распорядительных воздействий зависит также и от качества подготовки кадров управления, их умения, опыта, авторитета, инициативы и других факторов. Вместе с тем формы распорядительного воздействия взаимосвязаны, а также сочетаются с другими формами административного воздействия в системе организационно-распорядительных методов управления.

Распорядительное воздействие больше, чем организационное, нуждается в контроле исполнения.

Предпосылками для успешного выполнения приказов, постановлений и распоряжений являются их обоснованность, своевременность принятия и доведения до исполнителей, определение ответственных за исполнение.

Когда издается административный акт, должно быть ясно, кто несет за него ответственность, если решение не принимается и воздействие затягивается. Как бы ни было хорошо обосновано и сформулировано распоряжение, за ним должна следовать организация его выполнения. Контроль и проверка исполнения принятых приказов, постановлений и т. д. являются важнейшей частью организаторской работы.

К административному контролю предъявляются определенные требования. Он должен:

- ☐ выявлять количество и качество основной работы, степень использования резервов;

- ☐ осуществляться только в отношении того, за что проверяемый несет персональную ответственность; проводиться ответственным и компетентным

работником; быть объективным, исключать формальный подход; охватывать все звенья цепи;

□ завершаться анализом результатов с выявлением недостатков, их причин, резервов.

### **Контрольные вопросы и задания**

1. В чем сущность организационно-распорядительных (административных) методов воздействия и каково их содержание?
2. Каково содержание организационных методов воздействия?
3. В чем сущность оперативно-распорядительных методов воздействия?
4. Расскажите об общих правилах оперативно-распорядительного воздействия.

## **Лекция 6**

**Тема 3.** Хозяйственный механизм и методы управления. Экономические методы управления. Ценовая политика. Гарантированные цены. Налоговая и кредитная политики, система страхования, материальное стимулирование. Аграрный протекционизм

**Цель:** изучение особенностей экономических методов управления. Выявить на влияние рынка методов ценовой политики. Введение понятия гарантированных цен, использования как факторов управления АПК налоговой и кредитной политики, системы страхования, материального стимулирования. Введение понятия аграрного протекционизма

В условиях рынка ведущая роль принадлежит экономическим методам управления.

**Экономические методы управления** — это совокупность мер, обеспечивающих рациональное использование экономических законов в хозяйственной деятельности, ориентирующих сельскохозяйственные предприятия и их работников в нужном для общества направлении посредством экономических рычагов и стимулов.

Система экономических методов управления многообразна, включает **такие** экономические рычаги, как планирование (стратегическое, индикативное, текущее, перспективное) и прогнозирование, стимулирование, ценообразование, финансово-кредитная система, налоги, страхование, лизинг и т. д.

Схема экономических рычагов управления АПК на региональном уровне представлена на рисунке

Экономические рычаги и порядок их применения в управлении должны быть относительно стабильными, однако это не исключает внесения при необходимости корректив в соответствии с изменяющейся обстановкой.

*Ценовая политика* в системе управления — неотъемлемая часть общей макроэкономической политики государства. Основной целью ценовой политики в аграрном секторе является поддержание паритетных отношений между сельским хозяйством и другими отраслями народнохозяйственного комплекса, создание условий для повышения доходности сельскохозяйственного

производства, увеличения объемов продукции, а также защита отечественных товаропроизводителей от импортируемых по демпинговым ценам товаров.

Неверные, ошибочные подходы к формированию государственной ценовой политики, как правило, приводят к негативным последствиям как для всей экономики, так и для ее отдельных сфер, в частности АПК, а также для населения страны.

В результате либерализации цен, инфляционных и других процессов, отсутствия эффективного государственного регулирования создалась парадоксальная ситуация, когда цены на продукты питания оказались слишком высокими для потребителей, вследствие чего потребление мяса, овощей, молочной продукции сократилось в 1,5-2 раза, и слишком низкими для товаропроизводителей, особенно в животноводстве. Как следствие, производство продуктов питания сократилось, как это бывает при кризисе перепроизводства. Однако в условиях нормального рынка при перепроизводстве падает не только цена для товаропроизводителей, но и цена продаж, и наоборот, если в результате снижения объемов производства возникает дефицит сельскохозяйственной продукции и рыночные цены возрастают, становятся слишком высокими для потребителей, то возрастает цена и для товаропроизводителей.

Причины сложившегося положения в том, что, во-первых, монополизирован рынок средств производства для сельского хозяйства, во-вторых, между сельскохозяйственными товаропроизводителями и конечными потребителями стоят монополизированные отрасли переработки и оптовой торговли. Ввиду резкого снижения доходов основной массы населения спрос на продукты питания становится все менее эластичным (слабо реагирует на изменение цен). В такой ситуации предприятиям-монополистам в сферах переработки и торговли снижение цен невыгодно, а реальные механизмы конкуренции пока не работают. Высокие инфляционные ожидания производителей и потребителей создают благоприятную почву для роста цен. Выигрыш от этого получают немногие, для основной же массы населения инфляция оборачивается дальнейшим снижением покупательной способности и уровня потребления продуктов, соответственно снижается платежеспособный спрос, что влечет за собой очередной виток спада производства. Отсутствие действенного механизма государственного регулирования цен на основные виды ресурсов, топливо, энергию, а также отсутствие четкой программы демонополизации экономики привели, в конечном счете, к низкому уровню продовольственной безопасности России.

Большинство государств мира осуществляет субсидирование производителей сельскохозяйственной продукции. Суммы, выплаченные товаропроизводителям из бюджета, позволяют снизить цены для конечного потребителя. Таким образом, поддержка производителя оказывается одновременно и поддержкой потребителя. Однако в условиях монополизированного рынка эта схема не работает. Монополист-переработчик или продавец может снижать закупочную цену настолько, что вся надбавка,

выданная государством товаропроизводителю, попадет к нему, что и имеет место на практике. При этом объем закупок у товаропроизводителя монополист не увеличивает, чтобы не допустить снижения цен.

В наших условиях проблема регулирования спроса и предложения оказывается не столь простой.

Существуют следующие пути ее решения:

- ограничение наценки для переработчиков к цене приобретаемого сельскохозяйственного сырья;
- налогообложение повышенной рентабельности;
- установление заданий по объемам переработки;
- закрепление твердого процента цены на сырье в отпускной цене перерабатывающего предприятия.

Предельная наценка для предприятий переработки сельскохозяйственного сырья не снижает их заинтересованности в максимальной цене, а лишь вынуждает делиться прибылью с производителем. Однако в условиях высоких инфляционных ожиданий перерабатывающим предприятиям более выгодно повышать цену, увеличивая свой доход и пользуясь низкой эластичностью спроса при низком уровне потребления продовольствия населением.

Налогообложение повышенной рентабельности — более «рыночный» регулятор, но, по сути, мягкий вариант предельной наценки, не исключающий одновременного роста отпускных цен переработчика и закупочных цен для сельскохозяйственного производителя.

Установление предельных или твердых отпускных цен на продукцию переработки выходит за рамки чисто «рыночных средств», однако если другие средства не помогают увеличить объемы реализации продуктов населению, применение подобных мер возможно. Фиксированные или предельные цены при условии регулярного пересмотра и обеспечения нормальной нормы прибыли для сферы переработки могут стать стимулом максимального наращивания объемов производства. В то же время подобные меры государственного регулирования можно считать крайними, приемлемыми лишь на время переходного периода.

Политика поддержки предложения должна опираться на систему гарантированных цен на сельскохозяйственную продукцию, обеспечивающих нормально работающему товаропроизводителю, находящемуся в специализированных зонах товарного производства, возмещение материальных затрат на производство сельскохозяйственной продукции и получение дохода, а также обеспечение необходимой рентабельности для расширенного воспроизводства. Гарантированные цены не должны отменять рыночное ценообразование. В случае если оптовые цены на сельскохозяйственную продукцию устанавливаются ниже гарантированных, государство может осуществлять доплаты производителям, равные разнице между гарантированной и рыночной ценой при реализации по установленным каналам.

Если же рыночные цены опускаются значительно ниже гарантированных, государственные органы анализируют причины падения цен и, если они связаны

с перепроизводством, осуществляют закупки или принимают меры по стимулированию экспорта данного продукта.

Когда рыночные цены поднимаются значительно выше гарантированных, выявляются причины такого скачка. Они могут быть связаны с неурожаем, непредвиденным повышением доходов населения, поведением предприятий сферы переработки и другими факторами. Соответственно принимаются меры по импорту продовольствия, реализации государственных резервов, антимонопольные меры и (или) названные и другие меры в комплексе.

Смысл гарантированных цен в защите не только производителей, но и потребителей сельскохозяйственной продукции, широких слоев населения, так как они препятствуют падению производства и соответственно сдерживают рост цен на продовольствие. Обычно гарантированная цена не выплачивается государством непосредственно производителю, а лишь служит ориентиром.

Управление сельскохозяйственным производством на основе ценового регулирования состоит в том, чтобы выполнить специфические задачи данного периода (увеличение объемов производства сельскохозяйственной продукции, более рациональное размещение отраслей по специализированным товарным зонам и между предприятиями на основе максимальной эффективности производства данного вида продукции и др.), например, путем установления гарантированной цены, которая служит нижним пределом цен закупки сельскохозяйственной продукции для государственных нужд (согласно Федеральному закону РФ «О закупках и поставках сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия для государственных нужд», 1994 г.).

