

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РФ

**Новозыбковский сельскохозяйственный техникум-филиал федерального
государственного бюджетного образовательного учреждения высшего
образования «Брянский государственный аграрный университет»**

Степуро Е.М.

**Управление работами по обеспечению работоспособности
электрического хозяйства
сельскохозяйственных потребителей и автоматизированных
систем сельскохозяйственной техники**

Учебное пособие
для студентов специальности 35.02.08 Электрификация и автоматизация
сельского хозяйства

Новозыбков, 2020

УДК 621.311 (042)
ББК 31.19
С 79

Степуро, Е. М. Управление работами по обеспечению работоспособности электрического хозяйства сельскохозяйственных потребителей и автоматизированных систем сельскохозяйственной техники: учебное пособие для студентов специальности 35.02.08 Электрификация и автоматизация сельского хозяйства / Е. М. Степуро. - Брянск: Изд-во Брянский ГАУ, 2020. - 243 с.

Учебное пособие составлено в соответствии с требованиями ФГОС и может быть использовано на занятиях по ПМ. 04 Управление работами по обеспечению работоспособности электрического хозяйства сельскохозяйственных потребителей и автоматизированных систем сельскохозяйственной техники студентами специальности 35.02.08 Электрификация и автоматизация сельского хозяйства. В него вошли материалы, рассматривающие теоретические вопросы по профессиональному модулю. Пособие содержит контрольные вопросы для повторения и список литературы для подготовки к занятиям, состоит из предисловия, основной части, списка используемой литературы.

Рекомендовано к изданию методическим советом Новозыбковского филиала Брянского ГАУ, протокол №6 от 15 мая 2020 года.

© Брянский ГАУ, 2020
© Степуро Е.М., 2020

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ.....	5
Тема 1.1. Основы организации электрического хозяйства сельскохозяйственных потребителей.....	6
Тема 1.1.1. Основы организации производства	6
Тема 1.2. Структура управления организации (предприятия), руководимого подразделения и его взаимодействие с другими подразделениями	14
Тема 1.2.1. Теоретические основы управления производством.	14
Тема 1.2.2. Организация управления на предприятиях различных организационно-правовых форм.....	19
Тема 1.2.3. Организационная структура управления.....	31
Тема 1.2.4. Экономические, административные и социально-экономические методы управления.	48
Тема 1.2.5. Организация управления во внутрихозяйственных подразделениях.....	54
Тема 1.3. Управление производством.	56
Тема 1.3.1. Производство как система.	56
Тема 1.3.2. Оперативное управление производством.....	60
Тема 1.3.3. Управление риском.	61
Тема 1.3.4. Эффективность управления организации.....	65
Тема 1.3.5. Управление несостоятельностью (банкротством) предприятия.....	70
Тема 1.4. Характер взаимодействия с другими подразделениями.....	82
Тема 1.4.1. Внешняя среда организации.....	82
Тема 1.4.2. Внутренняя среда организации.....	85
Тема 1.5. Функциональные обязанности работников и руководителей.....	88
Тема 1.5.1. Кадры и организация управленческого труда.	88
Тема 1.5.2. Методы изучения содержания и планирования управленческого труда.	97
Тема 1.5.3. Функциональные обязанности работников и руководителей.....	105
Тема 1.5.4. Основы теории принятия управленческих решений.....	108
Тема 1.5.5. Этика делового общения.....	112
Тема 1.6. Организация использования ресурсного потенциала организации и структурного подразделения.....	131
Тема 1.6.1. Формирование земельной территории и организация использования земли.....	131
Тема 1.6.2. Формирование и организация использования средств производства...135	
Тема 1.6.3. Формирование и организация использования трудовых ресурсов	137
Тема 1.7. Организация нормирования и оплаты труда работников	

сельскохозяйственного предприятия	146
Тема 1.7.1. Организация нормирования труда работников сельскохозяйственного предприятия.....	146
Тема 1.7.2. Формы и системы оплаты труда на сельскохозяйственных предприятиях.....	148
Тема 1.7.3. Тарифная система оплаты труда.....	154
Тема 1.7.4. Оплата труда электромонтеров и инженерно-технических работников	160
Тема 1.7.5. Понятие мотивации труда, виды, формы и методы мотивации персонала.....	163
Тема 1.8. Основные производственные показатели работы организации (предприятия) отрасли и его структурных подразделений.....	169
Тема 1.8.1. Производственные и экономические показатели работы организации (предприятия) отрасли.....	169
Тема 1.8.2. Система показателей электротехнического хозяйства сельскохозяйственных потребителей.....	171
Тема 1.8.3. Планирование потребности в материальных ресурсах.....	175
Тема 1.8.4. Экономическая эффективность мероприятий, повышающих надежность электроснабжения сельского хозяйства.....	180
Тема 1.8.5. Экономическая эффективность мероприятий по экономии электроэнергии.....	180
Тема 1.9. Методы планирования, контроля и оценки работ исполнителей	182
Тема 1.9.1. Принципы и методы планирования на предприятии	182
Тема 1.9.2. Система плановых показателей и нормативов	191
Тема 1.9.3. Формы и методы контроля выполнения плановых заданий	196
Тема 1.9.4. Бизнес-план	199
Тема 1.10. Методы оценивания качества выполняемых работ	206
Тема 1.10.1. Цели и задачи оценки качества выполняемых работ. Методы оценивания.....	206
Тема 1.11. Правила первичного документооборота, учета и отчетности.....	215
Тема 1.11.1. Виды документов и их классификация.....	215
Тема 1.11.2. Правила первичного документооборота.....	217
Тема 1.11.3. Учет и отчетность структурного подразделения и организации.....	237
Тема 1.11.4. Методы группировки документов	239
Используемые источники	242

ПРЕДИСЛОВИЕ

В учебный план подготовки студентов по специальности 35.02.08 Электрификации и автоматизации сельского хозяйства включен профессиональный модуль ПМ. 04 Управление работами по обеспечению работоспособности электрического хозяйства сельскохозяйственных потребителей и автоматизированных систем сельскохозяйственной техники.

Целью изучения ПМ. 04 Управление работами по обеспечению работоспособности электрического хозяйства сельскохозяйственных потребителей и автоматизированных систем сельскохозяйственной техники является формирование знаний экономических отношений, складывающиеся у хозяйствующих субъектов в процессе формирования финансовых ресурсов, а также механизмы их финансирования.

Цель создания данного учебного пособия – в полном объеме воспроизвести соответствующий учебный курс для студентов, обучающихся по специальности 35.02.08 Электрификация и автоматизация сельского хозяйства.

Пособие подготовлено в соответствии с программой профессионального модуля и требованиями ФГОС, позволяет усвоить базовые понятия и методологические основы по управлению работами по обеспечению работоспособности электрического хозяйства сельскохозяйственных потребителей и автоматизированных систем сельскохозяйственной техники, получить навыки разработки стратегий на сельскохозяйственном рынке, создания конкурентного преимущества, дает представление о специфике отрасли сельского хозяйства, земельных ресурсов, основных фондов и оборотных средств предприятия, размещения, специализации и концентрации в сельском хозяйстве.

Тема 1.1. Основы организации электрического хозяйства сельскохозяйственных потребителей

Тема 1.1.1. Основы организации производства

1. Значение и виды обслуживающих и вспомогательных производств
2. Формы организации и управления электрическим хозяйством сельскохозяйственных потребителей и ремонтной мастерской

1. Значение и виды обслуживающих и вспомогательных производств

Организация – это открытая система, которая преобразует входные величины в выходные. Полная система производственной деятельности организации называется производственной системой. Она состоит из трех подсистем

Основное производство (перерабатывающее пр-во) выполняет производительную работу, непосредственно связанную с превращением входных величин в выходные результаты, т.е. сырье и материалы превращаются в готовую продукцию.

Вспомогательное и обслуживающее пр-во (подсистема обеспечения) не связана прямо с производством выхода, но выполняет необходимые функции обеспечения перерабатывающей подсистемы. Функция, считающаяся частью подсистемы обеспечения в одной организации, м. б. составляющей частью перерабатывающей подсистемы в другой. Т.е. сюда относятся процессы, которые помогают обеспечивать нормальное протекание основных процессов (например, ремонт основных фондов, производство различных видов энергии для своих нужд и т.д.) и которые призваны создавать условия для успешного выполнения основных и вспомогательных процессов (обслуживание рабочих мест, контроль качества продукции, меж и внутрицеховые транспортные операции).

К вспомогательным относятся процессы, которые непосредственно не соприкасаются с предметами труда, а призваны обеспечивать нормальное протекание основных процессов (например, изготовление инструмента, производство различных видов энергии для своих нужд, ремонт основных фондов).

Обслуживающие процессы призваны создавать условия для успешного выполнения основных и вспомогательных процессов. К ним относятся меж и внутрицеховые транспортные операции, обслуживание рабочих мест, складские операции, контроль качества продукции.

Управление вспомогательным производством следует разделить на инструментальное, ремонтное и энергетическое хозяйства.

Инструментальное хозяйство предприятия представляет собой совокупность его отделов и цехов, занятых проектированием, приобретением, изготовлением, ремонтом и восстановлением инструмента и технологической оснастки, а также их учетом, хранением и выдачей в цеха и на рабочие места.

Для решения всех этих задач на предприятиях в зависимости от типа ос-

новного производства и его размера создаются различные службы и подразделения инструментального хозяйства: инструментальный отдел (ИО), инструментальный цех (ИЦ), центральный инструментальный склад (ЦИС), цеховые инструментально-раздаточные кладовые (ИРК), участки сборки приспособлений (УСП), участок заточки режущего инструмента (УЗИ), мастерские по ремонту и восстановлению оснастки и инструмента.

Организация работ по инструментальному обеспечению производства включает:

- технологический контроль конструкторской документации;
- типизацию технологических процессов;
- унификацию технологической оснастки;
- расчет потребности в различных видах инструмента;
- расчет запасов инструмента;
- проектирование и изготовление инструмента и специальной оснастки;
- проведение маркетинговых исследований и заключение договоров на приобретение инструмента и технологической оснастки;
- входной контроль качества покупного инструмента и технологической оснастки;
- организацию хранения и доставки инструмента и оснастки на рабочие места;
- организацию эксплуатации, учета и контроля использования инструмента и оснастки;
- анализ эффективности использования инструмента и оснастки;
- разработку и экономическое обоснование организационно-технических мероприятий по улучшению использования инструмента и технологической оснастки;

- стимулирование эффективности использования инструмента и оснастки.
- Для выполнения заданной производственной программы предприятие необходимо обеспечить всеми видами инструмента и технологической оснастки. потребность в них необходимо планировать по операционно-технологическим картам или рабочим местам, которая зависит от типа производства, расчетного расхода инструмента для каждого вида производимой продукции, его оборотного фонда и запасов в целом по предприятию и в разрезе цехов.

- Весь инструмент на предприятии классифицируется на определенные группы по следующим характерным признакам:

Для обеспечения ритмичной и равномерной работы предприятия создается оборотный фонд инструмента. Различают цеховые оборотные фонды и общезаводской оборотный фонд, представляющий собой сумму цеховых оборотных фондов и запас центрального инструментального склада (ЦИС).

Ремонтное хозяйство предприятия представляет собой совокупность отделов и производственных подразделений, занятых анализом технического состояния технологического оборудования, надзором за его эксплуатацией, техническим обслуживанием, ремонтом и разработкой мероприятий по замене изношенного оборудования на более прогрессивное и улучшению его использования.

Организация ремонтного хозяйства предприятия включает выполнение

комплекса работ, которые можно объединить в следующие блоки: экономический блок, технический блок и организационный блок.

Главной задачей ремонтного хозяйства является обеспечение работоспособности производственного оборудования предприятия с одновременным снижением затрат на его эксплуатацию и ремонт. Причем в ходе ремонта должно не только восстанавливаться первоначальное состояние оборудования, но и значительно улучшаться его основные технические характеристики за счет модернизации.

Организация и планирование ремонта и технического обслуживания производственного оборудования ведутся на основе нормативов длительности ремонтного цикла и его структуры, продолжительности межремонтного и межосмотрового периодов, категории сложности ремонта, норм затрат рабочего времени, материалов и норм простоя оборудования в ремонте. Все нормативы дифференцированы по группам производственного оборудования и срокам его службы.

Энергетическое хозяйство представляет собой совокупность технических средств, обеспечивающих бесперебойное снабжение предприятия всеми видами энергии: электроэнергией, топливом, паром, сжатым воздухом и т. д. Энергетическое хозяйство включает: цеховых и общезаводских потребителей энергии (производственное и транспортное оборудование); преобразователи и генерирующие установки (компрессоры, котельные и т. д.); цеховые и общезаводские энергосети; службы по эксплуатации, ремонту и монтажу энергооборудования и сетей.

Основной задачей энергетического хозяйства является: своевременное и бесперебойное обеспечение предприятия, его подразделений и рабочих мест всеми видами энергии; наблюдение за строгим выполнением правил эксплуатации энергетического оборудования; своевременный ремонт энергооборудования и экономное расходование всех видов энергии.

Нормы расхода энергии устанавливаются по отдельным видам продукции, по технологическим процессам и видам оборудования на основе годовой производственной программы и величины установленных норм.

Основой рациональной организации энергетического хозяйства на предприятии является обоснованное планирование производства и потребления энергоресурсов с применением балансовых методов

Управление обслуживающим хозяйством

К обслуживающему хозяйству следует отнести: транспортное и складское хозяйства.

Транспортное хозяйство — это комплекс технических средств предприятия, предназначенный для перевозки материалов, полуфабрикатов, готовой продукции, отходов производства и других грузов на его территории и подъездных путях.

Транспортное хозяйство предприятия состоит из:

- 1) транспортных средств;
- 2) устройств общезаводского назначения — депо, гаражей, ремонтных мастерских, рельсовых и безрельсовых путей и т. п.

К задачам транспортного хозяйства относятся:

- организация своевременного и бесперебойного обслуживания

основного и вспомогательного производств, всех подразделений предприятия транспортными средствами;

- наиболее быстрое перемещение предметов труда, топлива и готовой продукции в соответствии с требованиями производственного процесса;
- обеспечение строгой согласованности технологических и транспортных операций;
- обеспечение сохранности грузов при их перевозке и складировании;
- внедрение наиболее прогрессивных производственных процессов по перемещению, погрузочно-разгрузочным работам, складированию, консервации и упаковке грузов;
- механизация и автоматизация транспортных операций;
- поддержание транспортных средств в работоспособном состоянии;
- снижение себестоимости транспортных операций.

Складское хозяйство можно представить как комплекс складов, организующих бесперебойное снабжение производства материальными ресурсами, специализирующееся по видам материальных ресурсов. На складах производят приемку поступающих на предприятие материальных ресурсов, обеспечивают регулирование уровня их запаса, ведут учет и оформление движения готовой продукции.

На складское хозяйство возложены следующие задачи:

- 1) бесперебойное обеспечение производства соответствующими материальными ресурсами;
- 2) обеспечение сохранности материальных ресурсов;
- 3) максимальное сокращение затрат, связанных с осуществлением складских операций.

2. Формы организации и управления электрическим хозяйством сельскохозяйственных потребителей и ремонтной мастерской

Для обеспечения оперативного управления электрохозяйством, надлежащего обслуживания электроустановок, своевременного и качественного ремонта электросетей и электрооборудования, организации обучения, инструктирования и проверки знаний персонала по нормам и правилам работы в электроустановках и т.д. ответственному за электрохозяйство необходимо иметь в своем распоряжении соответствующие службы, возглавляемые обычно мастерами (старшими мастерами).