Механизм гарантированных цен должен быть связан системой авансов под закупки в региональные и федеральные продовольственные фонды, чтобы на базе этих цен хозяйства могли получать аванс в размере определенного процента от их величины, например 80 %. Окончательный расчет за закупленную продукцию должен производиться исходя из сложившейся рыночной цены, в жестко оговоренные сроки. Близок к авансовой системе механизм залоговых операций, который также можно использовать для поддержки стабильных рыночных цен.

Хозяйства должны иметь конкретный, законодательно зафиксированный механизм государственной поддержки цен на сельскохозяйственную продукцию. Примерный уровень гарантированных цен сельскохозяйственный товаропроизводитель должен знать задолго до посевной, чтобы заблаговременно определить перспективы производства, необходимость его модернизации или перепрофилирования. Федеральное агентство по регулированию продовольственного рынка.

Постановлением Правительства РФ «О создании государственного унитарного предприятия «Федеральное агентство по регулированию продовольственного рынка» (1997 г.) при Министерстве сельского хозяйства РФ было предусмотрено создание предприятия, призванного стать базисом рынка продовольствия. Преобразован в 2007 в ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ УНИТАРНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ "ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО

РЕГУЛИРОВАНИЮ ПРОДОВОЛЬСТВЕННОГО РЫНКА" ПРИ МИНИСТЕРСТВЕ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ, с адресом на сайте - <https://star-pro.ru/proverka-kontragenta/organization/1027700099371--fgup-federalnoe-agentstvo-po-regulirovaniyu-prodovolstvennogo-rynka-pri-minister> (данные от 4.05.2025г.)

*Налоговая политика* — основной инструмент государства, обеспечивающий, с одной стороны, существование самого государства, с другой — регулирование экономики общества в целом. Направления и механизм его деятельности можно узнать в соответствующем сайте.

Налоги затрагивают и проблему национальной безопасности, так как непродуманная налоговая система может за сравнительно короткое время практически парализовать работу реального производящего сектора экономики. В развитых странах давно определен размер безопасного и достаточного для государства изъятия добавленной стоимости — не более 1/3. Кривая Лафера отвечает экономическим реалиям как в России, так и во всем мире. В России согласно расчетам с учетом обязательных платежей в государственные внебюджетные фонды через налоги перераспределяется около 33 % ВВП. Это средняя расчетная цифра, но для непривилегированного и законопослушного налогоплательщика она составляет 55-60 %.

К стати для сельскохозяйственного производства введен налог по ЕСХН.

Единый сельскохозяйственный налог (ЕСХН) — специальный налоговый режим для производителей сельхозпродукции: компаний или индивидуальных предпринимателей. Объект налогообложения — доходы, уменьшенные на величину расходов.

К доходам, облагаемым налогом, относятся:

выручка от реализации сельскохозяйственной продукции (зерновые, овощи, фрукты, ягоды, мясо, молоко, рыба, яйца и другая продукция растениеводства и животноводства);

продукция, полученная в результате переработки сельскохозяйственного сырья (например, мука, соки, консервированная продукция), при условии, что сырьё было произведено самим налогоплательщиком;

доходы от оказания услуг в сельском хозяйстве, включая услуги по обработке почвы, посадке, уборке урожая, разведению скота и уходу за животными;

доходы от субсидий и государственных грантов, направленных на развитие сельского хозяйства, если они включены в налоговую базу.

К расходам, подлежащим вычету из доходов, относятся:

расходы на производство сельскохозяйственной продукции (затраты на семена, удобрения, корма для животных, электроэнергию, воду, топливо, оплату труда работников);

расходы на содержание основных средств и их амортизацию (тракторы, комбайны, складские помещения, теплицы, животноводческие фермы);

расходы на переработку и реализацию продукции (транспортировка продукции, упаковка, хранение, маркетинг и реклама);



прочие экономически обоснованные затраты, включая расходы на получение кредитов и выплату процентов по ним, страховые взносы, связанные с сельскохозяйственной деятельностью.

#### Условия

Ключевое условие перехода на ЕСХН: доход от сельскохозяйственной деятельности должен составлять не менее 70% общего дохода.

Есть исключения: организации, производящие подакцизные товары (за исключением винодельческой продукции из собственного винограда), в сфере игорного бизнеса или являющиеся бюджетными учреждениями, не вправе применять ЕСХН.

#### Ставки

Стандартная налоговая ставка по ЕСХН — 6% (п. 1 ст. 346.8 НК РФ). Регионы могут установить пониженные ставки от 0 до 6% в зависимости от видов производимой сельскохозяйственной продукции, размера доходов и других факторов. Например, в Республике Крым — 4%, в Кемеровской области — 5%, а в Московской и Челябинской областях — 0%.

Налог за год исчисляется как соответствующая налоговой ставке процентная доля налоговой базы за налоговый период (год). При этом налоговая база уменьшается на сумму убытка, полученного в предыдущем налоговом периоде.

Авансовый платёж по итогам полугодия исчисляется исходя из налоговой ставки и фактически полученных доходов, уменьшенных на величину расходов, рассчитанных нарастающим итогом с начала налогового периода до окончания полугодия.

#### Отчетность

Основной вид отчётности по ЕСХН — декларация ЕСХН, которую сдают не позднее 25 марта года, следующего за отчётным. Если деятельность прекращена до окончания налогового периода, то декларацию надо сдать не позднее 25 числа месяца, следующего за месяцем прекращения деятельности.

Некоторые виды налогов, которые включают при применении единого сельскохозяйственного налога (ЕСХН):

Единый налог. Стандартная ставка — 6%, но в разных регионах она может быть снижена — вплоть до 0%. Налогом облагается прибыль — разница между доходами и расходами.

Налог на добавленную стоимость (НДС). Ставки: экспорт — 0%, продажа мяса, молока, рыбы и других сельхозтоваров — 10%, все остальные случаи, не указанные в перечне исключений — 20%.

Транспортный налог. Его платят не все, а только те предприниматели, на которых оформлен транспорт в ГИБДД или Гостехнадзоре. От налога освобождаются владельцы тракторов, молоковозов, самоходных комбайнов.

Налог на имущество. Оплачивать нужно, если на ИП в ЕГРН зарегистрирована недвижимость. Но освобождают от налога те объекты, которые используются в нуждах бизнеса.

Страховые платежи за сотрудников. Если с начала года выплаты работникам меньше предельной базы, то ставка составляет 30%. Если же выплаты будут ниже предельной базы, ставка снизится до 15%.

Кроме того, налогоплательщики на ЕСХН могут уплачивать акцизы, государственную пошлину, земельный налог, налог на добычу полезных ископаемых, водный налог, сбор за пользование объектами животного мира и водных биологических ресурсов. Налоговая система, между тем, является предметом споров и постоянных изменений. Поэтому вход в сайты территориальных налоговых организаций для плательщика весьма простой и необходимый, надо только создать на сайте личный кабинет, уметь пользоваться госуслугами, налоговыми порталами в интернете. Большое значение имеет необходимость быть постоянно в курсе различных изменений.

*Кредитная политика* государства должна быть также направлена на развитие АПК и, прежде всего, сельскохозяйственного производства. В настоящее время система кредитования аграрной сферы неэффективна. Она недоступна для реального сектора АПК. Следует более широко использовать такие виды кредитования, как авансовые платежи за контрактованную продукцию, залоговые операции, фьючерсные сделки. Более широко должно применяться ипотечное кредитование. Важным стимулом для развития сельского хозяйства является сезонное кредитование.

Рычагом управления АПК является *бюджетная поддержка*. Она обеспечивает стратегические задачи развития. Бюджетная политика в аграрной сфере направлена на выполнение программ, важнейших мероприятий, связанных со стихийными бедствиями, на развитие элитного семеноводства, племенного хозяйства, а также на научное обеспечение, подготовку кадров системы АПК и т. д.

В современных условиях еще одним важным элементом стабильного развития АПК стала *система страхования*, которая также требует дальнейшего развития.

*Аграрный протекционизм* представляет собой систему государственных мероприятий, направленных на стимулирование отечественного производства сельскохозяйственных продуктов, что обеспечит защиту внутреннего рынка от импорта. Главными инструментами аграрного протекционизма являются пошлины на ввоз импортной продукции, при этом их величина на разные товары различна. На те товары, которые не производятся в России (например, табак, кофе, какао, цитрусовые, тропические плоды), пошлины невысокие. Большое значение для защиты отечественных товаропроизводителей имеют импортные квоты. С их помощью устанавливаются максимальные объемы товаров, которые могут быть ввезены в страну. Определенную роль в защите отечественного продовольственного рынка играют нетарифные барьеры, то есть система лицензирования для предъявления повышенных требований к качеству продукции.

*Материальное стимулирование* — один из важнейших экономических рычагов воздействия на конкретного работника.

Личные интересы выражаются в увеличении трудового вклада работника в производство с целью получения более высокого материального вознаграждения. В качестве побудительных мотивов к трудовой деятельности выступают стимулы. Материальное вознаграждение работников осуществляется в соответствии с количественными и качественными результатами их труда и личным вкладом в общие результаты работы предприятия.

Распределительные отношения на крупных сельскохозяйственных предприятиях, созданных на кооперативной или долевой основе, осуществляются на двух уровнях — общехозяйственном и в каждом структурном подразделении. На общехозяйственном уровне из валового дохода формируется и распределяется по структурным подразделениям фонд заработной платы; из прибыли формируется фонд для выплаты дивидендов, он распределяется между ассоциированными членами и на дополнительные паи членов. На уровне структурного подразделения выплачиваются минимальная заработная плата работникам-пайщикам и гарантированный заработок наемным работникам; в пределах хозрасчетного дохода распределяется вознаграждение по итогам работы за год, а также между рабочими-пайщиками на рубль выданного аванса.

Экономические рычаги управления должны действовать в системе и способствовать стабильному функционированию АПК.

### ***Контрольные вопросы и задания***

1. В чем сущность экономических методов управления?
2. Расскажите о роли экономических рычагов в управлении сельскохозяйственным производством.
3. Как воздействует на управление АПК система ценообразования?
4. Какова роль налоговой политики в развитии АПК?
5. Что такое аграрный протекционизм?

### **Практическая работа 7**

**Тема 3.** Хозяйственный механизм и методы управления. Расчет себестоимости единицы продукции по гарантированной цене. Расчет необходимых налогов за единицу продукции по различным налоговым. Виды кредитов и их расчет на разным видам кредитования

**Цель:** Научиться исчислять себестоимость с/х продукции с использованием методов калькулирования, уметь рассчитывать гарантированную цену, и рассчитывать размер налога по ЕСХН

**Задание 1.** Рассчитать себестоимость произведенного зерна.

В течение года производимая сельскохозяйственная продукция учитывается по плановой себестоимости. Плановая себестоимость продукции определяется на основе технологических карт по культурам, по статьям затрат с учетом необходимого перечня работ, почвенно-климатических условий хозяйства, обоснованных норм расходов материальных ресурсов и нормативов затрат труда и финансовых средств с учетом рационального использования

земли и основных фондов, применения прогрессивных агрозоотехнических и организационных мероприятий. Объектами исчисления себестоимости в растениеводстве является основная продукция, а также побочная продукция, используемая в хозяйстве. Основной считается продукция, для получения которой организовано производство. К побочной относится такая продукция, которая получается в силу биологических особенностей одновременно с основной продукцией, но имеет второстепенное значение.

Объектами исчисления себестоимости продукции зерновых культур является основная продукция – зерно и побочная – солома. Отчисление затрат на солому производится исходя из норматива затрат в хозяйстве на уборку, прессование, транспортировку, скирдование и другие работы по заготовке соломы.

Затраты по возделыванию и уборке зерновых культур, включая расходы по очистке и сушке зерна на току, составляют себестоимость зерна и зерновых отходов. Затраты между полноценным зерном и зерновыми отходами распределяют пропорционально удельному весу полноценного зерна по данным лабораторного анализа.

Себестоимость 1ц зерна определяют делением затрат, отнесенных на каждый вид продукции на соответствующую физическую массу зерна и зерновых отходов после очистки и сушки. Причем перед определением себестоимости зерна и зерновых отходов из общей суммы затрат исключают стоимость побочной продукции в нормативной оценке.

Исчислим себестоимость продукции зерновых культур в СХПК «Родина».

В 2015г. было получено 142274 ц зерна в массе после доработки и 6898ц зерновых отходов. Содержание полноценного зерна в зерноотходах составило 40%. Общая сумма затрат составила 82416830 рублей. Затраты на уборку, скирдование, прессование соломы составили 150663 рублей. Для нахождения суммы затрат, приходящихся на зерно и зерноотходы, из общей суммы затрат исключаем стоимость соломы.

$82416830 \text{ руб.} - 150663 \text{ руб.} = 82266167 \text{ руб.}$

Затраты по культуре без стоимости соломы составляют 82266167 рублей.

Себестоимость одного центнера полноценного зерна и зерноотходов в СХПК «Родина» была рассчитана следующим образом:

1)  $(6898 * 40\%) / 100 = 2759,2\text{ц}$  - пересчитываем зерноотходы в полноценное зерно

2) находим общее количество зерна и зерновых отходов -  $142274 \text{ ц} + 2759,2 \text{ ц} = 145033,2 \text{ ц}$

3) находим себестоимость одного центнера полноценного зерна  $82266167 / 145033,2 \text{ руб.} = 567 \text{руб.} 22 \text{коп.}$

4) определяем себестоимость зерноотходов  $567,22 * 2759,2 \text{ ц} / 6898 \text{ ц} = 226,89 \text{руб.}$

Из расчета видно, что себестоимость одного центнера полноценного зерна в СХПК «Родина» в 2015 году составила 567,22руб., зерноотходов –226,89 руб.

## **Задание 2. Рассчитать гарантированную цену**

В основе определения гарантированной цены лежат себестоимость данного вида продукции и нормальный уровень рентабельности, обеспечивающий расширенное воспроизводство товаропроизводителю в данной зоне. Уровень рентабельности определяется с учетом эффективной деятельности и необходимого развития сельскохозяйственных предприятий. Кроме того, при расчете гарантированных цен учитываются уровень договорных и действующих гарантированных цен в данном и соседних регионах, конъюнктура рынка, а также объем финансовых ресурсов, предусмотренных для проведения закупок в государственные фонды.

Определение гарантированной цены состоит из следующих этапов:

- рассчитывается доля конкретного продукта в общей сумме расходов по отрасли по таким статьям, как оплата труда, корма, семена, минеральные удобрения, содержание основных средств и прочие затраты (на основе форм 9-АПК и 13-АПК);
- расшифровывается поэлементный состав затрат по данному виду продукта; для этого общий объем затрат по каждому элементу из формы 8-АПК распределяют по отдельным видам продукции пропорционально удельному весу соответствующих затрат в себестоимости;
- определяется структура себестоимости данного вида продукта в процентах;
- распределяются ожидаемые затраты на конкретный продукт по элементам.

Каждый элемент затрат на производство сельскохозяйственной продукции переоценивается по соответствующему индексу цен, исчисляемому Минэкономразвития России, то есть затраты, например, на минеральные удобрения и агрохимические материалы рассчитываются по индексу (дефлятору) цен химической и нефтехимической промышленности и т. д.

Приведем упрощенный вариант расчета гарантированной цены.

1. Себестоимость продукции берут из формы 8-СХ ( $C_{\text{факт}}$ ).

2. Фактическую себестоимость разбивают на три элемента — оплата труда, амортизация и материальные затраты, исходя из средней структуры затрат (форма 8-АПК за предыдущий год):  $C_{\text{факт}} = O + A + M$ , где  $O$  — оплата труда;  $A$  — амортизация основных средств;  $M$  — материальные затраты.

3. Оплата труда пересчитывается по индексу потребительских цен ( $K_1$ ), материальные затраты — по среднему индексу ( $K_2$ ), амортизация — по индексу цен на строительные материалы, необходимые для осуществления капитального строительства, оборудование, технику ( $K_3$ ).

4. Расчетная себестоимость в I квартале определяется по формуле

$$C_{\text{расч}} = O \cdot K_{1\text{кв}} + A \cdot K_{2\text{кв}} + M \cdot K_{3\text{кв}}$$

Результаты расчета представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Расчет себестоимости 1 т зерна в I квартале текущего года

Показатели	3 кв. прошлого года, руб. за 1 т	4 кв. прошлого года к 3 кв. прошлого года, %	1 кв. текущего года к 4 кв. прошлого года, %	1 кв. текущего года, план, руб. за 1 т
Оплата труда	94	104,9	103,3	102
Материальные затраты	259	104,6	104,4	283
Амортизация	98	104,0	105,9	108
Итого	451	×	×	493

5. Расчетная себестоимость умножается на коэффициент рентабельности (Р) для получения гарантированной цены ( $\Gamma_{ц}$ ) в конкретных условиях. Учитывая низкую скорость оборота капитала (в процессе производства и реализации зерна), принимаем рентабельность равной 100 %.

$$\Gamma_{ц} = P \cdot C_{рас}$$

$$\Gamma_{ц} = 2 \cdot 493 = 986.$$

Таким образом, гарантированная цена нашего условного продукта в рассматриваемом районе в I квартале текущего года должна составить не менее 986 руб. за 1 т.

Так же можно производить расчет на основе оптимальной структуры себестоимости зерна, сложившейся в высокоэффективных специализированных предприятиях зоны.

**Задание 3.** Рассчитать размер налога по ЕСХН по следующим показателям

ООО «Полевод» начало предпринимательскую деятельность в качестве сельхозтоваропроизводителя с 2024 года, применяя ранее ОСНО. На момент перехода на спецрежим в бухучете ООО «Полевод» числится сельхозтехника балансовой стоимостью 240 000 руб. и сроком полезного использования 5 лет.

В течение 2024 года покупатели выплатили фирме за зерно 1 540 000 руб. Фирмой оплачены следующие расходы:

- зарплата основных рабочих, вспомогательного персонала и АУП (включая страховые взносы) — 420 000 руб.;
- оплата ГСМ и прочие материальные расходы — 180 000 руб.;
- взносы на добровольное страхование урожая от засухи — 40 000 руб.;
- арендные выплаты — 240 000 руб.;
- выплата контрагенту неустойки за опоздавшие поставки — 30 000 руб.;
- расходы на оплату канцелярских принадлежностей — 25 000 руб.;
- оплаченная стоимость сертификата качества — 50 000 руб.

В 1-м полугодии (это отчетный период по ЕСХН) расходы превысили доходы, поэтому авансовый платеж ООО «Полевод» не уплачивало.

Но если необходимость уплатить аванс есть — важно рассчитать его сумму правильно.