К таким структурным подразделениям следует отнести службы эксплуатации и оперативно-диспетчерского управления, лабораторию, службу (участок) КИПиА, ремонтную службу, бюро (или инженера) энергоконтроля и т.д.

Если предприятие имеет филиалы, расположенные территориально в других местах, или другие крупные структурные подразделения (цеха, участки и т.д.), то на каждом из них также должен быть работник, ответственный за электрохозяйство.

В этих случаях ответственность за организацию и управление электрохозяйством в целом несет работник, ответственный за электрохозяйство головного

предприятия, а по отдельным структурным подразделениям - работники, ответственные за электрохозяйство этих подразделений.

Однако если на одном предприятии какая-то из служб (например, служба КИПиА, лаборатория и т.д.) подчиняется непосредственно главному инженеру (техническому руководителю), а не главному энергетiku или начальнику электроцеха, то и в этом случае ответственным за электрохозяйство на предприятии должен быть один работник. Недопустимо иметь на одном и том же предприятии двух и более ответственных за электрохозяйство, нарушая тем самым необходимый принцип единоначалия в вопросах организации и управления электрохозяйством.

Не может и не должно электрохозяйство любого уровня, будь то крупное или среднее предприятие, организация или небольшая по энергоемкости фирма, надлежащим образом выполнять свои функции без работника, ответственного за электрохозяйство.

Поэтому для потребителей электрической энергии, не занимающихся производственной деятельностью, электрохозяйство которых включает в себя только вводное (вводно-распределительное) устройство, осветительные установки, переносное электрооборудование номинальным напряжением не выше 380 В, правилами (ПТЭЭП) предусмотрено, что вместо работника, ответственного за электрохозяйство (который может не назначаться) ответственность за безопасную эксплуатацию электроустановок может возложить на себя руководитель потребителя по письменному согласованию с местным органом Госэнергонадзора путем оформления соответствующего заявления-обязательства по установленному ПТЭЭП образцу.

На рис. 1 представлена структурная схема электрохозяйства предприятия (организации).



Рис. 1. Структура электрохозяйства предприятия

Возглавляет эту структуру административно-технический персонал, так как действующими МПБЭЭ указано, что этот персонал состоит из руководите-

лей и специалистов, на которых возложены обязанности по организации технического и оперативного обслуживания, проведения ремонтных, монтажных и наладочных работ в электроустановках.

Далее следует ответственный за электрохозяйство, поскольку в соответствии с МПБЭЭ он является работником из числа административно-технического персонала, на которого возложены обязанности по организации эксплуатации электроустановок в соответствии с требованиями действующих правил и нормативно-технических документов.

Назначение ответственного за электрохозяйство и его заместителя оформляется приказом по предприятию (организации).

Правила (ПТЭЭП) допускают, что у потребителей, установленная мощность электроустановок которых не превышает 10 кВ·А, работник, замещающий ответственного за электрохозяйство, может не назначаться.

Кроме того, допускается не проводить по согласованию с органами Госэнергонадзора проверку знаний у специалиста, принятого на работу по совместительству в целях возложения на него обязанностей ответственного за электрохозяйство, при одновременном выполнении следующих условий:

если с момента проверки знаний в комиссии Госэнергонадзора в качестве административно-технического персонала по основной работе прошло не более шести месяцев;

если энергоемкость электроустановок, их сложность в организации по совместительству не выше, чем по месту основной работы;

если в организации по совместительству отсутствуют электроустановки напряжением выше 1000 В.

Необходимость в таком работнике может возникнуть, если в небольшой организации с ограниченным штатным составом работников нет возможности отыскать ответственного за электрохозяйство.

Для привлечения специалистов к работам по совместительству в качестве ответственных за электрохозяйство необходимо согласовать их оформление с территориальным (местным) органом Госэнергонадзора.

Ответственный за электрохозяйство непосредственно организует и контролирует весь комплекс организационно-технических работ в электроустановках по обеспечению их рациональной и безопасной эксплуатации, включая оперативное обслуживание и ремонтные работы.

На рис. 1 показаны еще две категории работников - электротехнологический и неэлектротехнологический персонал, которые не состоят в штате энергослужбы предприятия (организации).

Однако эти категории работников связаны с технологическими операциями, при выполнении которых может возникнуть опасность поражения электрическим током, и поэтому они обязаны в требуемом объеме периодически проходить обучение, инструктаж и проверку знаний норм и правил работы в электроустановках. Поэтому, не состоя в штате энергослужбы предприятия (организации), этот персонал в техническом отношении ей подчиняется, руководствуется

требованиями соответствующих норм и правил работы и указаниями ответственного за электрохозяйство.

Профессиональный уровень и образование, объем и сложность выполняемой работы, обязанности и ответственность той или иной категории работников определяются, как правило, не только и не столько занимаемой должностью, стажем и опытом работы, сколько той или иной группой по электробезопасности. В принципе, в должностных инструкциях группа по электробезопасности должна соответствовать вышеперечисленным показателям профессиональной квалификации работника.

Право выдачи наряд-допусков и распоряжений на производство работ в электроустановках, допуска и надзора за ними, производства переключений, осмотров, выполнения специальных работ в электроустановках и т.д. имеет персонал лишь при условии наличия удостоверения о проверке знаний норм и правил работы в электроустановках с соответствующей группой по электробезопасности.

Обязательное наличие группы по электробезопасности при работах, обслуживании и надзоре в электроустановках является особенностью действующих норм и правил в электрохозяйстве, в частности ПТЭЭП, поскольку при этом устанавливается четкое разграничение и мера ответственности (дисциплинарной, административной или уголовной в зависимости от тяжести проступка и возникшей при этом аварийной ситуации), напоминающие иерархическую структуру от рядового электроперсонала до инспектора Госэнергонадзора, курирующего данное предприятие (организацию).

Так, если электротехнический или электротехнологический персонал не будет иметь требуемую группу по электробезопасности, соответствующую профилю своей работы, то основная доля вины и ответственности за это ложится на ответственного за электрохозяйство и специалиста по охране труда, контролирующего электроустановки.

Если же по каким-либо причинам такую группу по электробезопасности не будет иметь ответственный за электрохозяйство (группу IV в электроустановках до 1000 В и группу V в электроустановках выше 1000 В), то определенная доля вины за это с надлежащей ответственностью ложится на инспектора энергонадзора, курирующего данное предприятие (организацию).

Поэтому все перечисленные выше и ряд других должностных категорий работников осуществляют жесткий контроль за обучением и своевременной проверкой знаний норм и правил работы в электроустановках подведомственного ему персонала, проводящего работы в электроустановках, их обслуживание, наладку, ремонт, надзор и др.

В соответствии с ПТЭЭП персональную ответственность несут:

- руководитель потребителя и ответственные за электрохозяйство - за невыполнение требований, предусмотренных Правилами и должностными инструкциями;
- работники, непосредственно обслуживающие электроустановки, - за нарушения, происшедшие по их вине, а также за неправильную ликвидацию ими нарушений в работе электроустановок на обслуживаемом участке;

- руководители и специалисты энергетической службы - за нарушения в работе электроустановок, происшедшие по их вине, а также из-за несвоевременного и неудовлетворительного технического обслуживания и невыполнения противоаварийных мероприятий;

- руководители и специалисты технологических служб - за нарушения при эксплуатации электротехнологического оборудования.

Правила обязывают каждого работника, обнаружившего нарушение настоящих Правил, а также заметившего неисправности электроустановки или средств защиты, немедленно сообщить об этом своему непосредственному руководителю, а в его отсутствие - вышестоящему руководителю.

Общий государственный надзор за соблюдением требований норм и правил работы в электроустановках осуществляется органами государственного энергетического надзора.

При допуске в эксплуатацию новых или реконструированных электроустановок, будь они даже малой мощности, инспекторы энергонадзора совершенно справедливо требуют наличия приказа о назначении ответственного за электрохозяйство данной электроустановки и его заместителя.

Долголетняя практика эксплуатации электроустановок и накопленный опыт в организации и управлении электрохозяйством предприятий (организаций) показали, что рассмотренная структура является работоспособной, стабильной и формализованной практически во всех изданиях норм и правил работы. В настоящий период коммерческих взаимоотношений с энергоснабжающими организациями эта структура продолжает успешно функционировать, поддерживая электрохозяйство предприятий (организаций) на должном уровне.

Тема 1.2. Структура управления организации (предприятия), руководимого подразделения и его взаимодействие с другими подразделениями

Тема 1.2.1. Теоретические основы управления производством

1. Понятие и сущность управления
2. Цели и функции управления
3. Системный подход в управлении

1. Понятие и сущность управления

Наиболее сложным видом трудовой деятельности принято считать управление.

Управление – процесс, направленный на достижение целей организации (предприятия, фирмы).

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

В процессе управления выделяют руководителей, специалистов и вспомогательный персонал.

Труд руководителей представляет собой наиболее высокую ступень управления. Они принимают решение по важнейшим вопросам деятельности организации, направляют и координируют работу низших звеньев.

Специалисты выполняют функции по подготовке и реализации управленческих решений и их исполнение.

Вспомогательный персонал (технические исполнители) осуществляют информационное обслуживание аппарата управления.

Лиц, занятых управленческой деятельностью, классифицируют и по другим признакам, в частности по уровню и месту, занимаемому в системе управления. По данному признаку руководители могут быть:

- высшего уровня,
- среднего уровня,
- низшего уровня.

Высший уровень – президент, вице-президент, Совет директоров предприятия.

Средний уровень – обеспечивают реализацию политики, разработанной высшим руководством, отвечают за доведение заданий до подразделений и отделов и за исполнение. Это руководители отделений, директора дочерних предприятий, начальники функциональных отделов.

Низший уровень – это руководители, которые находятся над рабочими (мастера, бригадиры, ответственные за доведение заданий до непосредственных исполнителей и исполнение ими решений).

Таким образом, деятельность по координации работы других людей, или

искусство создавать вещи посредством людей принято считать сущностью управления предприятием.

Процесс управления в организации представлен на рис. 2.



Рис. 2. Процесс управления в организации

Указанная схема представляет собой процесс последовательности управленческих действий по решению ряда конкретных производственных и социальных задач. Эти действия получили название управленческих функций.

2. Цели и функции управления

Цель – одна из сложных и вместе с тем древнейших категорий управления. Она в той или иной форме присутствует в сознании человека, осуществляющего любой вид деятельности, и переносится им на многие естественные (природные) и искусственные системы. Цель имеет большое значение в управлении и организационно-практической деятельности по подготовке к реализации принятого решения. Правильно понятая и осознанная цель дисциплинирует и стимулирует персонал. Целеустремленность персонала – важный фактор повышения производительности и результативности труда.

Цель – это идеальное и желаемое состояние объекта управления, которое должно быть достигнуто.

Цели могут определяться как:

1. Перспективные и непосредственные.
2. Общие и частные.
3. Промежуточные и конечные.

Непосредственные цели подчинены перспективным целям управления, частные – общим, промежуточные – конечным.

Желаемое состояние определяется посредством удовлетворения исходной потребности, выбранной из некоторого множества альтернатив. Потребность – категория объективная, а цель – субъективная, определяемая имеющимся опытом.

Потребность – это то, что объективно связывает человека (и вообще живое) с внешним миром (средой), в том числе и с социальным, как некоторое (определяющее) условие обеспечения его жизнедеятельности и существования.

Цель – конкретное выражение потребности, определяемое на основе имеющегося опыта и направляющее конкретное функционирование проектируемой и действующей системы.

Результат – это мера удовлетворения потребности, т.е. мера достижения цели. В результате взаимосвязи данных определений справедлива причинно-следственная связь: потребность – цель – функционирование – результат.

Цель управления – это совокупное представление о некоторой модели будущего результата, способного удовлетворить исходную потребность при имеющихся реальных возможностях, оцененных на основании опыта. По своему содержанию является идеальным, мысленно представляемым итогом устремлений, побуждающим к социально-экономической деятельности.

В зависимости от реализуемости возможны следующие цели управления:

- Идеальная цель управления – это желаемый, не всегда достижимый за определенный период времени результат.

- Потенциальная цель управления – это желаемый результат деятельности (состояние объекта), достижимый в принципе и в перспективе, но в силу неопределенности планируемый с некоторой степенью вероятности.

- Реальная цель управления – это результат, которого можно фактически достичь за приемлемый временной интервал.

Понятие функции управления. Суть любого управления – это достижение организацией целей при наиболее оптимальном использовании ресурсов.

Достижение данных целей возможно в результате выполнения определенных действий, т.е. функций. Функция в переводе с латинского языка означает «совершение», «исполнение» действий. Деятельность менеджеров можно представить как непрерывный процесс выполнения управленческих функций. Под функцией управления понимают:

- специализированные виды управленческой деятельности;
- обособленные направления управленческой деятельности, позволяющие осуществлять управляющее воздействие.

Функции управления – это направление или виды управленческой деятельности, основанный на разделении и кооперации в управлении, и характеризующийся обособленным комплексом задач и выполняемый специальными приемами и способами.

Любая функция управления включает в себя сбор информации, ее преобразование, выработку решений, придание формы и доведения до исполнителей. По виду и направлению деятельности функции различают общие, конкретные и специальные.

Общие (основные) функции управления:

- осуществляются в каждой организации и на каждом уровне управления;
- присущи управлению любой организации;
- разделяют содержание управленческой деятельности на виды работ по признаку последовательности их выполнения во времени;
- относительно самостоятельны и в тоже время тесно взаимодействуют.

К таким функциям, в частности, в менеджменте относят: планирование, организацию, мотивацию и контроль.

Конкретные (специфические) функции управления – представляют собой результат разделения управленческого труда. Такие функции включают в себя различные виды деятельности, отличающиеся назначением и способом реализации. Конкретные функции воздействуют не на всю организацию, а на ее определенные стороны или части.

Каждая конкретная функция управления в организации является комплексной по содержанию и включает в себя общие функции: планирование, организацию, мотивацию и контроль. Общие и конкретные функции управления тесно связаны и представляют собой разные срезы поля управления.

Специальные функции являются подфункциями конкретной функции (например, специальной функцией управление основным производством является оперативно-календарное планирование основного производства).

Функции управления, отражающие управленческую деятельность в хозяйственных организациях в условиях рыночной экономики, называются функциями менеджмента.

Сущность и взаимосвязь функций планирования, организации, координации, мотивации, контроля. Функции планирования – это разработка последовательности действий, позволяющая достигнуть желаемого результата. Она отвечает на три основных вопроса: 1) где мы находимся в настоящее время; 2) куда мы хотим двигаться; 3) как мы собираемся это сделать. Функция организации – это процесс создания и формирования структуры организации. Функция координации - осуществляется в целях обеспечения согласованной и слаженной работы участвующих в процессе выполнения плановых заданий производственных и функциональных подразделений предприятия и цехов. Эта функция реализуется в форме воздействия на коллектив людей, занятых в процессе производства, со стороны линейных руководителей и функциональных служб предприятия и цехов, которые регулярно и оперативно координируют их деятельность. Функция мотивации - Сущность мотивации как функции менеджмента состоит в том, чтобы персонал предприятия выполнял работу в соответствии с делегированными ему правами и обязанностями и сообразуясь с принятыми управленческими решениями. Функция контроля – позволяет выявить успехи, недостатки, проблемы и корректировать деятельность организации. Все эти функции тесно связаны друг с другом и взаимно дополняют друг друга. В деятельности любой организации присутствуют все без исключения функции управления. Нередко для повышения эффективности работы организации достаточно выявить те или иные функции, которым не уделяется должного внимания. В совокупности функции управления представляют собой содержание процесса управления и отображают характер труда персонала управления.