Бухгалтер рассчитал ЕСХН по итогам года следующим образом:

- посчитал полученные на расчетный счет и в кассу деньги от реализации продукции доходы (Д):

$$(Д) = 1\,540\,000 \text{ руб.};$$

- определил расходы (Р) следующим образом:

$$Р = (420\,000 + 180\,000 + 40\,000 + 240\,000 + 30\,000 + 25\,000 + 50\,000 + 240\,000) = 1\,225\,000 \text{ руб.}$$

- рассчитал сельхозналог (СН) исходя из ставки 6% (ст. 346.8 НК РФ) по формуле (ст. 346.9 НК РФ):

$$СН = (Д - Р) \times 6 / 100$$

$$Н = (1\,540\,000 - 1\,225\,000) \times 6 / 100 = 18\,900 \text{ руб.}$$

При этом бухгалтер допустил в расчете несколько ошибок, в результате чего сельхозналог был занижен. Об этом расскажем в следующем разделе.

*Рассчитывая сельхозналог, бухгалтер допустил следующие ошибки:*

- не сверился со списком допустимых Налоговым кодексом расходов (п. 2 ст. 346.5 НК РФ);

- не учел требования п. 4 ст. 346.5 НК РФ в части алгоритма списания стоимости основных средств.

Из-за невнимательности бухгалтера в расходы была включена выплаченная контрагенту неустойка за нарушение условий поставки в сумме 30 000 руб. — такой расход отсутствует в п. 2 ст. 346.5 НК РФ и не мог участвовать в расчете сельхозналога.

Вторым серьезным упущением явилось полное списание в течение налогового периода балансовой стоимости сельхозтехники, числившейся в составе основных средств в момент перехода ООО «Полевод» на спецрежим.

Поскольку срок полезного использования техники превышал 3 года (но менее 15 лет), по п. 4 ст. 346.5 НК РФ ее остаточную стоимость необходимо было списывать тремя частями в 2024, 2025 и 2026 годах.

В 2024 году учитываемая в расходах сумма составила 120 000 руб. ( $50\% \times 240\,000$ ). В последующие периоды:

$$2024 \text{ год: } 30\% \times 240\,000 \text{ руб.} = 72\,000 \text{ руб.};$$

$$2025 \text{ год: } 20\% \times 240\,000 \text{ руб.} = 48\,000 \text{ руб.}$$

Таким образом, в расчете сельхозналога за 2024 год излишне учтены расходы в сумме 150 000 руб.:

30 000 руб. — «запретный» при ЕСХН расход;

120 000 руб. ( $72\,000 + 48\,000$ ) — преждевременное списание остаточной стоимости основных средств, приобретенных до перехода на ЕСХН.

Недоплата сельхозналога по итогам 2024 года: 9 000 руб. ( $150\,000 \text{ руб.} \times 6/100$ ).

Заметим, что с 2023 года срок уплаты авансового платежа по ЕСХН изменен и перенесен на 28-ое число

Задание

Изучите расчетные алгоритмы налоговых обязательств при различных режимах налогообложения с сайтом Налог-Налог.ру по адресу <https://nalog->

«Порядок расчета УСН "доходы минус расходы" (15 процентов)»  
"Порядок расчета налога по УСН "доходы" в 2024 году (6%)"

**Лекция 7**

**Тема 3.** Хозяйственный механизм и методы управления. Социально-психологические методы управления

Цель: изучить социально-психологические методы управления

**Социально-психологические методы** — это социальная политика предприятия, определяющая взаимоотношения между работниками, микроклимат в коллективе. Они включают широкий круг проблем теории и практики управленческой деятельности:

- управление групповой деятельностью и динамикой коллектива;
- взаимодействие коллектива и личности;
- мотивацию и стимулирование;
- психологию принятия решений;
- социально-психологический климат;
- стиль управленческой деятельности;
- теорию конфликтов и проблемы ведения переговоров.

В теории управления человек рассматривается как элемент и ресурс организации, основа ее существования и развития. Модель управления с помощью социально-экономических методов представлена на рисунке 17.

Следует отметить, что эта схема достаточно условна, так как на результат влияет множество факторов помимо человеческого. Логично рассматривать поведение работника как результат его деятельности в организации, что является составной частью обратной связи.

Работа руководителя — это управление людьми в постоянно меняющейся ситуации с целью достижения заранее намеченных целей, мотивации работников и других факторов, на которых базируется деятельность. Руководство персоналом предполагает достаточное знание каждого подчиненного как работника и как личности. Цель его — сплотить людей в коллектив, максимально использовать их сильные стороны, а слабые сделать несущественными.





Работник, цели, структура, процессы, техника и т. д.	Работник, его поведение, <b>активность</b>	Продукт, услуга
---	--	--------------------

Рис. 1- Модель управления с помощью социально-психологических методов

Руководитель осуществляет управление, принимая на себя власть, распределяя обязанности и контролируя действия подчиненных. Знание закономерностей механизма социально-психологического управления дает возможность выбирать соответствующие методы, проектировать систему социально-психологических отношений в организации.

Возникает вопрос, в какой степени можно использовать управленческий опыт, накопленный в других организациях или странах.

Социально-психологические методы управления основаны на нравственных ценностях. Они вырабатываются применительно к условиям определенной культуры, отражают ее систему ценностей и нормы поведения: индивидуальные и групповые интересы, межличностные и межгрупповые отношения, мотивацию и управление поведением человека. В результате автоматический перенос их в другие условия неэффективен, а часто и невозможен. Методы вознаграждения, стимулирующие индивидуальную производительность, не дадут положительного результата в коллективистском обществе; методы повышения эффективности работы предприятия, основанные на конфронтации, нельзя использовать там, где в число основных ценностей входят гармония и отсутствие конфликтов; методы решения проблем, построенные на демократических принципах, сложно применять в традиционной авторитарной культуре; матричная система организации не может работать эффективно в условиях, когда люди высоко ценят единоначалие и предпочитают получать приказы от одного представителя власти. Имеется множество примеров неудач, вызванных механическим переносом методов на чужеродную почву.

Есть методы управления, выработанные применительно к характеру и сложности производственного процесса или числу регистрируемой и анализируемой информации, то есть касающиеся технологической, экономической и финансовой сторон организации. Такие методы обычно нейтральны по отношению к человеческим ценностям, их легче перенести из одной системы в другую. Однако и в этом случае их использование создает новую ситуацию, в которую будут вовлечены моральные положения. Например, метод контроля за производством или календарного планирования технического обслуживания, применения которого требует технология, может противоречить убеждениям и привычкам рабочих, касающимся пунктуальности, организации труда и дисциплины, обоснованного отсутствия на работе, точности и достоверности учетной документации и т. д.

Работа с людьми — одна из самых сложных и многогранных форм человеческой деятельности. Для эффективного управления необходима система мотивов и стимулов, побуждающих работников раскрыть свои способности, плодотворно трудиться и эффективно использовать производственные ресурсы, создание которой невозможно без учета психологии личности и социально-психологических закономерностей развития коллектива.

**2 Типология личности.** Во взаимодействие с организацией человек вступает не как механизм, выполняющий конкретные работы и операции, а как личность, обладающая устремлениями, желаниями, эмоциями, настроением, воображением, следующая определенным традициям и морали.

Взаимодействие человека с организацией всегда шире, чем только выполнение определенных работ, так как человек не может быть низведен до состояния машины, а организационное окружение — до рабочего места.

Личность — это человек как носитель сознания. Психологом К.К. Платоновым была предложена идея выделения в структуре личности различных подструктур, которые одновременно являются ее уровнями:

1) биологически обусловленная — темперамент, половые, возрастные, иногда патологические свойства личности;

2) психологическая — индивидуальные характеристики отдельных психических процессов, ставших свойствами личности, таких, как память, эмоции, ощущения, мышление, восприятие, чувства и воля;

3) социального опыта — приобретенные человеком знания, навыки, умения и привычки;

4) направленности, внутри которой имеется, в свою очередь, особый иерархически связанный ряд подструктур: влечения, желания, интересы, склонности, идеалы, индивидуальная картина мира и высшая форма направленности — убеждения.

По мнению К.К. Платонова, эти подструктуры различаются по «удельному весу» социального и биологического содержания.

Нельзя найти двух людей, совершенно одинаковых по психологическим, личностным свойствам. В то же время в каждом человеке есть зачатки общих свойств личности, что делает его в чем-то похожим на других. Проявляя иногда одни свойства личности, иногда другие, каждый человек несет в себе что-то, что его отличает и делает уникальным, исключительным, обладающим индивидуальностью.

Индивидуальность человека складывается из трех составляющих: каждый в чем-то идентичен остальным; каждый в чем-то схож с некоторыми; каждый в чем-то не похож ни на кого. В зависимости от того, как сочетаются эти составляющие, проявляется индивидуальность конкретного человека.

Индивидуальность человека формируется под влиянием трех групп факторов: наследственность и физиологические особенности; факторы, проистекающие из окружения; черты и особенности характера. Задача изучения личности заключается в выявлении темперамента, выделении и систематизации

черт характера, определении направленности и способностей, установлении их взаимосвязи, способности личности вписаться в организационное окружение.

Сохранить индивидуальность человеку позволяют такие психологические свойства личности, как темперамент, характер, способности, мировоззрение.

«Темперамент — есть самая общая характеристика каждого отдельного человека, самая общая характеристика его нервной системы, а эта последняя кладет ту или другую печать на всю деятельность данного индивидуума» (И.П. Павлов).

Определение типа темперамента важно для успешной профессиональной ориентации. Известно, что стабильные люди лучше работают диспетчерами, операторами, руководителями крупных предприятий (табл. 1).

Таблица 1 - Характеристика особенностей личности в зависимости от темперамента

Тип темперамента	Особенность нервных процессов:		Тип высшей нервной деятельности
	уравновешенность	подвижность	
Холерик	Неуравновешенный	Безудержный	Живой
Флегматик	Уравновешенный	Инертный	Тормозной
Сангвиник	Уравновешенный	Подвижный	Спокойный
Меланхолик	Неуравновешенный	Подвижный	Болезненный

Для того чтобы понять, что представляет собой тот или иной человек, необходимы общение с ним, беседы.

Характер в отличие от типа высшей нервной деятельности, лежащей в основе темперамента, не дается человеку от природы. Слово «характер» происходит от греческого «печать», «чеканка» и означает совокупность стержневых психических свойств личности, накладывающих отпечаток на все ее действия и поступки, от которых, прежде всего, зависит, как ведет себя человек в различных жизненных ситуациях. Психические свойства личности, из которых складывается характер и которые позволяют с известной вероятностью предугадать поведение человека в определенных условиях, называются чертами характера. Одни черты характера оцениваются как положительные, другие — как отрицательные. Первое, что отмечается в характере человека, — это его интересы и склонности, в которых выражается направленность личности.

Люди без твердых убеждений не могут иметь и твердого характера: их поведение будет определяться главным образом внешними обстоятельствами. Безволие обычно отождествляется со слабостью характера. Даже обладая разносторонними знаниями и способностями, слабовольный человек не может реализовать все возможности, которые имеются во внешних условиях и в нем самом. Про целеустремленных людей нередко говорят, что они обладают сильным или волевым характером.

Эмоционально-волевою устойчивостью — неустойчивостью характеризуют стабильность — нейротизм (невротизм). Стабильные люди не склонны к беспокойству, устойчивы по отношению к внешним воздействиям, доверчивы,

стремятся к лидерству; нейротичные — тревожны, эмоциональны, чувствительны, склонны расстраиваться по мелочам и болезненно воспринимают неудачи.

Направленность личности — это доминирующая потребность или группа потребностей, интересов, вызывающих устойчивую, стратегическую активность. Она обнаруживается в стиле мышления, поведения, отношений, общении и деятельности, в характере установок, ценностных ориентации и целей. Личность обладает системой ценностных ориентации. Они представлены в сознании человека в виде идеалов, целей, норм и воплощаются в поступках. Ценности приобретают относительно самостоятельную функцию ориентиров в деятельности человека. Направленность личности обеспечивает интеграцию ценностных ориентации, определяет иерархию, соподчиненность, развитие.

Система ценностных ориентации служит предпосылкой, условием образования направленности. Доминирующие, высшие ценности становятся содержательной основой направленности, предопределяют выбор цели человека. Ясность целей — необходимое условие последовательных действий, активности человека. Она рождается из твердых убеждений. Убеждения формируются на основе приобретенных знаний вместе с эмоциями и чувствами. На основе знаний складывается мировоззрение человека.

Направленность — свойство, мобилизующее и регулирующее активность человека в конкретных ситуациях. Чем более она развита и сформирована, тем больше она влияет на тактику, методы и формы поведения, образ жизни в целом. Самая общая классификация направленности — это выбор одной из важнейших ценностей: «Я» или окружающий мир. Индивидуально-психологические различия людей, крайние полюсы которых соответствуют преимущественной направленности личности либо на мир внешних объектов, либо на явления собственного субъективного мира, называются интроверсией — экстраверсией. Для интровертивного типа характерны фиксация интересов на явлениях собственного внутреннего мира, им свойственны необщительность, замкнутость, социальная пассивность, склонность к самоанализу, затрудненная социальная адаптация. Экстравертивный тип отличается обращенностью на окружающий мир, импульсивностью, инициативностью, гибкостью поведения, общительностью, социальной адаптивностью.

Способности — это психологические свойства личности, являющиеся условиями успешной деятельности. Платон считал: «Чтобы все граждане жили согласно, надо внушать им, что все они братья, но не все равно способны к одним и тем же обязанностям, потому что люди по своим способностям весьма различны: одни рождены для управления, другие — для вспомоществования, а иные — для земледелия и ремесленничества».

Для того чтобы стыковать ожидания человека и организации по отношению друг к другу и тем самым устранить или минимизировать проблемы, которые возникают между человеком и окружением, важно четко представлять то, на какое место в организации претендует человек, какие роли он может и готов выполнять и какую роль ему предполагается предложить. Часто

несоответствие роли, которую предлагает организация человеку, его претензиям становится основой конфликта.

Для решения этой проблемы возможны два подхода. Первый заключается в том, что роль является основополагающей. При втором подходе исходной точкой является место, на которое претендует человек, и его потенциал. В первом случае человек подбирается для выполнения работы, функции, то есть для исполнения определенной роли в организации. Во втором случае работа подбирается для человека таким образом, чтобы она оптимально соответствовала его возможностям и претензиям на место в организации (табл. 2).

Таблица 2 - Методы взаимодействия человека и организации

Человек подбирается для выполнения определенной работы, функции	Работа, функция подбирается для человека
Изучение работы Описание работы	Изучение возможностей и стремлений человека
Определение квалификационных требований	Закрепление за человеком определенного места в организации
Отбор кандидатов по квалификационным требованиям	Подбор работы, наиболее соответствующей возможностям человека
Назначение на работу	Включение в группу и закрепление работы в соответствии с задачами группы

Первый подход — традиционный и наиболее распространенный в современной практике. Второй подход также встречается в практике, преимущественно в рамках японского типа управления. При этом, несмотря на сложность реализации, в мировой практике управления наблюдается тенденция к расширению использования такого подхода.

Существуют методические приемы изучения личности. Одним из них является изучение внешнего облика человека. Детали внешнего облика, одежда, манера держаться позволяют сделать некоторые предположения о характере, профессии и привычках.

Для социальной психологии главным ориентиром является взаимоотношение личности с группой, выявление закономерностей, которым подчиняется поведение и деятельность личности, включенной в определенную социальную группу.

**Личность и коллектив.** Коллектив — это не просто группа людей, собранных под одной крышей для решения каких-либо задач, а единомышленники, для которых очень важны честь и интересы организации, принципы, нарушение которых недопустимо ни при каких обстоятельствах. Как любая другая группа, коллектив подчиняется законам групповой деятельности. Это живой организм, проходящий стадии рождения, развития, становления, зрелости, старения и умирания. Каждая из стадий имеет критические точки, сильные и слабые стороны, следовательно, и требования к сотрудникам будут существенно отличаться в зависимости от того, когда тот или другой человек был принят на работу.

В динамике развития коллектива чаще всего выделяются три стадии.

*Первая стадия* — коллектив только формируется, люди присматриваются друг к другу и к руководителю. Здесь определяющее значение имеют личностные отношения (симпатии и антипатии, большая или меньшая подверженность влиянию и т. д.), которые оказывают влияние на связи, возникающие в групповой деятельности, тогда как эти связи еще слабы и неустойчивы, не способны оказать существенное влияние на личностные отношения. Взаимная требовательность и заинтересованность в успехах коллектива формируются под воздействием организационной культуры и стиля управления руководителями.

*Вторая стадия* — организационная, характеризуется тем, что в коллективе почти завершается взаимное изучение друг друга и определяются личные позиции каждого. Формируются неформальные группы и выявляются неформальные лидеры. Личностные отношения еще достаточно сильны, но и производственные взаимоотношения становятся устойчивыми и прочными. Теперь эффективность работы коллектива в большей степени зависит от стиля управления им.

*Третья стадия* — стабильная жизнедеятельность коллектива — характеризуется тем, что в нем постепенно возникает интеллектуальное, эмоциональное и волевое единство. Деловые отношения оказывают определяющее влияние на личностные связи.

Коллектив должен ясно представлять себе цель деятельности, вокруг которой и происходит объединение людей. Для достижения этой цели он организован. Функционально обусловленные различия между членами коллектива и взаимоотношения «ответственной зависимости» закрепляются в уставных положениях и должностных инструкциях, в которых оформляются взаимные права и обязанности.

Структура, отражающая служебные взаимоотношения в коллективе, в социальной психологии получила название *официальной (формальной)*. Официальная структура безлична: правами и обязанностями, предписывающими определенный набор действий и стиль поведения, наделяется не какой-то определенный человек, а любой, занимающий данное рабочее место или должность. Официальные предписания представляют те рамки, внутри которых человек имеет право на выбор действий.

Признаком здоровья любой социальной группы является такой психологический климат, который благоприятствует достижению высоких результатов, позволяет решать проблемы и осуществлять перемены, при котором отсутствуют конфликты во взаимоотношениях между сотрудниками как «по вертикали», так и «по горизонтали». Эффективно действующие руководители вкладывают много сил в создание в организации такого климата. Достичь подобного положения можно, сформировав рабочие подразделения по принципу психологической совместимости.

Любая формальная группа наряду с официальной структурой, закрепленной штатным расписанием или иным регламентирующим документом,

обязательно имеет и *неофициальную (неформальную) структуру*. Особенность неформальной структуры состоит в том, что она возникает самопроизвольно, стихийно, но часто именно она оказывается наиболее эффективной. Для руководителя важно знать, какова эта структура (кто является неформальным лидером той или иной группировки, как распределяются сотрудники по группам и подгруппам и т. д.). Это можно диагностировать, используя метод социометрии, позволяющий довольно точно определять взаимоотношения в коллективе.