3. Системный подход в управлении

Системный подход к управлению рассматривает организацию как целостную совокупность различных видов деятельности и элементов, находящихся в противоречивом единстве и во взаимосвязи с внешней средой, предполагает учет влияния всех факторов, воздействующих на нее, и акцентирует внимание на взаимосвязях между ее элементами.

Управленческие действия не просто функционально вытекают друг из друга, они оказывают друг на друга воздействие. Поэтому, если происходят изменения в одном звене организации, то они неизбежно вызывают изменения в остальных, а в конечном итоге организации (системе) в целом.

Итак, системный подход в управлении основывается на том, что всякая организация представляет собой систему, состоящую из частей, каждая из которых обладает своими собственными целями. Руководитель должен исходить из того, что для достижения общих целей организации необходимо рассматривать ее как единую систему. При этом необходимо стремиться выявить и оценить взаимодействие всех ее частей и объединить их на такой основе, которая позволит организации в целом эффективно достичь её целей. Значение системного подхода заключается в том, что в результате менеджеры могут проще согласовывать свою конкретную работу с работой организации в целом, если они понимают систему и свою роль в ней. Это особенно важно для генерального директора, потому что системный подход стимулирует его поддерживать необходимое равновесие между потребностями отдельных подразделений и целями всей организации. Системный подход заставляет его думать о потоках информации, проходящих через всю систему, а также акцентирует внимание на важности коммуникаций.

Современный руководитель должен обладать системным мышлением. Системное мышление не только способствует развитию новых представлений об организации (в частности, особое внимание уделяется интегрированному характеру предприятия, а также первостепенному значению и важности систем информации), но и обеспечивает разработку полезных математических средств и приемов, значительно облегчающих принятие управленческих решений, использование более совершенных систем планирования и контроля.

Таким образом, системный подход позволяет комплексно оценить любую производственно-хозяйственную деятельность и деятельность системы управления на уровне конкретных характеристик. Это помогает анализировать любую ситуацию в пределах отдельно взятой системы, выявляя характер проблем входа, процесса и выхода. Применение системного подхода позволяет наилучшим образом организовать процесс принятия решений на всех уровнях системы управления.

Тема 1.2.2. Организация управления на предприятиях различных организационно-правовых форм

1. Предприятие – основное звено экономики
2. Типы предприятий
3. Основные организационные формы и виды организаций (предприятий) в сельском хозяйстве
4. Правовое регулирование сельскохозяйственных предприятий и особенности управления ими

1. Предприятие – основное звено экономики

Любая экономическая система существует на основе взаимодействия трех хозяйствующих субъектов: предприятий, государства и домашних хозяйств. Ведущим звеном экономики, ее основой являются предприятия, которые производят продукцию и услуги, сосредотачивают в своей собственности большую часть общественного капитала, определяют деловую активность экономики, обеспечивают занятость населения, формируют бюджет страны.

Предприятие – это самостоятельный хозяйствующий субъект, созданный предпринимателем или объединением предпринимателей для производства продукции, выполнения работ и оказания услуг с целью удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли.

Характеристика предприятия предполагает определение его основных признаков, делающих его самостоятельным субъектом рыночных отношений:

- организационное единство подразумевает наличие на предприятии определенным образом организованного коллектива со своей внутренней структурой и порядком управления;
- производственно-техническое единство заключается в том, что предприятие объединяет экономические ресурсы для производства товаров и услуг, т. е. имеет конкретный комплекс средств производства, капитал, технологию;
- наличие обособленного имущества, которое предприятие самостоятельно использует в определенных целях;
- имущественная ответственность: предприятие несет полную ответственность своим имуществом по обязательствам, возникающим в процессе его деятельности;
- оперативно-хозяйственная и экономическая самостоятельность выражается в том, что предприятие само осуществляет разного рода сделки и операции, само получает прибыль и несет убытки.

В соответствии с Гражданским кодексом РФ главной целью коммерческого предприятия является достижение большего объема прибыли или большей рентабельности, т. е. превышение результатов над затратами. Так как экономика представляет собой сложнейшую систему, то наряду с основной целью на каждом предприятии существует целый комплекс разноуровневых целей, которые

определяют стратегию деятельности и составляют «дерево» целей данного предприятия.

Функционирование предприятий в рыночных условиях предполагает решение ряда задач, к важнейшим из которых можно отнести следующие:

- бесперебойный и ритмичный выпуск высококачественной продукции в соответствии с имеющимися производственными возможностями;
- удовлетворение общественных потребностей в продукции, всемерный учет требований потребителей, формирование эффективной маркетинговой политики;
- эффективное использование производственных ресурсов (основного капитала, материальных, финансовых и трудовых ресурсов), повышение эффективности производства;
- разработка стратегии и тактики поведения предприятия на рынке;
- обеспечение конкурентоспособности предприятия и продукции, поддержание высокого имиджа предприятия;
- совершенствование организации производства, труда и управления; использование новейших достижений НТП в производстве;
- обеспечение социальной эффективности производства (рост квалификации и большей содержательности труда работников, повышение их уровня жизни, создания благоприятного морально-психологического климата в трудовом коллективе).

Задачи предприятия определяются интересами его собственников, потенциалом и другими факторами внешней и внутренней среды. В современных условиях перед многими отечественными предприятиями нередко стоят совершенно иные цели и задачи. Так, основной целью может являться не получение прибыли, а, например, обеспечение стабильной работы предприятия, завоевание рынка, бесперебойная реализация продукции или своевременная выплата достойной заработной платы работникам.

2. Типы предприятий

Одним из методов познания процессов и явлений служит классификация, т. е. разделение совокупности на группы по различным признакам. В экономической теории и практике существуют различные классификации, в соответствии с которыми предприятия подразделяются на типы. Основными признаками классификации предприятий являются:

- отраслевая принадлежность;
- структура производства;
- используемые ресурсы;
- назначение готовой продукции;
- размеры;
- форма собственности;
- организационно-правовая форма;
- технологическая и техническая общность;

- время работы в течение года.

Важнейшей характеристикой предприятия выступает его отраслевая принадлежность, по которой все предприятия группируются в соответствии с принятой в Общероссийском классификаторе отраслей народного хозяйства (ОКОНХ) классификацией отраслей (промышленные, сельскохозяйственные предприятия, предприятия строительной индустрии и т. д.). Однако на практике не всегда можно точно определить отраслевую принадлежность предприятия, так как большинство из них имеет межотраслевую структуру производства. Поэтому по структуре производства предприятия делятся на узкоспециализированные (изготавливают ограниченный ассортимент продукции массового или крупносерийного производства), многопрофильные (выпускают продукцию широкого ассортимента и назначения) и комбинированные (имеющие целью комплексное использование сырья: один вид сырья на одном и том же предприятии превращается параллельно или последовательно в другой, а затем – в третий вид; чаще всего встречаются в химической, текстильной и металлургической промышленности).

В зависимости от используемых ресурсов предприятия делятся на:

- предприятия, использующие в основном трудовые ресурсы (трудоемкие);
- предприятия, интенсивно использующие средства производства (фондоёмкие);
- предприятия, интенсивно использующие материалы (материалоемкие).

По назначению готовой продукции предприятия классифицируются на предприятия, производящие средства производства (машины, оборудование, транспорт), и предприятия, производящие предметы потребления (продукты питания, одежду и т. д.).

В зависимости от мощности производственного потенциала (размеров) предприятия делятся на крупные, средние и малые. В настоящее время в России существует два критерия отнесения предприятий к малому бизнесу: отраслевая принадлежность и максимально допустимая численность работников (в промышленности, строительстве и на транспорте – 100 человек, в научно-технической сфере – 60, в оптовой торговле – 50, в розничной торговле и бытовом обслуживании населения – 30, в других отраслях – 50 человек).

По форме собственности различают частные, государственные, муниципальные предприятия.

По организационно-правовой форме в соответствии с Гражданским кодексом РФ предприятия подразделяются на хозяйственные товарищества (полное товарищество и товарищество на вере), хозяйственные общества (общество с ограниченной ответственностью, общество с дополнительной ответственностью, акционерное общество), государственные и муниципальные унитарные предприятия и производственные кооперативы.

По характеру потребляемого сырья все предприятия группируются на предприятия добывающей промышленности (нефте-, угледобывающие предприятия) и предприятия обрабатывающей промышленности (машиностроение, металлообработка).

По признаку технической и технологической общности выделяют четыре типа предприятий:

- с непрерывным процессом производства (предприятие работает 24 часа в сутки, например, хлебокомбинат);
- с дискретным (прерывным) процессом производства;
- с преобладанием механических процессов производства (предприятия мебельной, легкой промышленности);
- с преобладанием химических процессов производства (фармацевтическая, химическая отрасли промышленности).

В зависимости от времени работы в течение года выделяют предприятия сезонного действия и предприятия круглогодичного действия.

3. Основные организационные формы и виды организаций (предприятий) в сельском хозяйстве

3.1. Хозяйственные товарищества

Хозяйственными товариществами являются коммерческие организации с разделенным на вклады участников складочным капиталом. Имущество, созданное за счет вкладов, а также произведенное и приобретенное товариществом в процессе его деятельности, принадлежит ему на праве собственности.

Хозяйственные товарищества могут создаваться в форме полного товарищества и товарищества на вере (коммандитного товарищества).

Полным признается товарищество, участники которого в соответствии с заключенным между ними договором занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества и несут ответственность по его обязательствам, принадлежащим им имуществом.

Участниками полных товариществ могут быть два и более индивидуальных предпринимателя (глав крестьянских хозяйств) и (или) коммерческие организации. Одно лицо может быть участником только одного товарищества.

Полное товарищество создается и действует на основании учредительного договора, который подписывается всеми участниками. Устав в товариществе не принимается, так как в нем нет органов управления и не надо распределять полномочия между ними.

Прибыль и убытки полного товарищества распределяются между его участниками пропорционально их долям в складочном капитале.

Полные товарищества на вере не имеют большого распространения в АПК.

Товариществом на вере (коммандитным) является товарищество, в котором наряду с участниками, осуществляющими от его имени предпринимательскую деятельность и отвечающими по его обязательствам своим имуществом имеется один или несколько участников (коммандитистов), которые несут риск убытков в пределах сумм внесенных ими вкладов и не принимают участия в осуществлении товариществом предпринимательской деятельности. Управление, а

также статус полных товарищей и их ответственность осуществляются как в полном товариществе.

Товарищество на вере создается и действует на основании учредительного договора, который подписывается всеми полными товарищами. Коммандитист обязан внести вклад в складочный капитал.

Передача вкладчиком своей доли другому лицу прекращает его участие в товариществе. При выбытии всех вкладчиков товарищество на вере ликвидируется или преобразуется в полное товарищество.

На принципах товарищества на вере образуются, как правило, небольшие предприятия.

3.2. Общества с ограниченной ответственностью

Данная организационно-правовая форма предприятий является самой распространенной в АПК.

Обществом с ограниченной ответственностью (ООО) является учрежденная одним или несколькими физическими и (или) юридическими лицами коммерческая организация, уставный капитал которой разделен на доли определенной учредительными документами величины, и участники которой не отвечают по ее обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

Общество с ограниченной ответственностью имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, обладает всеми правами юридического лица. Оно несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом. Общество с ограниченной ответственностью может создавать филиалы и открывать представительства, иметь дочерние и зависимые хозяйственные общества. Число участников общества не должно быть более 50.

Участник общества вправе продать, уступить свою долю в уставном капитале либо ее часть одному или нескольким участникам. Доля в уставном капитале переходит к наследникам и правопреемникам юридических лиц.

Высшим органом ООО является общее собрание участников. Каждый из них имеет число голосов, пропорциональное его доле в уставном капитале.

Уставом может быть предусмотрено создание совета директоров (наблюдательного совета), который образует исполнительные органы общества (дирекцию), решает вопросы о совершении крупных сделок. Руководство текущей деятельностью общества осуществляется единоличным исполнительным органом (генеральным директором, президентом) или единоличным и коллегиальным исполнительным органом, которые подотчетны общему собранию участников и совету.

ООО вправе преобразоваться в акционерное общество, общество с дополнительной ответственностью или производственный кооператив. При ликвидации общества оставшееся после завершения расчетов с кредиторами имущество распределяется между участниками в определенной очередности. В первую оче-

редь выплачивается распределенная, но не выплаченная часть прибыли; во вторую – распределяется имущество между участниками пропорционально их долям в уставном капитале.

Общества с ограниченной ответственностью получили большое распространение в сельском хозяйстве. К их преимуществам можно отнести:

- ограниченность имущественной ответственности участников в пределах сумм их вкладов;
- небольшое число совладельцев предприятия, оно более управляемо;
- обусловленность влияния участников на управление обществом размером их доли в уставном капитале.

Недостатком этой организационно-правовой формы является то обстоятельство, что при выходе из общества участники, имеющие значительную долю в уставном капитале, а, следовательно, и в чистых активах, даже успешно работающее предприятие может оказаться на грани банкротства.

3.3. Общество с дополнительной ответственностью

Обществом с дополнительной ответственностью (ОДО) признается учрежденное одним или несколькими лицами хозяйственное общество, уставный капитал которого разделен на доли, размеры которых определены учредительными документами, а участники которого несут субсидиарную ответственность по обязательствам общества своим имуществом в одинаковом для всех кратном размере к стоимости их вкладов.

Общество с дополнительной ответственностью учреждается и функционирует также, как и общество с ограниченной ответственностью, только в нем более высокая степень имущественной ответственности участников, которые рискуют не только вкладами в уставный капитал, но и своим имуществом в одинаковом для всех участников кратном размере по отношению к их вкладам. Поэтому общества с дополнительной ответственностью в сельском хозяйстве не получили распространения.

3.4. Акционерные общества

Акционерное общество – это коммерческая организация, уставный капитал которой разделен на определенное число акций, а участники акционерного общества (акционеры) не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций.

Акционерное общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе. Оно несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом. Акционерное общество может создавать филиалы, открывать представительства, иметь дочерние и зависимые общества.

Акционерные общества могут быть открытыми и закрытыми. Общество, акционеры которого могут отчуждать принадлежащие им акции (продавать, обменивать, дарить, передавать по наследству, использовать в качестве залога) без

согласия других акционеров, признается открытым акционерным обществом (ОАО). Его акции свободно обращаются на рынке ценных бумаг. Оно обязано ежегодно публиковать годовой отчет, бухгалтерский баланс, счет прибылей и убытков. Число акционеров открытого акционерного общества не ограничено.

Акционерно общество, акции которого распределяются только среди его учредителей или иного заранее определенного круга лиц, является закрытым (ЗАО). Оно не вправе предлагать свои акции для приобретения неограниченному кругу лиц. Акционеры ЗАО имеют преимущественное право приобретения акций, продаваемых акционерным обществом. Число участников ЗАО не должно превышать 50 (кроме ЗАО, созданных в ходе реорганизации сельскохозяйственных предприятий до принятия федерального закона об акционерных обществах).

Учредительным документом акционерного общества является его устав, который утверждается учредителями. Уставный капитал общества составляется из номинальной стоимости акций общества, приобретенных акционерами. Он определяет минимальный размер имущества общества, гарантирующего интересы его кредиторов.

В акционерном обществе в обязательном порядке создается за счет чистой прибыли резервный фонд в размере не менее 15% от уставного капитала для покрытия убытков, погашения облигация и выкупа акций общества. Уставом может быть предусмотрено формирование из чистой прибыли специального фонда акционирования работников общества для приобретения акций общества его работниками и последующего их размещения.