Социометрическая процедура сводится к опросу членов группы по критериям, значимым для оценки какой-либо стороны межличностных отношений. Для этого формулируют вопросы типа «С кем из коллег вы предпочли бы выполнять сложную и ответственную работу?» или «С кем бы вы предпочли поехать в командировку?». Всем членам группы раздаются бланки протоколов с фамилиями коллег. Напротив каждой фамилии в зависимости от своего отношения к данному человеку каждый ставит либо «+», либо «—». По окончании процедуры бланки собирают и обрабатывают. Для каждого человека, внесенного в списки, отдельно подсчитывается число плюсов и минусов. Те, кто в процессе опроса набрал максимальное число «плюсов», могут быть условно отнесены к группе лидеров. Те, у кого число выборов (+) преобладает над числом отвержений (—), относятся к активу. Те, у кого число отвержений преобладает, условно относят к пассивным членам коллектива.

Если опрос проводится необезличенно, есть возможность получить достаточно большой объем дополнительной информации. Отношение числа взаимных выборов к теоретически возможному их числу в данной группе показывает уровень сплоченности. Чем ближе эта величина к 1, тем сплоченнее группа.

Для развития чувства корпоративности используются ритуалы. В повседневной жизни предприятия они могут играть разные роли: укреплять структуру предприятия либо ослаблять ее. В положительных случаях ритуалы символизируют убеждения, играющие существенную роль на предприятии, и служат средством для наглядной демонстрации ценностных ориентации. Юбилеи, празднование достижений, зачисление в ряды лучших работников, в перспективный резерв, публичные поощрения, участие в поощрительных поездках и т. д. демонстрируют, в чем заключаются интересы предприятия, что вознаграждается. Подобную функцию выполняют и ритуалы, которые принято совершать при вступлении в коллектив. В негативном случае взаимосвязь между ритуалами и ценностными ориентациями утрачивается. Это происходит тогда, когда их вводят, чтобы скрыть истинное положение вещей. В качестве типичного примера можно привести совещание для принятия какого-либо решения с широким кругом приглашенных, когда решение принято заранее.

На успешно работающих предприятиях возникает собственная организационная (корпоративная) культура — это система убеждений и оценок, существующих в рамках организации и определяющих поведение ее членов. Участие работников в процессе управления организацией — фактор, играющий

важную роль в результативности труда. «Когда мы разрешаем работникам вовлечь себя в соответствующие элементы процесса управления, мы овладеваем их умами. Если мы овладели их умами, мы овладели их сердцами. Если мы овладели их сердцами, мы обеспечили их приверженность делу. Если мы наняли соответствующих работников и создали соответствующие возможности и климат, их приверженность делу обеспечит результативность».

Однако участие работников в процессе управления — не всегда подходящее средство для достижения цели. Существуют обстоятельства, когда уместно автократическое, авторитарное, одностороннее решение проблем, делегирование прав одному индивиду.

Участие групп в управлении предприятием целесообразно в следующих целях:

- выявить новые источники знаний и опыта;
- добиться сотрудничества, умножающего усилия индивида, обеспечивая помощь, поддержку и стимулы для более высокой результативности;
- позволить тем, кто считает, что располагает знанием предмета или проблемы, принять участие в их рассмотрении;
- прийти к согласию по спорным вопросам, проблемам и идеям, относящимся к повышению результативности и производительности, целям, программам мероприятий и т. д.;
- дать возможность представителям подразделений, которых затрагивает вопрос, проблема, решение или мероприятие, повлиять на подход к ним и результаты, проникнуться соответствующей идеей;
- выявить и решить проблему, которую никто не считает «своей», за которую никто не отвечает и которую никто не решает в силу организационных особенностей;
- обеспечить более широкое творческое обсуждение проблемы и нетрадиционное ее решение;
- преодолеть рамки узких интересов или сопротивление необходимым переменам;
- обеспечить трибуну для высказывания противоположных точек зрения на вопрос, проблему, решение или мероприятие;
- избежать скороспелых и непродуманных действий, изучить возможные последствия реализации обсуждаемых решений;
- обеспечить возможность, время и другие ресурсы, необходимые для глубокого осмысления проблемы;
- научить людей прогнозировать новую информацию, перспективы, новые контакты и т. д.

Обстоятельства и ситуации, когда участие работников неуместно, таковы:

- один человек обладает значительно большими знаниями о предмете, чем другие люди;
- те, кого решение затрагивает, признают и принимают превосходство одного человека;



– существует очевидное решение — легкоосуществимое, ясное и приемлемое, которое менеджер компании считает правильным;

– вопрос, проблема, решение или мероприятие представляют собой часть должностных обязанностей индивида, и неясно, согласится ли работник с групповым подходом;

– вопрос не очень важный;

– нет времени для привлечения работников к решению проблемы;

– соответствующие люди работают охотнее и продуктивнее в одиночку;

– вовлечение в процесс управления коллектива не обеспечивает выгоды.

*Социально-психологический климат* — это качественная сторона межличностных отношений, проявляющаяся в психологических условиях, способствующих или препятствующих результативной совместной деятельности и развитию личности в группе. Существуют различные методики оценки социально-психологического климата. Исследователи выделяют широкий спектр признаков благоприятного социально-психологического климата: доверие и высокая требовательность членов группы друг к другу; доброжелательная и деловая критика; свободное выражение собственного мнения при подготовке решений и высокая дисциплина при их реализации; отсутствие давления руководителей на подчиненных; достаточная информированность членов группы о стоящих перед ними задачах; индивидуальная ответственность и другие.

*Мотивация* — это комплекс факторов, которые побуждают человека к деятельности, задают ее границы и формы и придают направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

Мотивация связана с потребностями человека, то есть с психологическим или физиологическим дефицитом чего-либо, отраженным в сознании и требующим устранения. Субъект действует до тех пор, пока потребность не будет удовлетворена. Мотивация специфична для каждого, зависит от множества факторов и стимулов.

Эффективность управления в большой степени зависит от степени мотивации.

В теории управления серьезно анализируются потребности, оказывающие влияние на мотивацию, побуждающие человека к деятельности.

### ***Контрольные вопросы***

1. Определите сущность социально-психологических методов управления.
2. Дайте определение типов личности. Какие характеристики личности необходимо учитывать при установлении взаимодействия человека и организации?
3. Что такое стиль управления? Расскажите о преимуществах и недостатках различных стилей управления.
4. Что такое социально-психологический климат?
5. Какие факторы влияют на формирование социально-психологического климата в коллективе

5. Кто является не формальным лидером

7. Как управлять коллективом пользуясь группами жужжания

### **Практическая работа 8**

**Тема 3.** Хозяйственный механизм и методы управления Социально-психологические методы управления. Стили управления. Методы делового общения. Стили управления, конфликты и пути их преодоления

Цель: Изучить методы делового общения и конфликты и пути их преодоления.

**Методы делового общения.** Чтобы избежать расхождений в понимании требований, руководителю необходимо убедиться, что его информация понята правильно. Для этого он должен повторить важнейшие моменты поручения и затем предложить исполнителю задать вопросы, если что-то неясно. Важно определить наиболее предпочтительные способы работы.

Выбор способа работы может происходить по следующим направлениям.

1. В чьи обязанности входит выполнение данной работы или решение проблемы:

- а) одного работника (индивидуальный способ работы);
- б) двух работников (работа в паре);
- в) группы работников (групповая работа).

2. Время выполнения. Если времени мало, рекомендуется индивидуальная работа; если достаточно, можно прибегнуть к работе в паре или группой, что потребует большего времени, особенно на стадии подготовки и планирования.

3. Профессиональная компетентность. В индивидуальной работе необходима полная компетентность работника в решении данного вопроса. Работу в паре или группой рекомендуется использовать тогда, когда один работник не обладает всеми необходимыми знаниями.

4. Сбор информации. Индивидуальная работа позволяет получить небольшой объем информации, работа в паре и группе — значительно больший.

5. Идентификация, участие и взаимозависимость. Если эти моменты не имеют большого значения, индивидуальная работа предпочтительнее.

6. Последствия с точки зрения других работников: если они незначительны, подойдет индивидуальная работа; если имеют значение для двух работников, следует применить работу в паре; если воздействие будет сильным, следует включить в группу всех, кого касается этот вопрос. Таким образом, можно заранее повлиять на позицию, которую займет персонал.

7. Координация действий. Если координация не требуется, выбирают индивидуальный способ работы; если требуется, используют работу в паре, одну или несколько групп.

В процессе повседневного общения происходят становление коллектива предприятия, его окончательное формирование. Решаются следующие вопросы.

Оптимален ли состав коллектива. Если работник индивидуалист, а задание имеет групповой характер, лучше удалить его из коллектива.

Правильно ли распределена работа, могут ли ее выполнять двое или более сотрудников без потери производительности.

Каков характер предстоящих работ и как решить возникшие проблемы.

Как осуществляются групповые работы:

- являются ли они подлинно совместными;
- меняются ли сотрудники рабочими местами;
- помогают ли друг другу;
- требуются ли замена и большая гибкость;
- можно ли выполнять совместные работы при малой

индивидуальной загруженности.

Каков объем и характер рационализаторской деятельности.

Руководитель информирует сотрудников о текущих делах и планах на будущее.

Следует постепенно передавать часть ответственности (полномочий) небольшим группам работников. При передаче части полномочий и ответственности группам иногда необходимо предусмотреть обучение.

В итоге может быть создан самоуправляемый коллектив:

- сотрудники участвуют в разработке планов работы;
- проявляют предприимчивость в выполнении не только отдельных работ, но и заданий от начала до конца, например в проведении уборки и складирования урожая;
- самостоятельно решают вопросы организации и

распределения отдельных работ, проверки и контроля качества.

Когда коллектив берет на себя ответственность, руководитель может не вмешиваться в его деятельность, если нет существенных отклонений от плана.

**Стили управления.** Руководитель — это человек с широким диапазоном знаний, но его ценнейшим качеством является умение пользоваться при необходимости услугами специалистов.

Под стилем управления понимают типичные манеру и способ поведения руководителя.

По одному критерию (по степени причастности к управлению)

По нескольким критериям

*Авторитарный стиль* управления отличается единоличным, централизованным проявлением воли при наличии власти. Руководитель решает и приказывает, сотрудники выполняют распоряжения.

*Демократический стиль* характеризуется участием сотрудников в процессе принятия решений.

При *либеральном стиле* сотрудники принимают решения сами, как правило, большинством голосов.

В модели поведения, суть которой заключается во внимании к людям или задачам (результатам) деятельности, следует учитывать, что любой результат достигается в «силовом поле» между производством и человеком. Первая «силовая линия» ведет к максимальному объему производства, выражающемуся в разнообразных товарах и услугах. Постоянными целями здесь являются максимально высокая прибыль, снижение издержек производства и т. д. Если при этом попытаться повысить производительность труда любой ценой, без оглядки на сотрудников, результат может оказаться плачевным. Вторая «силовая линия» направлена на человека. Она нацелена на то, чтобы условия труда в наибольшей степени отвечали его потребностям и желаниям, позволяли сохранять хорошее самочувствие, а работа приносила бы удовлетворение. Между этими двумя линиями есть определенное противоречие.

Хороший руководитель действует так, что во внимание принимаются как люди, так и дела, то есть добивается выполнения задачи с помощью людей. Идя таким путем, в предложенную модель можно добавить еще одно измерение — результат. Преуспевающий руководитель добивается результата, соответственно управляя людьми.

Предпосылкой к определенному стилю руководства и взаимодействия с людьми служит обусловленная системой ценностных ориентации направленность личности руководителя, обнаруживаемая в выборе методов, источников информации, критериев оценки, интересов.

Для определения стиля руководства используется методика, разработанная А. А. Ершовым, в основе которой четыре позиции, наиболее существенные для эффективной деятельности: отношение к труду (ценность труда, его продуктов); отношение к людям (ценность личности, коллектива, мыслей, интересов, потребностей, общения, общности целей); отношение к себе (ценность своего «Я», своих убеждений, потребность в самоутверждении, признании другими, лидерстве, знании, саморазвитии); отношение к социальным статусам (ценность власти, официальной субординации, норм деятельности).

Методика базируется на типичных ситуациях из практики руководителей предприятий. Проверка на обоснованность (валидность) данного теста с помощью группировки наиболее часто выбираемых ценностных ориентации и оценок экспертами позволила обозначить четыре модели стиля руководства.

1. *Самостоятельный стиль* — наиболее предпочтительный, когда руководитель склонен ориентироваться на дело и на себя.

2. *Исполнительный, дисциплинированный, совещательный стиль* — руководитель предпочитает ориентироваться преимущественно на других лиц, на коллектив, контакты с людьми и официальную субординацию.

3. *Административно-бюрократический, командный стиль* — ориентация на себя и официальную субординацию.

4. *Творческий, гибкий, ситуативный стиль*, реже встречающийся, — выбор способа решения проблемы обусловлен индивидуальным подходом и ориентацией на комплекс ценностей, источники информации.

Эффективность руководства определяется способностью творчески оценивать ситуации коллективной деятельности, ориентироваться на систему личных предпочтений и ценностей.

Критерии оценки стилей управления могут быть следующими:

- воздействие на прибыль (например, повышение прибыли в результате улучшения качества или большего объема продукции);
- воздействие на издержки (например, повышение затрат на координационные мероприятия, обучение и повышение квалификации для исключения текучести кадров);
- обеспечение своевременного решения проблемных ситуаций, разработки новой продукции, а также выявление творческого потенциала;
- влияние на организационную стабильность и гибкость;
- личные качества — удовлетворенность работой, чувство собственного достоинства, отождествление себя с предприятием, готовность к принятию ответственности, инициативность, творческие качества, возможность сотрудничества и обучения.

Стиль управления может меняться в зависимости от ситуации, руководитель должен постоянно совершенствоваться, уметь подбирать для каждой конкретной ситуации соответствующий стиль управления.

В стрессовых и кризисных ситуациях рекомендуется авторитарный стиль управления. Процессы формирования цели и ее достижения должны происходить как можно быстрее, с применением власти, даже если от этого страдает качество решений. Чем сложнее ситуация, тем решительнее должен проявляться авторитарный стиль управления.

**Конфликты в коллективе и пути их преодоления.** Конфликт означает столкновение сторон, отсутствие согласия между ними. Сторонами конфликта могут быть группы или отдельные лица. Каждая сторона старается сделать так, чтобы была принята ее точка зрения или цель. Нужно помнить, что в конечном итоге конфликт — это способ разрешения противоречий, которые не удалось разрешить другим путем.

Авторы многих управленческих теорий считают, что конфликтов можно и необходимо избегать. Они — признак неэффективности управления организацией. Однако современный менеджмент признает, что конфликт несет и положительный заряд. Несмотря на то, что конфликт может мешать удовлетворению потребностей отдельных групп и лиц, а порой и достижению целей предприятия в целом, он помогает выявить разнообразие точек зрения, является источником дополнительной информации, способствует становлению коллективного управления.

*Функциональный конфликт* ведет к сотрудничеству. Механизм его таков: предложение (тезис) и контрпредложение (антитезис) дают совместное решение (синтез).

*Дисфункциональный конфликт* разрушает организацию, приводит к снижению личной удовлетворенности, уровня группового сотрудничества, эффективности работы предприятия. Он не способствует решению реальных проблем предприятия, а ведет к «войне» групп или личностей, которые, стремясь одержать «победу», мешают достижению целей предприятия, разрушают его.

Как избежать дисфункциональных конфликтов? Для этого необходимы знание теории управления и большой практический опыт. Приведем несколько правил немецких психологов, применяемых в серьезных конфликтах:

- уважать друг друга;
- слушать, не перебивая;
- демонстрировать понимание роли другого;
- выяснить, как другой воспринимает конфликт, что он при этом чувствует;
- четко формулировать предмет обсуждения;
- устанавливать точки зрения;
- выяснить, что вас разъединяет;
- снова описать содержание конфликта;
- искать общее решение;
- принять соглашение.

Начинайте с того, чтобы партнера признать равным. Дайте ему почувствовать, что вы внимательно слушаете и слышите его. Напряженность будет снижаться по мере того, как собеседник станет высказывать свои мысли и чувства.

Возьмите листок бумаги и сформулируйте вместе с ним все, о чем идет речь, что вас разъединяет. Задача — преодолеть раскол. Попросите партнера дать свои предложения. Выберите вместе наилучшие. Из них самое лучшее должно стать решением.

Это нелегкий, но реальный путь.

Главное, не старайтесь «победить». В этом случае партнер окажется проигравшим, и это даст толчок рождению нового конфликта. Необходимо заметить, что сложность современной техники и технологии делает внутривыроизводственные конфликты неизбежными. Важно помнить, что мы атакуем проблемы, а не людей, решаем, что неправильно, а не выясняем, кто не прав.

*Структурные методы управления конфликтами* связаны с изменениями в структуре организации, служат для разрешения конфликтов, получивших развитие, и направлены на снижение их интенсивности. Конфликты могут быть разрешены следующим образом:

- использование руководителем своего положения в организации (приказ, распоряжение);
- «разведение» частей организации, участвующих в конфликте (по ресурсам, целям, средствам), или снижение их взаимозависимости (большая дифференциация и автономизация подразделений);
- организация заделов в работе (запас материалов и комплектующих);
- введение специальных интеграционных механизмов для конфликтующих подразделений (координатор);
- слияние разных подразделений и постановка перед ними их общей задачи, например объединение отдела труда и заработной платы и отдела кадров в отдел развития персонала (новый отдел призван заниматься каждым работником, его ростом, а не только расчетно-учетными функциями);
- уход от конфликтного направления (перевод внимания на другое направление);
- сглаживание конфликта (соглашение, хотя бы текущее);
- компромисс (возможность удовлетворения обеих сторон);
- принуждение (разрешение конфликта властью);
- обсуждение причин конфликта (наиболее эффективный метод его разрешения).

Компромисс позволяет умеренно учесть интересы каждой стороны; пойти на определенные уступки, однако при этом не возникает взаимного удовлетворения, но нет и неудовлетворенности сторон. Применяется для быстрого разрешения конфликтов, если одна из сторон гораздо сильнее другой.

Соревнование (разрешение конфликта силой) (выигрыш—проигрыш);

Сотрудничество (выигрыш—выигрыш);

Компромисс (непроигрыш—непроигрыш);

Уход от конфликта (проигрыш—проигрыш);

Приспособление (невыигрыш—выигрыш);

Кооперация (внимание к интересам других).

*Основные правила поведения во время конфликта:*

- не расширять зону конфликта;
- предлагать позитивные решения;
- не использовать категорической формы;
- сокращать число претензий;
- жертвовать второстепенным;
- избегать оскорблений личности.