Чистая прибыль, оставшаяся после формирования фондов, направляется на выплату дивидендов акционерам.

Высшим органом управления общества является общее собрание акционеров, которое утверждает устав, вносит в него изменения и дополнения; принимает решения о реорганизации и ликвидации общества, увеличении или уменьшении уставного капитала; выбирает органы управления; утверждает годовые отчеты, бухгалтерские балансы, распределение прибыли; решает вопросы об участии в холдинговых компаниях, других объединениях и т.п.

Для общего руководства обществом общее собрание акционеров избирает совет директоров (наблюдательный совет), который определяет приоритетные направления деятельности общества, созывает общие собрания акционеров и утверждает их повестку дня, образует исполнительный орган общества, выносит рекомендации о выплате дивидендов, выпуске ценных бумаг, изменении уставного капитала, участии в объединениях, заключении крупных сделок и т.д.

Данная организационно-правовая форма распространена в крупномасштабном предпринимательстве на предприятиях, имеющих значительное число инвесторов, а владельцами крупных пакетов акций являются, как правило, юридические лица.

3.5. Сельскохозяйственные кооперативы

Кооперация сельскохозяйственных товаропроизводителей, крестьянских хозяйств широко развита во многих странах мира. Она позволяет осуществить

концентрацию производства, труда и капитала, объединить усилия собственников земли и имущества, минимализировать коммерческие риски, рационально использовать производственные и другие ресурсы, добиваться роста доходности сельскохозяйственного производства.

Сельскохозяйственный кооператив – организация, созданная гражданами, сельскохозяйственными товаропроизводителями на основе добровольного членства для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности, основанной на объединении их имущественных паевых взносов в целях удовлетворения материальных и других потребностей членов кооператива.

Участники кооператива подразделяются на членов и ассоциированных членов. Член кооператива – физическое лицо (для производственного кооператива), физическое или юридическое лицо (для потребительского кооператива), внесшее паевой взнос в установленном размере и порядке, принятое с правом голоса и несущее субсидиарную ответственность.

Ассоциированный член коллектива – это физическое или юридическое лицо, внесшее паевой взнос, по которому оно получает дивиденды, несущее риск убытков, связанных с деятельностью кооператива, в пределах стоимости своего первого взноса. Он не обязан участвовать в хозяйственной деятельности кооператива.

В зависимости от целей деятельности сельскохозяйственные кооперативы могут создаваться в форме производственных или потребительских.

Сельскохозяйственный производственный кооператив – коммерческая организация, созданная гражданами для совместной деятельности по производству, переработке и сбыту сельскохозяйственной продукции, а также для выполнения иной деятельности, основанной на личном трудовом участии членов кооператива. Законодательством предусматривается многообразие видов сельскохозяйственных производственных кооперативов: сельскохозяйственные артели (колхозы), рыболовецкие артели, кооперативные хозяйства (коопхозы).

Сельскохозяйственный потребительский кооператив – некоммерческая организация, создаваемая гражданами и (или) юридическими лицами при условии их обязательного участия в ее хозяйственной деятельности. Потребительский кооператив не имеет в качестве основной цели извлечение прибыли, а преследует иные цели: переработку сельскохозяйственной продукции членов кооператива, сбыт производимой ими продукции, оказание транспортных, ремонтно-технических, агрохимических, строительных и других услуг члена кооператива, а также удовлетворение прочих материальных и иных потребностей их членов. Потребительские кооперативы в зависимости от вида деятельности подразделяют на перерабатывающие, сбытовые (торговые), обслуживающие, снабженческие, кредитные, страховые и др.

В настоящее время потребительская кооперация в сельском хозяйстве только создается и основную массу кооперативов составляют производственные. Такая кооперация позволяет противостоять сложившемуся монополизму перерабатывающих, закупочных, ремонтных и других предприятий, выдержать конкуренцию крупных хозяйств, сэкономить средства, усилия и время для решения

производственных задач путем передачи ряда вспомогательных функций потребительским кооперативам.

Управление в сельскохозяйственном кооперативе осуществляют общее собрание членов кооператива, правление и наблюдательный совет. Высшим органом управления является общее собрание. Текущее руководство деятельностью осуществляют избранные общим собранием правление и председатель, которые являются его исполнительным органом. Правление нанимает работников, организует их работу, или в соответствии с решением общего собрания членов возлагает эти обязанности на исполнительную дирекцию, компетенция которой устанавливается уставом кооператива.

3.6. Сельскохозяйственные унитарные предприятия

Унитарное предприятие – это коммерческая организация, не наделенная правом собственности на имущество, закрепленное за ней собственником. В форме унитарных предприятий могут быть созданы только государственные и муниципальные предприятия. Имущество унитарных предприятий принадлежит на праве собственности Российской Федерации или муниципальному образованию (городу, району). Оно принадлежит ему на праве хозяйственного ведения или на праве оперативного управления, является неделимым и не может быть распределено по вкладам (долям), в том числе между работниками унитарного предприятия.

Предприятие имеет самостоятельный баланс, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и неимущественные права.

Унитарное предприятие является юридическим лицом, имеет гражданские права, соответствующие предмету и целям его деятельности. Оно несет ответственность по своим обязательствам всем своим имуществом. При недостаточности имущества Российская Федерация, субъект Федерации, муниципальное образование несут субсидиарную ответственность по обязательствам своих казенных предприятий.

Собственник имущества унитарного предприятия имеет право на получение части прибыли от использования имущества, находящегося в хозяйственном ведении. Собственник имущества назначает по контракту руководителя унитарного предприятия (директора, генерального директора), который является единоличным исполнительным органом предприятия.

Контроль за деятельностью унитарных предприятий осуществляют уполномоченные государственные и муниципальные органы, которым они представляют по окончании отчетного периода бухгалтерскую отчетность, подлежащую ежегодной аудиторской проверке независимым аудитором.

В сельском хозяйстве государственными и муниципальными предприятиями являются племенные, семеноводческие, опытно-показательные хозяйства, учхозы, предприятия по землеустройству, ветеринарии, формированию региональных продовольственных фондов и др.

4. Правовое регулирование сельскохозяйственных предприятий и особенности управления ими

Являясь экономической деятельностью, сельскохозяйственная деятельность представляет собой деятельность по производству сельскохозяйственной продукции, оказанию услуг в целях обеспечения населения российскими продовольственными товарами, а промышленности - сельскохозяйственным сырьем.

При осуществлении сельскохозяйственной деятельности возникают разнообразные и взаимосвязанные между собой отношения. Одни из них - традиционная область аграрных отношений, складывающихся в сфере собственно сельскохозяйственной деятельности при обработке земли, производстве продукции растениеводства и животноводства. Другая область отношений связана с переработкой сельскохозяйственной продукции, ее хранением и доставкой (транспортировкой) до потребителя. Третья сфера отношений - это отношения, складывающиеся в связи с материально-техническим обеспечением и производственно-техническим обслуживанием собственно сельского хозяйства. Такое разнообразие отношений, возникающих в области сельскохозяйственной деятельности при ее организации и осуществлении, позволяет отождествлять понятие сельскохозяйственной деятельности в широком смысле с понятием агропромышленного производства, а сельское хозяйство - с агропромышленным комплексом.

Сельскохозяйственная деятельность осуществляется различными сельскохозяйственными и несельскохозяйственными организациями, а также гражданами и их объединениями. При этом ее целью может быть удовлетворение личных потребностей в сельскохозяйственной продукции (огородничество, личное подсобное хозяйство граждан) либо решение определенных задач, не связанных с выполнением рыночных функций (например, деятельность сельскохозяйственных научно-исследовательских учреждений).

Вместе с тем в структуре производства основных видов сельскохозяйственной продукции основное место занимают сельскохозяйственные организации и крестьянские (фермерские) хозяйства, являющиеся сельскохозяйственными товаропроизводителями. Их самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от производства (выращивания), переработки и реализации сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия, является предпринимательской деятельностью в сельском хозяйстве и составной, но весьма значительной частью сельскохозяйственной деятельности.

Особенности предпринимательской деятельности в сельском хозяйстве заключаются прежде всего в том, что главным средством производства при осуществлении сельскохозяйственной деятельности выступают земли сельскохозяйственного назначения, в составе которых выделяются сельскохозяйственные угодья, земли, занятые внутрихозяйственными дорогами, коммуникациями, лесными насаждениями, предназначенными для обеспечения защиты земель от воздействия негативных (вредных) природных, антропогенных и техногенных явлений, водными объектами, а также зданиями, строениями, сооружениями, исполь-

зубыми для производства, хранения и первичной переработки сельскохозяйственной продукции.

Сельскохозяйственные организации, не использующие сельскохозяйственные угодья для осуществления сельскохозяйственного производства, относятся к сельскохозяйственным организациям индустриального типа. Это, в частности, птицефабрики, тепличные комбинаты, зверосовхозы, животноводческие комплексы.

Сельскохозяйственная деятельность зависит от природно-климатических и биологических факторов, что делает ее не только наиболее рискованной по сравнению с другими сферами деятельности, но и обуславливает особенности в характере организации производства и труда. Для такой деятельности характерны сезонные работы, особый режим работы в "напряженные" периоды (посевная, уборочная кампании), особые формы организации труда (фермы, бригады).

Некоторые особенности сельскохозяйственной деятельности учитываются законодателем при ее регулировании. Так, Федеральный закон от 26 октября 2002 г. "О несостоятельности (банкротстве)" предусматривает, что в ходе наблюдения при анализе финансового состояния сельскохозяйственной организации должны учитываться сезонность сельскохозяйственного производства и его зависимость от природно-климатических условий, а также возможность удовлетворения требований кредиторов за счет доходов, которые могут быть получены сельскохозяйственной организацией по окончании соответствующего периода сельскохозяйственных работ. Финансовое оздоровление и внешнее управление сельскохозяйственной организации вводятся на срок до окончания соответствующего периода сельскохозяйственных работ с учетом времени, необходимого для реализации произведенной или произведенной и переработанной сельскохозяйственной продукции.

Законодательство, регулирующее сельскохозяйственную деятельность, представляет собой совокупность нормативных правовых актов, регулирующих отношения, складывающиеся в связи с осуществлением деятельности по производству сельскохозяйственной продукции, оказанию услуг в целях обеспечения населения российскими продовольственными товарами, а промышленности - сельскохозяйственным сырьем.

Первостепенное значение принадлежит Конституции РФ, которая закрепляет основополагающие принципы формирования и функционирования рынка сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия: единство экономического пространства, свободное перемещение сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на всей территории Российской Федерации, поддержка конкуренции, свобода экономической деятельности. Некоторые из конституционных принципов получили дальнейшее закрепление и развитие в федеральных законах. Так, Федеральный закон "О закупках и поставках сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия для государственных нужд" определяет, что сельскохозяйственная продукция, сырье и продовольствие являются собственностью товаропроизводителей и реализуются ими по своему усмотрению исходя из экономической выгоды.

Важнейшим законом, устанавливающим правовые основы реализации государственной социально-экономической политики в сфере сельского хозяйства, является Федеральный закон от 29 декабря 2006 г. "О развитии сельского хозяйства".

Правовое положение сельскохозяйственных товаропроизводителей определено Федеральными законами "О сельскохозяйственной кооперации", "О потребительской кооперации (потребительских обществах, их союзах) в Российской Федерации", "О крестьянском (фермерском) хозяйстве", а также "О личном подсобном хозяйстве граждан".

Правовые основы и условия реструктуризации долгов сельскохозяйственных товаропроизводителей в целях улучшения их финансового состояния до применения процедур банкротства предусмотрены Федеральным законом "О финансовом оздоровлении сельскохозяйственных товаропроизводителей".

Договорные отношения, складывающиеся при осуществлении сельскохозяйственной деятельности, регулируются нормами ГК РФ.

Режим использования земель сельскохозяйственного назначения определяется Земельным кодексом РФ, а оборот таких земель - Федеральным законом "Об обороте земель сельскохозяйственного назначения". Исходя из того, что земли сельскохозяйственного назначения имеют особое значение, государство принимает специальные меры по обеспечению их плодородия, правовые основы которых определены Федеральным законом "О государственном регулировании обеспечения плодородия земель сельскохозяйственного назначения".

Специальный налоговый режим - уплата единого сельскохозяйственного налога - установлен в отношении сельскохозяйственных товаропроизводителей Налоговым кодексом РФ.

Отдельные федеральные законы регулируют осуществление отдельных видов деятельности в сельском хозяйстве. Так, Закон РФ от 14 мая 1993 г. "О ветеринарии" определяет основные функции и организационную структуру ветеринарной службы, права и обязанности сельскохозяйственных товаропроизводителей по предупреждению и ликвидации болезней животных, порядок установления и снятия карантина, меры ответственности за нарушение ветеринарного законодательства.

Отношения в области разведения племенных животных, производства и использования племенной продукции во всех отраслях животноводства, включая птицеводство, звероводство, рыболовство и пчеловодство, регулируются законодательством в области племенного животноводства, и прежде всего Федеральным законом от 12 июля 1995 г. "О племенном животноводстве". Отношения в области рыболовства определены специальным Федеральным законом "О рыболовстве и сохранении водных биологических ресурсов".

Отношения, возникающие в связи с осуществлением деятельности по производству, заготовке, обработке, хранению, реализации, транспортировке и использованию семян сельскохозяйственных и лесных растений, а также в связи с организацией и проведением сортового контроля и семенного контроля, регулируются Федеральным законом от 12 ноября 1997 г. "О семеноводстве".

Порядок формирования и использования федерального и регионального фондов зерна определяется Федеральным законом от 14 мая 1993 г. "О зерне".

Порядок и формы обеспечения сельскохозяйственных товаропроизводителей материально-техническими ресурсами определены Законом РФ от 26 июня 1991 г. "О приоритетном обеспечении агропромышленного комплекса материально-техническими ресурсами". Правовые основы обеспечения безопасного обращения с пестицидами и агрохимикатами в сельскохозяйственном производстве определены Федеральным законом от 24 июня 1997 г. "О безопасном обращении с пестицидами и агрохимикатами".

При возрастающей роли федеральных законов, регулирующих отношения в сфере осуществления сельскохозяйственной деятельности, определенное значение сохраняют нормативные правовые акты Правительства РФ.

Тема 1.2.3. Организационная структура управления

1. Система органов управления АПК
2. Понятие, сущность и типы организационных структур управления. Принципы построения структуры управления
3. Проектирование структуры управления. Основные пути совершенствования управления производством и руководимого подразделения

1. Система органов управления АПК

Управление АПК рассматривается как система, включающая следующие элементы: принципы, методы, цели, задачи, функции, информацию, кадры, технику и технологию управления.

Система управления АПК - есть совокупность указанных элементов, находящиеся в количественном и качественном отношениях, взаимосвязанных, образующих определенную целостность, единство.

Управление в АПК является комплексом целеустремленных организационно-экономических действий на базе современных принципов, направленных на обеспечение оптимального функционирования агропромышленного производства и продовольственного рынка.

Основными принципами, формирующими систему управления в АПК, являются принцип научности в управлении, принцип системного подхода и оптимальности, принцип ответственности и принцип подбора и расстановки кадров. Эти принципы можно классифицировать как общие, характерные в основном для управления в АПК в целом.

Вместе с тем организация управления на уровне сельскохозяйственных предприятий и их объединений должна формироваться на основе еще и специфических (частных) принципов.

К ним относятся: приоритет интересов частного собственника, коллектива собственников, трудовых коллективов государственных предприятий и объединений; обеспечение хозяйственной и финансовой деятельности предприятий и

объединений АПК на основе полного хозрасчета и экономической самостоятельности; равноправие предприятий в наличие квалифицированных кадров управления.

Цель имеет важное значение в теории и практике управления, потому что само управление - целенаправленное воздействие на объект управления.

И если целенаправленность деятельности была определена неточно, неточно и сформулирована не совсем четко и ясно, то трудно рассчитывать на достижение социально полезного результата. Поиск целей приводит к положительным результатам, если он основывается на современных методах.

Система управления в территориальном АПК обеспечивает функционирование и развитие всех отраслей агропромышленного комплекса. Государство, как высший субъект управления, осуществляет социально-экономическую направленность действий системы управления АПК, несет ответственность за ее эффективное функционирование.

В единую систему управления АПК входят: система государственного управления АПК, система хозяйственно-экономического управления в АПК и местное сельское самоуправление.

Управление в АПК строится по иерархическому принципу, то есть имеет многоступенчатую структуру. От системы более высокого уровня поступают управленческие сигналы (информация), которые перерабатываются субъектом управления в команды непосредственного управления объектом. Это прямая связь.

От объекта управления сигналы о его работе поступают к субъекту, а затем далее к верхним уровням. Это обратная связь. В процессе управления на каждом уровне принятые решения определяют результативность управления. Решения, принимаемые в управляющей системе, будут тем правильнее, чем более всестороннее, с точки зрения, объективно необходимой и заблаговременной будет информация, получаемая как из внешней среды, так и из управляемой системы.

По мере движения вверх информация как предмет управленческой деятельности, последовательно сжимается, поскольку управляющая система низшего первичного уровня информирует систему более высокого уровня лишь о результатах своей хозяйственно-экономической деятельности, но не о внутренних процессах, связанных с ее реализацией. Таким образом, основной смысл иерархической структуры состоит в относительной самостоятельности сжатии информации.

Возможность субъекта осуществлять управление в АПК обусловлена, во-первых, организационно-техническими аспектами (наличие необходимых кадров, каналов связи и передачи информации, требуемой техники управления и т. п.), во-вторых, наличием у субъектов управления рычагов воздействия на объект управления, с помощью которых можно побуждать выполнять его команды.

Важно формировать и развитие систем управления АПК, где эффективное государственное управление и регулирование позволяет в рыночных условиях учитывать полностью возможности регионов, хозяйственных структур, определять направление организационно-экономического механизма, методы обеспечения эффективного агропромышленного производства в целях максимального

использования инвестиций и внутренних резервов для преодоления кризиса и подъема АПК.

В настоящее время первоочередными направлениями в организации системы управления АПК, соответствующие новым отношениям собственности, многообразию организационно-правовых форм предприятий и рыночной ориентации являются разграничение функций государственного, хозяйственного управления и местного самоуправления сельхозпредприятий, четкое выделение объектов государственной собственности, устранение параллелизма и дублирования функций органами управления.

Таким образом, организация управления сельским хозяйством в АПК России в целом характеризуется частыми сменами направлений и путей реализации управленческих решений, которые связаны как с объективными, так и с субъективными факторами. При этом структура органов управления определялась той системой отношений, которые складывались между государством и предприятиями АПК.

Характерно, что усиление на отдельных этапах экономических методов сопровождалось повышением роли функциональных служб в органах управления сельским хозяйством, а при их ослаблении административных форм руководства - расширением технологических функций, территориальным подходом при формировании структур органов управления.

2. Понятие, сущность и типы организационных структур управления. Принципы построения структуры управления

Предприятие представляет собой особую организационную форму ведения экономической деятельности. Существуют различные типы предприятий, но все они функционируют по единым принципам. Предприятие является самостоятельным хозяйствующим субъектом, обладающим правами юридических лиц, и созданным предпринимателем либо объединением предпринимателей.

Под организационной структурой управления понимается форма распределения задач и полномочий на принятие решений между лицами или группами лиц (структурными подразделениями), составляющими организацию, учитывающая направленность организации на достижение стоящих перед ней целей.

Таким образом, структура – это организация из составных частей. Эффективность структуры определяется количеством, значением, формой и содержанием ее составных частей и тем местом, которое они занимают в целом, и существующими между ними отношениями.

Организационная структура управления зависит от следующих факторов:

- характера производства и его отраслевых особенностей: состава производимой продукции, технологии изготовления, масштаба и типа производства, уровня технической оснащенности производства;
- формы организации управления производством (линейная, линейно-функциональная, матричная);

- степени соответствия аппарата управления иерархической структуре производства;
- соотношение между централизованной и децентрализованной формами управления;
- соотношения между отраслевой и территориальными формами управления (по продукту, по региону);
- уровня механизации и автоматизации управленческих работ, квалификации работников, эффективности их труда;
- соответствия иерархической структуре производства как управляемой системе.

Целью создания предприятия является производство и (или) реализация продукции, выполнение работ и услуг. Главная задача, которую выполняет предприятие – это удовлетворение потребностей рынка и общества, а также получение прибыли.

Как и любой участник экономического процесса, каждое предприятие имеет ряд отличительных признаков, по которым его легко можно опознать. Давайте перечислим их подробнее. Во-первых, предприятия – это собственники какого-то имущества, которое обязательно должно быть у них в ведении.

Как самостоятельный участник торгового оборота, предприятия выступают исключительно от своего имени, а потому имеют право заключать любой договор как с другими юридическими лицами, так и с гражданами. Благодаря своей самостоятельности такой субъект экономической деятельности может являться ответчиком или истцом в суде любой инстанции.

Управление как процесс определяется серией непрерывных, взаимосвязанных действий, направленных на формирование и достижение целей организации. Оно также имеет собственную структуру, в которой, с одной стороны, организация выступает в роли органа управления, - в этом случае это субъект управления, а с другой стороны, рассматривается управление организацией, - где она является объектом управления. Понятие «организация как объект управления» можно интерпретировать, как элемент общественной структуры, имеющий свои функции и методы, вследствие которых осуществляется влияние на всех её членов и на окружающую среду, в том числе.

Другими словами, организация как объект управления представлена как координированное, социальное объединение людей, функционирующее на постоянной основе и действующее в направлении достижения поставленных перед ней целей.

Производственно-хозяйственная организация служит хорошим образцом, поскольку в ней планомерно и целенаправленно скомбинированы материально-технические и социально-природные компоненты. Кроме того, подобные организации не могут существовать без коллектива, состав которого, как и его направление деятельности, четко регулируется субъектом управления. На этом примере отчетливо отображена организация как объект управления, и видно, что объект - это то, чем управляет субъект.

Структура управления предприятием создается для осуществления процессов регулирования. Именно для этого разрабатывается структура, в которую четко и ясно вписаны участки работы каждого звена. В такой структуре наглядно видно круг обязанностей начальников и подчиненных, показана степень подчинения и разделения труда в организации.

При разработке структуры управления предприятием необходимо помнить, что:

- внутри организации возникает конкуренция более сильная, чем между разными организациями;
- часто структура управления не помогает, а затрудняет определение задач подразделений из-за их взаимозависимости, возникшей подобным образом;
- некоторые организации сопротивляются изменениям их структуры;
- часто структура управления ограничивает решения, определенные развитием общества, темпами технического роста и социальными изменениями.

Следовательно, структура управления предприятием непременно должна быть гибкой, учитывать различные изменения, которые могут произойти в обществе и быть способной воспринять их, а значит, все время держаться в динамическом равновесии. Для построения гибкой управленческой структуры часто используют терминологию, принятую в архитектуре.

Реализация планов и программ достигается путем построения организационной структуры, которая позволяет эффективно направлять совместную деятельность персонала путем соответствующего распределения обязанностей, прав и ответственности. Менеджменту предприятия следует выбирать такую организационную структуру, которая соответствует стратегическим планам и обеспечивает эффективное взаимодействие с окружающей средой и достижение намеченных целей.

Под организационной структурой понимается формальная схема, по которой делятся, группируются и координируются рабочие задачи. Характеристика организационной структуры включает шесть основных элементов:

- специализацию рабочих задач;
- командную цепочку;
- норму управляемости (измеряется максимальным количеством подчиненных у одного руководителя);
- централизацию и децентрализацию;
- формализацию.

Специализация рабочих заданий состоит в разделении всего объема на отдельные элементы и/или этапы и закреплении работника за выполнением узкого круга задач, операций или процедур. Подход, на основании которого затем отдельные рабочие задания группируются, получил название департаментализации.

Выделяют пять подходов к формированию структуры организации:

1. *Функциональный подход* состоит в том, что группировка рабочих заданий и профильных специалистов в отделы осуществляется в соответствии с видами деятельности и квалификации - инженерный отдел, бухгалтерия, маркетинг, производство (рис. 3).

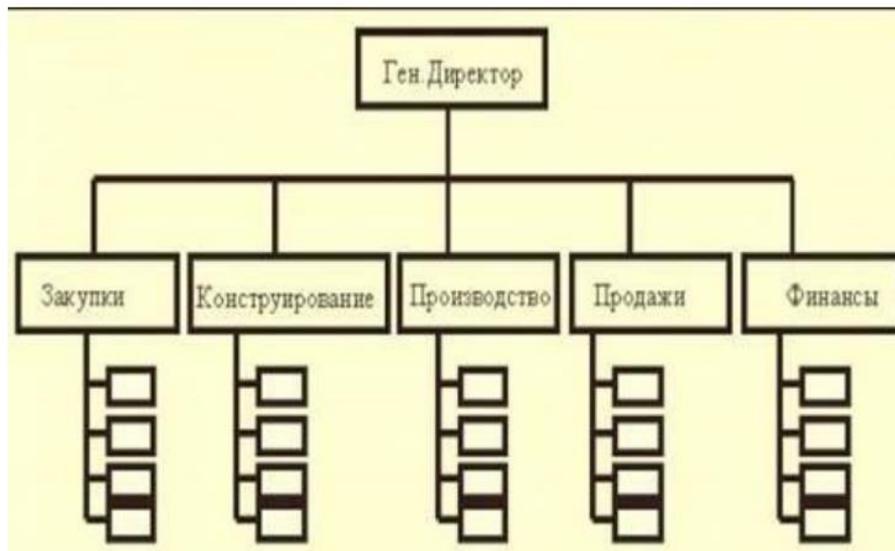


Рис. 3. Организационные структуры предприятия: пример функциональной структуры

2. При *дивизиональном подходе* основанием для создания самостоятельных подразделений служит сходство выпускаемой продукции и внедряемых программ или влияние географического фактора (рис. 4).



Рис. 4. Организационные структуры предприятия: пример дивизиональной структуры

3. *Матричный подход* состоит в сосуществовании дивизиональных и функциональных командных цепочек, в результате пересечения которых возникает двойная цепь подчинения: сотрудники при этом подотчетны двум непосредственным руководителям – менеджеру по проекту или продукции, в разработку или реализацию которого вовлечены, и руководителю функционального отдела (рис. 5).

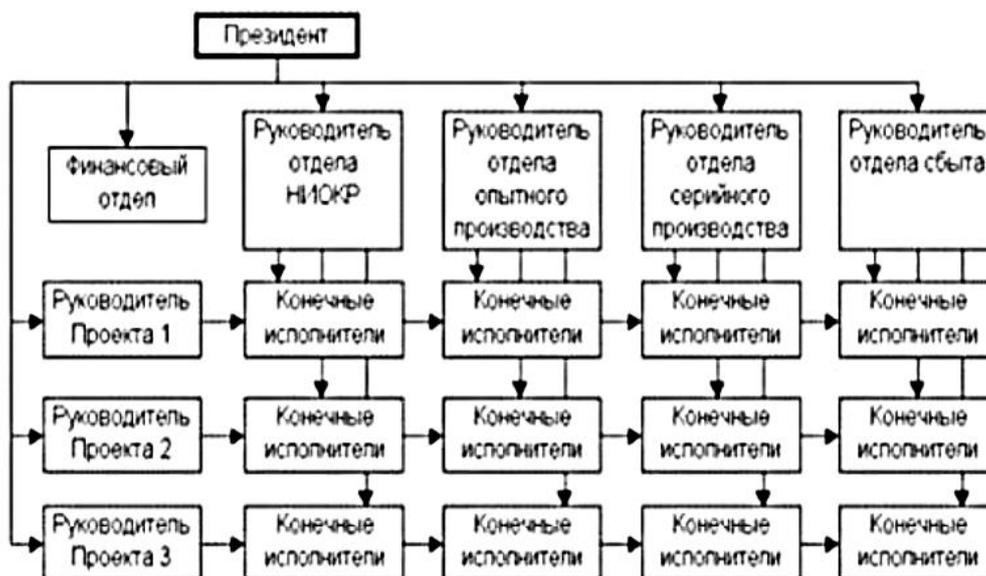


Рис. 5. Организационные структуры предприятия:
пример матричной структуры

К числу «новых», более гибких и адаптивных относятся такие подходы к формированию структуры:

4. Командный подход применяется с целью организации выполнения специфических задач. Для координации деятельности основных отделов могут создаваться разнообразные команды.

5. При сетевом подходе организация «сжимается», при этом ведущую роль и ключевое положение в ней занимает брокер, роль которого заключается в поддержании при помощи телекоммуникационных технологий взаимосвязи с другими отделами. Отделы могут быть географически разбросаны по всему миру, их деятельность носит независимый характер, стоимость услуг брокера оплачивается исходя из условий контракта с прибылью.

Такая схема организационной структуры предприятия отражена на рис. 6.



Рис. 6. Сетевая структура организации

На выбор оргструктуры влияет множество ситуационных факторов как внутри организации, так и за ее пределами: масштаб бизнеса, его специфика, степень подвижности внешней среды, характеристики отрасли, в которой функционирует компания и др.

К числу бюрократических структур, которые также называют иерархическими, относятся линейные, функциональные, дивизиональные и др. Среди адаптивных (органических) структур выделяют матричную, проектную, сетевую и др. Характерные особенности этих оргструктур приведены в таблице 1.

Таблица 1. Преимущества и недостатки бюрократических и адаптивных оргструктур

Описание	Бюрократическая структура	Адаптивная структура
Плюсы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наличие четких связей между подчиненным и руководителем 2. Возможность полного контроля подчиненных 3. Оперативное реагирование на кризисные ситуации 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Эффективная мотивация 2. Высокий уровень ответственности сотрудников 3. Инициативность персонала 4. Быстрый обмен информацией между сотрудниками разных уровней
Минусы	<ul style="list-style-type: none"> - Медленное движение информации; - Низкий уровень ответственности сотрудников; - Безынициативность персонала - Борьба за власть. 	<ul style="list-style-type: none"> - Вероятность неуправляемости - Трудности поиска квалифицированных сотрудников

В целом организационные структуры предприятия (пример - бюрократические структуры) лучше соответствуют компаниям, функционирующим в условиях стабильной внешней среды, а органические - фирмам, вынужденным работать в условиях, которые меняются очень быстро.

Организационная структура предприятия, в зависимости от особенностей ее построения, обладает четко выраженными преимуществами и недостатками, которые отражены в таблице 2.

Таким образом, принимая решение о выборе организационной структуры, важно знать и учитывать ее преимущества и недостатки, а также влияние таких факторов, как масштаб ведения бизнеса, его специфику, степень неопределенности внешней среды, характеристики отрасли, в которой функционирует компания и др. Универсального типа структуры на все случаи жизни просто не существует.