*Приемы посредничества.* Посредник объективен и нейтрален; он может взять на себя эту роль неформально или быть назначен на нее. Посредник следит, чтобы каждая сторона не только высказывала свое мнение, но и выслушивала другую. Он не вовлечен в проблему, становится между сторонами и помогает им найти решение, пытаясь превратить оппонентов в партнеров.

В случае посредничества могут быть предприняты следующие меры:

- постановление — третья сторона заслушивает проблему и выносит обязывающее стороны постановление (система судов и арбитража);
- рекомендация — третья сторона собирает факты и аргументы, выносит рекомендации, не обязательные к исполнению, но достаточно веские и склоняющие к компромиссу (согласительная процедура);
- «челнок» — третья сторона посещает каждую сторону отдельно и служит передатчиком предложений и альтернатив; в некоторых случаях может выставлять собственные предложения (челночная дипломатия, согласительная процедура);
- контролер процесса — третья сторона жестко контролирует процесс переговоров, но не их содержание (посредничество);
- провайдер процесса — третья сторона создает условия для встречи сторон, обычно предоставляя помещение и услуги; направляет стороны на применение определенных процедур по разрешению спорных вопросов (содействие);
- советник по содержанию — одна из сторон запрашивает совет эксперта по определенным вопросам (экспертная оценка);
- советник по процессу — одна из сторон запрашивает мнение консультанта в области разрешения конфликтов или посредничества для получения помощи при подготовке аргументов (советник по конфликтологии);
- самонаправленность — стороны непосредственно обмениваются обязательствами для разрешения конфликта (переговоры).

**Задание.** Работу нужно выполнить в виде деловой игры. В коллективе конфликт (сами придумайте в зависимости от ситуации) и пользуясь теоретическими данными, попытайтесь привести микроклимат коллектива в нормальное состояние.

### ***Контрольные вопросы и задания***

1. Дайте определение мотива и мотивации.



2. Какую, по-вашему мнению, роль в мотивации играет вознаграждение? Всегда ли для человека важны в качестве вознаграждения деньги? Существуют ли другие мотивы, которые управляют поведением человека?

3. Расскажите о потребности в самоактуализации (самовыражении). В чем она проявляется, как влияет на развитие личности?

4. Расскажите об условиях перехода к самоуправлению.

5. Дайте определение конфликта.

6. В чем различие между функциональным и дисфункциональным конфликтами? Опишите их последствия. Как избежать последних?

7. Охарактеризуйте методы управления конфликтами.

## Тесты по курсу

1. Основа кооперации:

- а) Разделение труда
- б) НТП
- в) Развитие производительных сил
- г) Развитие рыночных отношений
- д) Необходимость решения социальных проблем

2. Кооперативы бывают:

- а) Производственные
- б) Потребительские
- в) Кредитные
- г) Обслуживающие

3. Кооператив, создаваемый для совместной деятельности по производству, переработке и сбыту сельскохозяйственной продукции, а также другой, законной деятельности, основанной на личном труде

- а) Потребительский
- б) Производственный

4. Цель кооперативного предприятия:

- а) Увеличение прибыли кооператива
- б) Повышение доходов участников кооперации

5. Организационно-правовые формы хозяйствования предприятия могут быть в виде:

- а) Совхоза
- б) Сельскохозяйственного производственного кооператива
- в) Колхоза.

A2. Типовые задачи

Задача №1

В КФХ за год произведено 20 тонн мяса, из которых реализовано 19,5 т., а молока – соответственно – 50 и 45 тонн.

Определить: 1. Объем ВП при цене мяса -210 руб/кг, молока – 35 руб/кг.

2. Товарность мяса и молока.

3. Специализацию хозяйства

6. Правильно ли следующее определение инфраструктуры: «Инфраструктура — это совокупность отраслей, способствующих нормальному функционированию материального производства и обеспечивающих нормальные условия жизнедеятельности людей»:

- а) да;
- б) нет.

7. Какие блоки входят в инфраструктуру АПК:

- а) производственный, непроизводственный;

б) интеллектуальный, производственный, социальный;  
в) институциональный, производственный, социальный, экологический, персональный;

г) институциональный, производственный, социально-бытовой, экологический, персональный.

8. Какая организация является основным поставщиком сельскохозяйственной техники:

а) АО «Россельмаш»;

б) «Росагроснаб»;

в) МТС;

г) АО «Агротехника».

9. Когда выполняется комплекс инфраструктурных работ:

а) до начала строительства объекта;

б) во время строительства;

в) после окончания строительства;

г) в любое время.

10. К какому блоку инфраструктуры АПК можно отнести информационно-консультационную службу:

а) институциональный;

б) производственный;

в) персональный;

г) экологический.

11. Кому в сельскохозяйственных организациях непосредственно подчиняется инженер по охране труда и технике безопасности:

а) руководителю организации;

б) заместителю руководителя по административно-хозяйственной части;

12. Какой основной критерий работы организаций инфраструктуры АПК:

а) качественное обслуживание;

б) интересы сельскохозяйственных товаропроизводителей;

в) способность оказывать услуги в полном объеме и своевременно.

13. Каким образом осуществляется управление инфраструктурой АПК:

а) решениями государственных органов;

б) решениями общего собрания АО «Агроснаб»;

в) на основе договоров;

г) другим образом.

14. Закрытое акционерное общество отличается от открытого:

а) видами акций;

б) структурой органов управления;

в) способами размещения акций;

г) способом распределения прибыли.

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

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

16. 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.

17. Полное товарищество отличается от товарищества на вере:

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

18. Ревизионная комиссия (наблюдательный совет) подчиняется:

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

19. Текущее (оперативное) руководство организацией осуществляет:

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

20. Непосредственно контролируют деятельность правления и исполнительной дирекции организации:

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

21. В акционерном обществе следующие органы управления:

- а)
- б)
- в)
- г)

22. В производственном кооперативе такие органы управления:

- а)
- б)
- в)
- г)

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

- а)
- б)
- в)
- г)

24. Функции, которые реализует общее собрание кооператива:

- а)
- б)
- в)
- г)

25. Функции, которые выполняет ревизионная комиссия:

- а)
- б)
- в)
- г)

26. Форма собственности унитарного предприятия:

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

27. Форма собственности сельскохозяйственного производственного кооператива:

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

28. Форма собственности акционерного общества: а) частная;

- б) государственная;
- в) коллективная;

- г) муниципальная;
- д) частная долевая.

29. Форма собственности товарищества на вере: а) частная;

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

## Рекомендуемая для изучения дисциплины литература

### Список основной литературы

1. Макрак, С. В. Управление материальными ресурсами в сельском хозяйстве в условиях развития цифровой экономики / С. В. Макрак ; под редакцией В. Г. Гусакова. — Минск : Белорусская наука, 2021. — 330 с. — ISBN 978-985-08-2679-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/119265.html>

2. Кирилова, О. В. Организация и управление сельскохозяйственным производством : учебное пособие / О. В. Кирилова, Ю. В. Зубарева. — Тюмень : Государственный аграрный университет Северного Зауралья, 2020. — 132 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/107598.html>

3. Белкина, Р. И. Стандартизация, подтверждение соответствия и управление качеством продукции растениеводства : учебное пособие / Р. И. Белкина, В. М. Губанова. — Тюмень : Государственный аграрный университет Северного Зауралья, 2020. — 194 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/107608.html>

4. Управление качеством и надежностью машин в агробизнесе : учебное пособие / Ю. И. Жевора, А. Т. Лебедев, А. В. Захарин [и др.] ; под редакцией А. Т. Лебедева. — Ставрополь : АГРУС, 2020. — 179 с.

— Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/121759.html>

5. Управление процессами моделирования при интеграции предприятий в сфере АПК : монография / И. М. Куликов, В. П. Черданцев, А. С. Труба, П. А. Кузнецов. — Москва : Фонд развития и поддержки садоводства, 2019. — 80 с. — ISBN 978-5-00140-329-6. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/98661.html>

### Список дополнительной литературы

1. Управление агропромышленным комплексом [Текст]: уч. пос. для вузов/ под ред. В.В. Кузнецова.- М.: ИКЦ МарТ; Ростов н/Д: ИЦ МарТ, 2003. – 416 с.

2. Управление в АПК [Текст]: уч. для вузов/ Ю.Б. Королев, В.З. Мазлоев, А.В. Мефед, и др.; под ред. Ю.Б. Королева. - М.: Колос, 2006. – 376 с.

3. Управление в АПК. Практикум [Текст]: уч. пос. для вузов/ Ю.Б. Королев, А.В. Мефед, В.Д. Коротнев и др.; под ред. Ю.Б. Королева и А.В. Мефеда. - М.: КолосС, 2004. – 328 с.

4. Управление конкурентоспособностью промышленных предприятий региона на основе инновационно маркетинговых технологий : коллективная монография / Г. П. Бутко, М. Я. Веселовский, Н. Л. Грачикова [и др.] ; под редакцией М. А. Меньшикова, Г. П. Бутко, П. А. Поротников. — Москва : Научный консультант, 2016. — 230 с. — ISBN 978-5-9908220-2-3. — Текст :

электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/75355.html>

Периодические издания

1. АПК: Регионы России
2. АПК: Экономика и управление
3. Региональная экономика: теория и практика
4. Российский экономический журнал
5. Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий
6. Экономика сельского хозяйства
7. Экономист