Таблица 2 - Сравнительная характеристика организационных структур

Название	Описание	Преимущества	Ограничения
Линейная	Схема организационной структуры предприятия создается при передаче задач и полномочий от руководителя к подчиненному и так далее по командной цепочке. При этом образуются иерархические уровни управления	Простота и легкость осуществления контроля	Менеджер любого ранга должен быть компетентным и эффективным при выполнении любой управленческой функции. Эффективное управление сильно диверсифицированным и территориально разветвленным бизнесом невозможно
Штабная	В организации создается штаб (административный аппарат). Эксперты, входящие в его состав (например, юристы, специалисты по обучению и развитию персонала и т.д.), осуществляют консультации топ-менеджеров и линейных руководителей	Снижение уровня требований к линейным руководителям и облегчение их работы	Такой образец организационной структуры предприятия характеризуется отсутствием или ограниченностью властных полномочий штаба
Функциональная	За отдельными подразделениями (производства, сбыта, маркетинга, финансов и т.п.) четко закрепляются определенные функции управления, задачи и обязанности	Оптимизация деятельности в каждой функциональной области. Наиболее эффективна, когда ассортимент продукции относительно постоянный и организация решает преимущественно однотипные управленческие задачи	Ни одно из подразделений в целом не заинтересовано в достижении общеорганизационных целей, провоцирует конфликты между департаментами. Трудности в подготовке кадрового резерва высшего звена из-за узкой специализации менеджеров среднего звена. Медленное реагирование на изменения внешней среды
Дивизиональная	Разделение организации на подразделения по видам товаров или услуг, группам потребителей или регионам	Эффективная структура для больших, географически распроданных компаний с широким ассортиментом товаров или услуг. Позволяет концентрировать внимание на конкретных товарах (услугах), группах потребителей или регионах. Оперативно реагирует на изменение технологий, покупательского спроса и условий конкуренции	Увеличение расходов, связанное с дублированием работ (в том числе выполняемых функциональными подразделениями) в различных дивизионах
Проектная	Временная структура, создаваемая для решения конкретной задачи, ограниченной сроками. Возглавляется руководителем проекта, которому подчиняется команда специалистов и в распоряжении которого находятся необходимые ресурсы	Все усилия сотрудников направлены на решение одной конкретной задачи	Невозможно обеспечить полную или гарантированную занятость участников проекта после его завершения. Проблемы с загруженностью команды и распределением ресурсов Матричная

Матричная	Организация делится на структурные (обычно - функциональные) подразделения, при этом назначаются руководители проектов, которые подчинены высшему руководству. При реализации проектов менеджеры временно руководят деятельностью сотрудников функциональных подразделений. Во всем, что выходит за рамки проектной деятельности, эти сотрудники находятся в подчинении начальников своих отделов	Гибкость и скорость реагирования на изменения внешней среды. Возможность оперативного перераспределения ресурсов Нарушение принципа единоначалия из-за двойного подчинения сотрудников. Возникновение конфликтов на почве распределения ресурсов	Нарушение принципа единоначалия из-за двойного подчинения сотрудников. Возникновение конфликтов на почве распределения ресурсов
-----------	---	--	---

3. Проектирование структуры управления. Основные пути совершенствования управления производством и руководимого подразделения

Процесс управления хозяйственной деятельностью в организации связан с принятой ею оргструктурой управления, которая предопределяет весь цикл управления. Основные действия, связанные с оргструктурой:

- создание отделов и служб, определение сферы управления, распределение прав и обязанностей,
- основаны на той или иной теории организации, в соответствии с которой организация рассматривается спроектированной для достижения предписанных целей.

Основной характеристикой организации, как мы уже знаем, является формальная оргструктура управления организации, т.е. сознательно установленный состав подразделений, иерархия должностей совокупность должностных инструкций, внутриорганизационных положений, руководств и т.д. Организационная структура управления, несмотря на то что является статичной частью системы управления, вследствие динамичности самой системы управления также должна развиваться. Этот процесс не должен быть стихийным, и его следует осуществлять целенаправленно. Предполагается, что можно получить всю необходимую информацию и повысить ее эффективность путем заранее спланированного изменения в комбинациях отдельных элементов организации, в их внутренних структурах, во взаимосвязи отдельных элементов технологии управления.

Организационная структура управления обладает рядом особенностей, отличающих ее от технической системы. Основные из них следующие:

- наличие человека (человек принимает решения);
- многоцелевой характер (многокритериальность);
- многосвязность элементов (сложная система взаимодействия).

Очевидно, что при анализе организационных структур управления невозможно использовать единый универсальный метод, единую модель, единый математический аппарат. Как известно, метод исследований определяется целью и задачами, которые ставит перед собой исследователь, и, конечно, мощностью инструмента, которым он располагает.

Среди основных компонентов проектирования любой организационной структуры управления важное место занимает принцип выделения в функциях организации гомогенных видов управленческой деятельности. Подразделения организационной структуры управления могут быть образованы в соответствии:

- с видом выполняемых функций;
- с характером производимой продукции и услуг;
- с видом производственного процесса;
- с территориальным признаком;
- с характером потребителей;
- с типом реализуемых проектов.

Образование подразделений по видам функций является наиболее широко распространенной формой группирования видов деятельности. Создание подразделений по видам продукции (услуг) имеет место в организациях, выпускающих несколько видов продукции или представляющих несколько видов услуг. Создание подразделений по видам процесса осуществляется в тех случаях, когда это дает возможность максимально использовать производственное оборудование и высококвалифицированные кадры. По территориальному признаку подразделения образуются в организациях, занимающих обширную территорию. Создание подразделений по потребителям происходит в случаях, когда работают с группами потребителей, которые разделены по признакам (возраст, пол, уровень доходов), имеющим существенное значение. По типу проектов подразделения создаются в тех случаях, когда формируются специализированные бригады (группы). Традиционный классический и частично поведенческий подходы к формированию оргструктуры управления предполагают осуществление следующей схемы работ:

- определение целей и установление на основании этих целей спецификации работ, подлежащих выполнению;
- установление необходимых функций по обеспечению эффективного управления производственно-хозяйственной деятельностью, их количества, состава и характеристики каждой;
- разработка нормативов численности персонала для каждой функции управления и расчет необходимой численности работников, их состава по специальностям;
- установление комплексов функций управления и определение количества структурных подразделений, их состава;
- выявление степени централизации и децентрализации выполнения функций управления;
- формирование и разработка организационной структуры управления, должностных инструкций и положений;
- установление правильных взаимоотношений между работниками, с тем

чтобы каждый из них знал свое место в процессе производства;

- организация труда непосредственно на рабочих местах в каждом производственном подразделении.

В зависимости от числа уровней управления оргструктура может быть вертикальной, когда число уровней управления большое, и горизонтальной, если уровней управления немного. Каждый уровень управления также характеризуется количеством подчиненных (сферой управления). Таким образом, при проектировании оргструктуры управления необходимо определить:

1) сколько подчиненных должен иметь каждый руководитель;

2) какая должна быть структура управления - вертикальной или горизонтальной.

Следует отметить, что горизонтальная оргструктура управления имеет ряд преимуществ перед вертикальной: она экономична, дает возможность установления более тесной связи с менеджерами высшего уровня. Эти преимущества могут проявиться при условии высокой квалификации подчиненных, четкой регламентации обязанностей и норм функционирования, устойчивом характере работы и отлаженных коммуникациях связи. Эффективность вертикальных структур снижается по мере увеличения уровней управления.

В отличие от механистических моделей систем в поведенческих и системно-ориентированных моделях при формировании организационных структур управления углубленно прорабатываются социально-психологические аспекты организационного поведения, связанные с формированием «организационной модели» и созданием социальных механизмов «лидерства».

Ориентация на такие модели обусловлена динамичными изменениями, происходящими во внешней и внутренней среде организаций, использованием компьютерных информационных технологий для автоматизации производства и управления, что требует усиления координации деятельности всех производственных подразделений, комплексной организации управления и контроллинга. Построение гибких динамичных оргструктур управления органического типа обеспечивает быструю реакцию хозяйственной деятельности организации на различные изменения внутренних и внешних условий.

Система управления организаций, использующая органическую структуру, имеет: более высокую гибкость, особенно в учете и оценке хозяйственных рисков; меньшую связанность правилами и нормами; преимущественно групповую (бригадную) организацию труда персонала; механизм принятия решения, не базирующийся на авторитете (власти), правилах или традициях, а использующий доверие, убеждение, единую цель организации; в своей основе интегрирующие факторы в миссии и стратегии развития; творческий подход к работе персонала, основанный на связи результатов деятельности каждого работника с миссией организации; постоянную готовность к проведению прогрессивных изменений в ее организациях и технологиях.

Однако несмотря на очевидные преимущества органических систем управления, переход к ним сдерживается, поскольку для этого необходимо:

- обучение и переподготовка персонала с целью повышения профессиональной универсальной подготовки кадров;

- повышение уровня информированности персонала с учетом развития информационных технологий и глобализации экономики;
- ликвидация функциональной обособленности отдельных подразделений и служб и формирование у них общих интересов и целевых установок;
- радикальная переориентация взаимоотношений как с партнерами, так и конкурентами с учетом расширения возможности развития партнерских взаимоотношений;
- формирование концепций групповой формы организации управления (матричной, целевой, программной). Такая концепция должна обеспечить взаимопомощь, взаимозаменяемость, личную ответственность, ориентацию на запросы потребителей, активное сотрудничество в решении проблем организации, сочетание индивидуальной и коллективной ответственности за результаты. Немаловажным является и то обстоятельство, что при этом обеспечивается связь между уровнем оплаты труда каждого менеджера и специалиста и общими результатами хозяйственной деятельности организации. Для проектирования гибких оргструктур управления используют методику реинжиниринга. Ее использование позволяет осуществить проектирование новой оргструктуры путем последовательного выполнения ряда этапов работы, как это показано на рис. 3. Реинжиниринг представляет собой исчерпывающий анализ действующей системы управления. Его задачей является реконструкция управления организацией таким образом, чтобы наилучшим способом удовлетворить требования рынка. Осуществить эту работу возможно на основе современных информационных компьютерных технологий. При этом достигается радикальное изменение хозяйственных процессов и значительно улучшаются показатели деятельности организации.

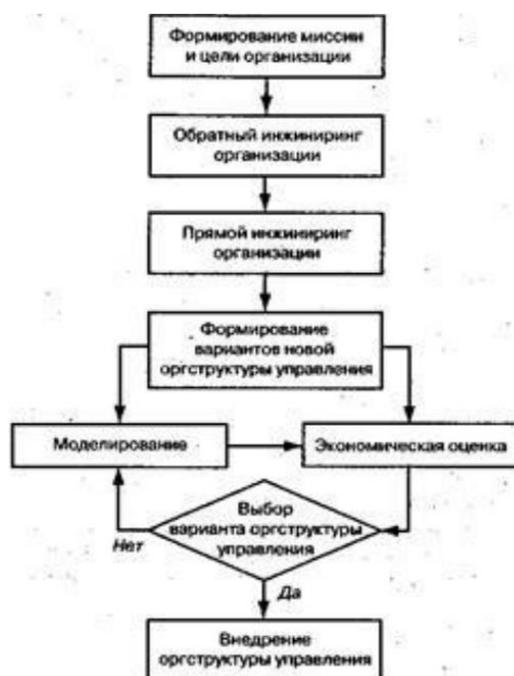


Рис. 7. Этапы построения гибкой организационной структуры управления

Из рис. 7 видно, что реинжиниринг включает в себя обратный (ретроспективный) инжиниринг и прямой инжиниринг.

На этапе обратного инжиниринга менеджеры с участием разработчиков информационных систем детально описывают действующую организацию, идентифицируют и документируют ее основные хозяйственные процессы (бизнес-процессы). Прямой инжиниринг включает перепроектирование бизнес-процессов; определение способов использования информационных технологий и перемен в связи с этим в работе персонала; изменение различных видов работ, системы мотивации; разработку поддерживающих систем (информационных, ресурсных) и т.д.

Организационную структуру любой организации следует рассматривать с разных позиций и с учетом разных критериев. На ее действенность и эффективность влияют:

- действительные взаимосвязи между людьми и их работой. Это отражается в схемах организационных структур и в должностных обязанностях;
- действующая политика руководства и методы, влияющие на человеческое поведение;
- полномочия и функции работников организации на различных уровнях управления (низшем, среднем, высшем).

При умелом сочетании указанных трех факторов в организации может быть создана такая рациональная структура, при которой существует реальная и благоприятная возможность достижения высокого уровня эффективности производства.

Организационная структура должна направлять внимание всех сотрудников не на усилия, а на результаты работы предприятия в целом. Работу руководителей нужно оценивать по экономическим результатам, а не по стандартам узко профессиональной компетентности или административного мастерства. Организационная структура не должна ориентировать людей на псевдорезультаты. Она не должна поощрять тенденцию навешивать не прибыльную продукцию на прибыльные производственные линии. Она не должна ориентировать людей на интенсификацию усилий (т. е. повышение затрат), а мастерство превращать в самоцель.

Организация должна помогать каждому сотруднику понимать свою собственную задачу и общую задачу предприятия. Чтобы соотносить свои усилия с благом целого, каждый сотрудник должен понимать, как его задача сопряжена с общей задачей и как общая задача определяет его задачу, его усилия, его вклад.

Организация должна расцениваться также в соответствии с тем, облегчает она или затрудняет процесс принятия решений. Структура, подталкивающая решения вверх, вместо принятия их на максимально низком уровне, структура, оттягивающая критически важные решения, концентрирующая внимание на лишних или второстепенных проблемах - плохая структура.

Организация должна обладать устойчивостью во времени и способностью к самообновлению.

Организация должна быть способна сама производить лидеров завтрашнего дня. Обязательное условие для этого - минимум уровней управления. Способный человек, попадая на низовую управленческую работу, скажем, в два-

дцать пять лет, не должен тратить свою жизнь, поднимаясь со ступеньки на ступеньку. Иначе, когда он окажется на верху лестницы, у него уже не останется сил. Еще важнее опыт, который можно приобрести в организации. Структура должна помогать каждому сотруднику учиться и развиваться на любом занимаемом посту, она должна предусматривать непрерывное обучение.

Организационная структура должна поощрять внедрение на предприятие новых идей и готовности к новым видам деятельности.

Соблюдение вышеизложенных требований позволит создать гибкую, способную к быстрой перестройке организационную структуру, которая будет способствовать развитию системы управления на предприятии, повысит уровень ее организованности и создаст все условия для эффективного функционирования предприятия в целом.

В большинстве случаев решения о совершенствовании структур принимаются высшими руководителями организации как часть их основных обязанностей. Значительные по масштабам организационные предприятия не осуществляется до тех пор, пока не появится твёрдая корректировка структуры или разработка нового проекта.

Неудовлетворительное функционирование предприятия. Наиболее распространённой причиной необходимости разработки нового проекта организации являются неудачи в попытке снижения роста издержек, повышения производительности, расширения всё сужающихся внутренних и внешних рынков или в привлечении новых финансовых ресурсов. Обычно, прежде всего, предпринимаются изменения в составе и уровне квалификации работающих, разработка специальных программ. Но причина неудовлетворительной деятельности предприятия заключается в определённых недостатках организационной структуры управления.

Перегрузка высшего руководства. Если меры по изменению методов и процедур управления не позволяют уменьшить нагрузку, не приводят к продолжительному облегчению, то весьма эффективным средством решения этой задачи становится перераспределение прав и функций, корректировки и уточнения в формах организации.

Отсутствие ориентации на перспективу. Будущее развитие предприятия требует со стороны высших руководителей всё большего внимания стратегическим задачам. В то же время до сих пор многие руководители продолжают уделять основное время оперативным вопросам. Что приведёт к простой экстраполяции текущих тенденций в будущем. Высший руководитель должен осознавать, что его важнейшая обязанность заключается в том, чтобы сделать предприятие способным разработать и реализовать стратегическую программу.

Разногласия по организационным вопросам. Каждый опытный руководитель знает, что стабильность в организационной структуре предприятия существует внутренняя гармония. Эта структура затрудняет достижение целей, допускает несправедливое распределение власти и т.д. Когда возникают глубокие и устойчивые разногласия по поводу организационной структуры, единственным выходом является тщательное изучение структуры. Смена руководства часто вызывает решение о реорганизации. Группа, которая придёт на смену, может

найти такую форму совершенно не соответствующей её подходу к проблемам предприятия.



Рис. 8. Тенденции в изменении организационной структуры

Рост масштаба деятельности. В условиях стабильных производственных процессов и сбыте при продолжительном увеличении размера предприятия появляется необходимость к росту масштаба деятельности. И можно приспособиться к небольшим изменениям в структуре, но если основная структура остаётся без изменений, то от этого ухудшается функционирование предприятия. Увеличение разнообразия. Расширение номенклатуры выпускаемой продукции или услуг, выход на разнообразные рынки дополнительное освоение новых производственных процессов вносят совершенно новые моменты в организацию, вплоть до структурных изменений предприятия. Объединение хозяйствующих субъектов. Слияние нескольких предприятий обязательно вносит некоторые изменения в организационную структуру.

Изменение технологии управления. Научные достижения в области управления начинают оказывать всё большее влияние на организационные структуры и процессы (прогрессивные методы обработки информации). Появляются новые должности, изменяются процессы принятия решений. Некоторые отрасли - производство массовой продукции, некоторые финансовые учреждения - в действительности изменились коренным образом благодаря успехам в области технологии управления.

Влияние технологии производственных процессов. Быстрое развитие отраслевых исследований, рост научных учреждений, повсеместное распространение управления проектами, растущая популярность матричных организаций - всё это свидетельствует о распространении влияния точных наук на промышленные организации.

Внешняя экономическая обстановка. Большинство промышленных предприятий находится в постоянно изменяющемся экономическом окружении.

Некоторые изменения совершаются резко, из-за чего нормальное функционирование предприятия внезапно становится неудовлетворительным. Другие изменения, которые происходят медленнее и имеют более фундаментальный характер, вынуждают предприятия переключаться на другие сферы деятельности,

а значит, появляется новая организационная структура.

Каждое из отмеченных обстоятельств приводит к изменениям структуры и может указывать на необходимость пересмотра главной стратегии предприятия.

Почти на любом крупном предприятии можно найти примеры, когда осуществлению хорошо задуманных стратегических планов мешала организационная структура, которая задерживала их выполнение или отдавала предпочтение решению второстепенных вопросов. Взаимосвязь стратегии и структуры лежит в основе всех рекомендаций по корректировке и изменению организации управления предприятием. Аналитический процесс по изучению стратегии предприятия является неотъемлемым элементом корректировок в структуре. Используемые методы анализа, как правило, состоит из пяти этапов:

1. Выяснение задачи предприятия, областей неопределённости и наиболее вероятных альтернатив развития. В случае образования совершенно новых предприятий определение задачи может быть ограничено установлением проектных параметров;

2. Анализ организационной структуры заключается в определении переменных, которые значительно влияют на выполнение задачи. На этом этапе необходим глубокий анализ экономической и производственной структуры предприятия и её основных компонентов;

3. Изучаются цели и программы развития предприятия. Важно убедиться, что текущие цели соответствуют главной задаче предприятия, а программы согласованы с ключевыми факторами успешного функционирования. Это является существенным моментом, поскольку цели и планы оказывают непосредственное воздействие на организационную структуру путём определения приоритетов и значения ранее принятых решений;

4. Оценивают, насколько структура организации отвечает задачам, целям и факторам, от которых зависит успешность её функционирования. Для этого необходимо тщательно изучить существующую формальную структуру, определить все её слабые и сильные стороны, выяснить, какие недостатки в формальной структуре компенсируют неформальные элементы и насколько эффективно.

5. Трудным, но неизбежным моментом в анализе организации является оценка человеческих ресурсов предприятия. Исследователь изучает основные процессы управления - планирование, распределение ресурсов, оперативный контроль - для того, чтобы установить, насколько, они способствуют выполнению задачи, цели и стратегических программ. Анализ организации и окружающей среды представляет колоссальный объём информации, который необходимо оценить так, чтобы можно было принять решение о структуре, что является конечным этапом аналитического процесса.

Выработка такого решения является очень трудным, почти полностью эмпирическим процессом. Структура больших организаций стала необычайно запутанной из-за многочисленных изменений. Скорость изменений настолько увеличиваются, что ищут не столько специфическую, постоянную структуру, сколько временную, которая отражает определённый этап развития организации. И, наконец, структура, зафиксированная в схемах и уставах, всё меньше места в проектах организации.

Тема 1.2.4. Экономические, административные и социально-экономические методы управления

1. Система методов управления
2. Экономические методы управления и предпринимательство
3. Административные (организационно-распорядительные) методы
4. Управления
5. Социально-психологические методы управления

1. Система методов управления

Система методов управления — это совокупность способов и приемов, с помощью которых менеджеры выполняют закрепленные за ними функции. Методы управления применяются по отношению к трудовым коллективам в целом, к подразделениям организации и к отдельным сотрудникам.

По своему содержанию выделяют следующие методы управления:

- организационно-административные, основанные на прямых директивных указаниях;
- экономические, обусловленные экономическими отношениями;
- социально-психологические.

Все методы управления воздействуют обычно комплексно, поэтому не следует противопоставлять различные методы друг другу, подразделяя их на главные и второстепенные. Напротив, их надо рассматривать в единстве и взаимосвязи, ибо их комплексное использование способствует оптимальному достижению поставленных целей.

2. Экономические методы управления и предпринимательство

Экономические методы по сравнению с административными предоставляют больше вариантов решений, обеспечивающих удовлетворение интересов коллектива и общества. Экономическим методам управления отводится центральное место. Это обусловлено тем, что отношения управления определяются в первую очередь экономическими отношениями и лежащими в их основе объективными потребностями и интересами людей.

Экономические методы — это элементы экономического механизма, с помощью которых обеспечивается прогрессивное развитие производства. Они основаны на материальной заинтересованности работников в деле самостоятельного поиска оптимальных способов деятельности и принятии на себя ответственности за их результаты.

Экономические методы предполагают, что своевременное и качественное выполнение заданий вознаграждается за счет экономии затрат или дополнительной прибыли, полученных вследствие проявленных работниками усилий. Поэтому люди напрямую заинтересованы в максимизации реального результата своей деятельности.

В управленческой практике экономические методы чаще всего выступают в следующих формах: планирование, оплата труда, ценообразование, финансирование.

Особо важное место среди других методов управления занимает планирование, так как, во-первых, его результаты непосредственно влияют на содержание остальных функций управления, а во-вторых, именно на стадии планирования формируются цели предприятия и определяются средства достижения этих целей.

Таким образом, планирование способствует упрощению достижения целей предприятия путем:

- устранения отрицательного эффекта неопределенности внешней и внутренней среды предприятия;
- сосредоточения внимания руководителей на главных задачах организации;
- достижения эффективного функционирования предприятия за счет оптимального распределения ресурсов;
- облегчения организационной, мотивационной и контролирующей деятельности руководства предприятия.

С помощью планирования определяется программа деятельности предприятия (цеха, участка). После утверждения планов они поступают линейным руководителям для претворения их в действие.

Наиболее чувствительным элементом экономических отношений в организации является, пожалуй, оплата труда. Она всегда являлась денежным мотиватором производственной деятельности. Поэтому правильно выбрать систему оплаты труда значит во многом повысить выживаемость и конкурентоспособность организации. Уровень оплаты труда работников определяется стоимостью жизни, финансовым состоянием предприятия, уровнем заработной платы, которая выплачивается в конкурирующей организации, а также порядком ее государственного регулирования.

Система оплаты труда базируется на нескольких основаниях: уровне профессиональной квалификации, выслуге лет, объеме и сложности выполняемых работ, мере ответственности, времени приложения труда, продолжительности операций и др. Однако любая система вознаграждения должна создавать у работников уверенность и чувство защищенности.

В настоящее время наибольшее распространение получила повременная и сдельная оплата. Первая форма основана на исполнении должностных обязанностей, а вторая — на нормах выработки.

Поощрительной формой материального вознаграждения труда является доплата (надбавка к тарифным ставкам и окладам). Она в отличие от тарифа не является обязательным и постоянным элементом заработной платы. Ее главное назначение — стимулировать рост производительности и качества труда, способствовать решению наиболее сложных технических и управленческих вопросов. Это как бы оплата дополнительных результатов труда или экономическая оценка улучшенного труда.

Доплаты за дополнительные результаты труда обычно выплачиваются: за совмещение профессий и должностей, увеличение объема выполняемых работ, профессиональное мастерство, высокие трудовые достижения и даже за стаж работы на предприятии. В этих случаях размер надбавки устанавливается индивидуально, в зависимости от вклада каждого работника в конечные результаты работы.

Еще одним видом материального вознаграждения является премия. Рассмотрим ее природу. Особенность премии состоит в том, что она имеет неустойчивый характер (может быть увеличена, уменьшена или не начислена вообще), но должна быть непосредственно связана с конечными результатами труда и выплачиваться только в случае превышения фактических объемов деятельности над планируемыми. Поэтому премия не начисляется за результаты той деятельности работника, которая является для него обязательной и оплачивается по тарифной ставке или окладом. Если предприятие практикует частое премирование, незначительное по размерам, но широкое по охвату работников, то это, как правило, скоро превращается в привычную форму доплат и перестает быть стимулом в работе. Для того чтобы премия действительно стимулировала труд и поддерживала нормальные отношения в трудовом коллективе, необходима продуманная система премирования, включающая выбор показателей премирования, его условия (источники выплаты премий), размеры премий и состав (круг) премируемых.

Важнейшим рычагом экономического управления является ценообразование. Цена должна отражать общественно необходимые затраты на производство и реализацию продукции, соответствовать ее потребительским свойствам и качеству, учитывать спрос и предложение на товары и услуги в условиях конкуренции.

Цены на выпускаемую продукцию непосредственно влияют на размеры прибыли и дохода предприятия. Руководство организации должно заботиться о том, чтобы рост прибыли обеспечивался за счет снижения себестоимости выпускаемой продукции. Поэтому в цехах, на участках, в бригадах необходимо применять четкую систему материального стимулирования за изыскание резервов по снижению себестоимости продукции и реальные результаты в этом направлении.

Благополучие предприятия зависит от состояния его финансов. Финансы нужны предприятию для его производственного и социального развития. Деньги дают предприятию возможность заработать еще больше денег, т.е. получить прибыль (доход). Именно получение прибыли позволяет судить о том, нужную ли для общества работу делает данное предприятие, эффективно ли производство.

Для того чтобы строить денежные отношения, предприятию нужно прежде всего эти деньги иметь. Источником денежных средств является доход предприятия от реализации товаров и услуг. Однако этого дохода, особенно в начале деятельности предприятия, может оказаться недостаточно для того, чтобы развивать производство, ускорять научно-технический прогресс. В этих случаях приходится брать деньги взаймы — получать кредит.

3. Административные (организационно-распорядительные) методы управления

С помощью организационно-административных методов создаются необходимые условия функционирования организации.

Сущность этих методов заключается в осуществлении менеджером практических мер, направленных на обеспечение согласованного поведения сотрудников с целью достижения оптимального результата. Организационно-административные методы оказывают прямое воздействие на управляемый объект через приказы, распоряжения, оперативные указания, отдаваемые письменно или устно, через контроль за их выполнением, систему административных средств поддержания трудовой дисциплины и т.д. Они призваны обеспечивать организационную четкость и дисциплину труда, повышать эффективность функционирования всей системы за счет лучшей организации управления.

На основании законодательных актов создаются базовые документы, регламентирующие деятельность предприятия: устав предприятия, положения о подразделениях и службах и т.п.

Организационно-административные методы, используемые на уровне организации, способствуют достижению целей предприятия путем использования таких видов деятельности, как:

- формирование оптимальной структуры;
- рациональная организация и координация трудовой деятельности работников;
- регламентирование компетентности и ответственности подразделений;
- назначение и перемещение в должности;
- устранение дестабилизирующих факторов;
- распорядительство ресурсами, сроками исполнения, полномочиями; применение контроля, санкций и т.д.

Организационно-административные методы отличаются от других методов четкой адресностью директив, обязательностью выполнения распоряжений и указаний, невыполнение которых рассматривается как прямое нарушение исполнительской дисциплины и влечет за собой определенные взыскания. Однако формы такого подчинения должны носить самый благожелательный характер, способствовать прогрессу в коллективе и не вызывать нежелательных эмоций типа унижения, неловкости, досады, раздражения, а иногда и стрессов, что исключает всякое взаимопонимание между управляющей и управляемой системами.

Организационно-административные методы можно разделить на два крупных блока: методы организационного воздействия и методы административного воздействия.

К методам организационного воздействия относятся: организационное нормирование и планирование, организационный инструктаж, организационное распорядительство, контроль.

Для организационного нормирования используются:

- технические стандарты, нормалы, технические условия;
- организационно-структурные нормативы (организационные структуры, типовые схемы управления и т.п.);
- оперативно-календарные нормативы, регламентирующие протекание производственных процессов;
- административно-организационные нормативы (правила внутреннего распорядка, правила найма и т.п.).

Организационное планирование реализуется путем оперативно-производственного планирования, что свидетельствует о тесной связи организационно-административных методов управления с экономическими. Организационное планирование включает четыре основных элемента:

- задание, определяющее объем работы;
- качественные показатели (структура производства, качество услуг);
- лимиты ресурсов (обеспечение производства);
- план организационно-технических мероприятий.

Организационный инструктаж предполагает инструктирование специалистов и служащих в системе управления для оказания им помощи в устранении трудностей, возникающих в процессе реализации управленческих решений.

Организационное распорядительство — это своевременная выдача распоряжений основным, вспомогательным и обслуживающим подразделениям предприятия.

Организационный контроль — это программа исполнения решений и распоряжений различных органов управления данного предприятия, а также вышестоящей организации.

Методы организационного воздействия не могут оставаться неизменными на протяжении длительного периода и требуют регулярного пересмотра и корректировки.

Методы административного воздействия представляют собой воздействие, осуществляемое при помощи приказов, распоряжений, указаний, резолюций.

Приказ — это письменное или устное распоряжение руководителя, направленное на решение конкретной задачи, которое предписывает, что, когда, кому следует сделать. При этом обычно четко определяется ответственность исполнителя. Приказ должен быть надлежащим образом оформлен и соответствовать нормам административного права, иначе он не является правомерным в юридическом отношении.

Распоряжение — управленческая команда руководителя, направленная на решение частных вопросов. Как правило, распоряжение используется для конкретизации задач в рамках отдельных структурных подразделений.

Указания — постоянное распорядительное воздействие руководителя по разъяснению конкретных заданий.

Резолюция — распоряжение руководителя, зафиксированное в документе.

Методы административного воздействия должны осуществляться в ясной и краткой форме с учетом существующих этических норм.

Таким образом, административные методы управления основываются на отношениях единоначалия, дисциплины, ответственности.

4. Социально-психологические методы управления

Эти методы представляют собой конкретные способы и приемы воздействия на процесс формирования и развития коллектива, на социальные процессы, протекающие внутри его. Эти методы предполагают два направления воздействия на поведение работников и повышение их трудовой активности:

- формирование благоприятного морально-психологического климата в коллективе, развитие доброжелательных отношений между руководителем и подчиненными, оказание им поддержки;
- раскрытие личных способностей каждого работника, оказание помощи в их совершенствовании, что ведет к максимальной самореализации человека в трудовой деятельности.

Морально-психологический климат коллектива — это устойчивая система внутренних связей, которая проявляется в эмоциональном настрое коллектива, его общественном мнении, результатах деятельности.

Влияние трудового коллектива на личность зависит от того, каков характер сложившихся отношений между членами этого коллектива. На результаты деятельности людей большое влияние оказывает их настроение. Умение создать хорошее настроение в трудовом коллективе — одна из важнейших задач управленческой системы, так как это равносильно умножению производительной силы труда. Настроение людей зависит и от самих членов коллектива, от их отношений друг с другом. В коллективе с нормальным морально-психологическим климатом все его члены, как правило, отличаются доброжелательным, товарищеским отношением к коллегам по работе.

Для того чтобы воздействие на коллектив было наиболее результативным, необходимо не только знать моральные и психологические особенности каждого сотрудника, социально-психологические характеристики отдельных производственных групп, но и осуществлять соответствующее руководство. Способность найти и применить средства воздействия на коллектив, на каждого работника в целях возникновения потребности трудиться эффективно — наиболее ответственная и сложная задача менеджера. Здесь особое значение приобретает его желание акцентировать внимание на результатах, достигнутых каждым сотрудником, способность проявить заботу, выразить благодарность за достигнутый результат, обеспечить материальные и моральные стимулы к труду.

Основное средство воздействия на коллектив — убеждение. Убеждая, руководитель должен максимально полно учитывать природу человеческого поведения и человеческих отношений в процессе совместной работы.

Главным в менеджменте становится побуждение работников к развитию их способностей для более интенсивного продуктивного труда. Задача менеджера не приказывать своим подчиненным, а ориентировать их на проблемы, стоящие перед организацией, ранжируя их по значимости; помогать раскрытию

способностей сотрудников; концентрировать их на самом главном; формировать вокруг себя единомышленников и направлять их усилия на решение общих задач всего производственного коллектива.

Важное значение здесь имеет рациональное использование различных форм коллективного и индивидуального морального стимулирования. Методы морального стимулирования используются для поощрения коллективов, групп, отдельных работников, достигших высоких трудовых показателей. Различают коллективное и личное моральное стимулирование (почетные звания, почетные знаки, знамена, ордена, медали, благодарности, грамоты, доска почета и т.д.).

К методам морального стимулирования труда можно отнести систематическое развитие и обучение персонала, планирование деловой карьеры работников, проведение различных конкурсов и соревнований на звание лучших по профессии и т.п.

Раскрытию потенциала работающих способствует вовлечение их в управление деятельностью организации. С этим неразрывно связана работа по развитию у всего персонала организации демократических навыков управления: гласности, культуры ведения конструктивных дискуссий, смелости критики, терпимости к инакомыслию, поощрения плюрализма мнений.

Социально-психологические методы управления используются обычно в сочетании с экономическими и организационно-распорядительными методами, что повышает эффективность их воздействия.

Тема 1.2.5. Организация управления во внутрихозяйственных подразделениях

Внутрихозяйственное управление - деятельность органов управления сельскохозяйственных организаций, их должностных лиц, направленную на создание организационно-хозяйственных условий, обеспечивающих их эффективную деятельность. Органы управления и должностные лица сельскохозяйственных организаций обеспечивают взаимодействие предприятия с госорганами, регул. сельскохозяйственную деятельность, другими субъектами экономических отношений.

Внутрихозяйственное управление зависит от организационно-правовой формы и осуществляется в определенных законодательством и уставом формах.

В государственных сельскохозяйственных организациях внутрихозяйственное управление строится на основе единоначалия.

Внутрихозяйственное управление в кооперативных организациях - на принципе самоуправления: все члены кооператива принимают участие в его управлении непосредственно или через созданные им органы управления (чаще - коллективное управление).

Система органов управления в производственном сельскохозяйственном кооперативе (колхозе) включает: общее собрание (собрание уполномоченных)

членов колхоза; правление колхоза; председатель колхоза.

Члены колхоза имеют право участвовать в управлении делами колхоза, избирать и быть избранными в его органы управления, получать информацию о деятельности колхоза.

Общее собрание является высшим органом управления колхозом, которое правомочно решать любые вопросы, касающиеся деятельности колхоза.

Правление колхоза - исполнительный орган колхоза, осуществляет текущее руководство его деятельностью и представляет колхоз в хозяйственных и иных отношениях.

Председатель колхоза – избирается из числа членов колхоза сроком на 3 года и освобождается общим собранием членов колхоза. Председатель колхоза – одновременно председатель правления.

Для контроля за соблюдением Устава общим собранием избирается ревизионная комиссия из членов колхоза сроком на три года.

Структура органов управления потребит. общества включает:

- общее собрание членов потребительского общества, которое является высшим органом управления. При наличии кооперативных участков (членами потребительского общества являются жители нескольких населенных пунктов и количество членов превышает 100 человек) высшим органом управления является собрание уполномоченных;

- правление - исполнительный орган (председатель и члены правления избираются из числа членов потребительского общества сроком на 5 лет).

Орган контроля - ревизионная комиссия, которая контролирует соблюдение устава общества, его финансово-хозяйственную деятельность, созданных унитарных предприятий и учреждений.

Аналогичные органы - в союзах потребительских обществ.

Система внутривладельческого управления в крестьянском (фермерском) хозяйстве зависит от состава этого хозяйства. Управление деятельностью фермерского хозяйства, в состав которого входят два и более члена, осуществляет общее собрание членов ферм. хозяйства, оно же - высший орган управления. Глава фермерского хозяйства - исполнительный орган фермерского хозяйства, подотчетен общему собранию. Все члены фермерского хозяйства имеют равные права при принятии решений общего собрания. При равенстве голосов принятым считается решение, за которое проголосовал глава фермерского хозяйства.

Тема 1.3. Управление производством

Тема 1.3.1. Производство как система

1. Компоненты системы производства
2. Характеристика производственного процесса

1. Компоненты системы производства

Производство – это любой процесс (процедура), предназначенный для превращения совокупности ресурсов в продукцию определенного состава.

Производство можно рассматривать как систему, состоящую из трех компонентов: ресурсов, производственного процесса и продукции. Ядром производства является система «ресурсы – продукция».

Ресурсы определяются как элемент производства, олицетворяющий в основном переменные расходы – издержки, изменяющиеся пропорционально объему производства. К переменным расходам относятся ресурсы, состоящие из материалов, рабочей силы и энергии. Сумма этих расходов зависит от объема выпущенной продукции в натуральном выражении. В переменные расходы включают расходы на заработную плату работникам (кроме конторских и административного персонала) и расходы на материалы, которые можно отнести непосредственно на единицу продукции. Регулирование выпуска продукции осуществляется с помощью ресурсов, вводимых в производственный процесс.

Производственный процесс может быть простым и сложным, требующим множества ресурсов для выпуска широкой номенклатуры изделий. Производственный процесс состоит из элементов, в основном имеющих отношение к постоянным расходам, которые остаются неизменными независимо от уровня операций фирмы.

Постоянные расходы – это издержки, не зависящие от объема производства, муниципальные налоги, налоги на земельную собственность и строения, страховые сборы, заработная плата административно-управленческого персонала, расходы на отопление и освещение, амортизационные отчисления, инвестиции в производственные постройки, оборудование.

Накладные, или косвенные, расходы — это издержки, которые нельзя непосредственно отнести на стоимость конкретной продукции: заготовительные, управленческие, канцелярские и т. д.

Характер продукции отражает направление деятельности фирмы, производственного подразделения. Исходным моментом производственной деятельности служит именно определение вида и состава продукции.

Изменение рыночных условий и финансового положения фирмы стимулирует поиск новых направлений деятельности.

Регулирование производственной системы осуществляют двумя путями: регулированием ресурсов — темпов их ввода, стоимости, качества и т.д., в результате чего добиваются изменения переменных расходов;

изменением процесса (производства) путем перекомпоновки его элементов, что достигается регулированием постоянных расходов, относящихся к системе в целом.

Производственный процесс занимает центральное место в системе «ресурсы-продукция» (рис. 9), поэтому требуется более детальное его рассмотрение.



Рис. 9. Модель процесса «ресурсы — продукция»

2. Характеристика производственного процесса

Производственный процесс представляет собой комплекс трудовых и естественных процессов, направленных на изготовление товара заданного качества, количества, ассортимента и в установленные сроки. Каждый производственный процесс состоит из множества элементов, в результате выполнения которых создаются отдельные части товара. Все частичные процессы подразделяются на основные, вспомогательные и обслуживающие.

Под основными процессами понимают такие, в результате которых изменяются форма или размеры предмета труда, его внутренние свойства, состояние поверхности, взаимное расположение составных частей.

К вспомогательным относят процессы, которые непосредственно не соприкасаются с предметами труда, а призваны обеспечить нормальное протекание основных процессов, например, изготовление инструментов, производство различных видов энергии для собственных нужд, ремонт основных фондов, контроль качества предмета труда.

К обслуживающим относятся такие процессы, как внутрифирменная транспортировка, техническое обслуживание, складирование и т. д.

Управленческий процесс, который представляет собой совокупность операций и процедур воздействия управляющей подсистемы на управляемую, осуществляющихся в рамках организационной структуры фирмы, также подразделяется на основной вспомогательный и обслуживающий.

Только здесь в качестве предмета труда выступают управленческое решение, информация, нормативно-технический или управленческий документ.

Если операция направлена на изменение какого-либо параметра управляемого предмета труда, этот процесс будет основным.

К обслуживающим управленческим процессам относят процессы накопления, контроля, передачи предмета труда; к вспомогательным — те, которые создают нормальные условия для протекания основных и обслуживающих: изготовление, приобретение, ремонт средств технического оснащения и т. д.

Проектирование процессов осуществляется на основе анализа и разработки мер по углублению межпроизводственной, внутрипроизводственной, технологической и функциональной специализации. Факторами углубления любой формы специализации являются унификация, типизация, стандартизация операций, процедур, методов информации и других элементов систем управления.

Организация производственного процесса во времени представляет собой сочетание во времени основных, вспомогательных и обслуживающих процессов по переработке «входа» системы в ее «выход» — готовый продукт

Важнейшим параметром организации производственного процесса является производственный цикл, состоящий из рабочего периода и перерывов.

Производственные процессы принято классифицировать по пяти основным признакам:

По способу воздействия на предмет труда. Воздействие на предмет труда может осуществляться как при непосредственном участии человека — неважно, идет ли речь о прямом воздействии или только о регулировании, — так и без него.

В первом случае, примерами которого являются обработка деталей на станке, составление компьютерной программы, ввод данных и т. д., такое воздействие называют технологическим; во втором, когда действуют только природные силы (брожение, закисание и др.), — естественным.

По характеру связи исходных элементов и результата выделяют три типа производственных процессов: аналитический, синтетический и прямой. При аналитическом типе из одного вида сырья получают несколько продуктов — переработка молока, мяса, зерна и др. При синтетическом типе, наоборот, из нескольких исходных элементов создают один продукт, например, из отдельных деталей собирают сложный агрегат.

При прямом производственном процессе происходит преобразование одной начальной субстанции в один конечный продукт, например, из зерна получают муку.

По типу используемого оборудования производственные процессы принято подразделять на открытые и аппаратурные. Открытые с механической обработкой предмета труда — резанием, ковкой, шлифовкой и т. д. Примером аппаратурных является химическая, термическая и иная обработка, протекающая уже не открыто, а изолированно от внешней среды, например, на молоко: при производстве масла, творога, сыра.

По уровню механизации. Там, где она отсутствует, например, при рытье канавы с помощью лопаты, речь идет о ручных процессах. При механизации основных операций и выполнении вспомогательных имеют место машинно-ручные процессы (механизированное копание). Когда оборудование функционирует

самостоятельно, а человеку остается лишь нажимать кнопки говорят о частично механизированных процессах. Наконец, если без участия человека осуществляется не только производственные, но и оперативный (контроль и управление), например, с помощью компьютеров, — это комплексно-автоматизированные процессы.

По масштабам выпуска продукции и услуг производственные процессы делятся на массовые, серийные, индивидуальные. Массовые связаны с изготовлением больших объемов однотипной продукции (птицефабрики, животноводческие комплексы); серийные предполагают выпуск регулярно повторяющихся крупных, мере мелких партий товаров достаточно широкой номенклатуры сельскохозяйственные предприятия); в индивидуальных производственных процессах создаются уникальные объекты, например, произведения архитектуры, искусства.

Небольшим по объему, непродолжительным по времени относительно самостоятельным элементом любого производственного процесса является операция.

Содержание операции в производственном процессе следующее:

- целенаправленное изменение физических и химических свойств предметов труда;
- сборка или разъединение деталей или других предметов;
- подготовка предмета к другой технологической транспортной или контрольной операции или хранению;
- планирование, калькуляция, сообщение или получение информации.

Операции различают по двум основным признакам: назначению и степени механизации.

По назначению выделяют прежде всего технологические операции, обеспечивающие изменение качественного состояния, размера, формы предмета труда. Другой категорией являются транспортные и погрузочно-разгрузочные операции, изменяющие пространственное положение объекта в рамках технологического процесса. Их нормальное осуществление обеспечивают обслуживающие операции – ремонтные, складские, уборочные и т.д. И, наконец, измерительные операции служат для проверки соответствия всех компонентов производственного процесса и его результатов заданным стандартам.

По степени механизации операции делятся на ручные, механизированные, машинно-ручные (комбинация механизированных и ручных работ); машинные (выполняемые всецело машинами, управляемые людьми – вспашка, культивация и т. д.); автоматизированные (выполняемые машинами под управлением машин при общем соблюдении и контроле со стороны человека); аппаратные (естественные процессы, стимулируемые и контролируемые работником, протекающие в замкнутой искусственной среде).

Необходимо отметить, что от особенностей производственных процессов во многом зависят размеры и структура конкретного предприятия.

Тема 1.3.2. Оперативное управление производством

1. Функции оперативного управления производством. Организация оперативного управления производством
2. Диспетчерская служба и её функции

1. Функции оперативного управления производством. Организация оперативного управления производством

Оперативное управление - это воздействие на коллективы работников в целях разрешения краткосрочных проблем и ситуаций. Действие управленческих решений, вырабатываемых при этом, не превышает одного месяца. При оперативном управлении решаются проблемные ситуации, которые длятся месяц, декаду, рабочую неделю, сутки, смену, часы.

Оперативное управление производством - основной элемент рациональной организации управления всей деятельностью предприятия. Оно объединяет и охватывает все стороны организации производства, являясь средством координации, обеспечивающим рациональное управление. Без него деятельность предприятия не может быть достаточно эффективной.

Цель оперативного управления данного производства - обеспечить эффективное осуществление производственного процесса. Оно охватывает:

- определение партии единовременно изготавливаемой продукции;
- оперативное планирование места и времени выполнения процесса изготовления продукции;
- координирование прохождения внутрипроизводственных и внешних заказов;
- выдачу нарядов на выполнение работ;
- установление сроков сдачи и поставки продукции и контроль за их соблюдением;
- обеспечение оптимальной загрузки рабочих и оборудования в производственном процессе;
- размещение заказов на материалы.

Организация работы по оперативному управлению производством зависит от размеров и производственной структуры предприятия, от типа организации производства и характера технологического процесса.

На предприятии в целом или в производственном отделении создается отдел оперативного управления производством, включающий следующие группы или секторы:

- сводного календарного планирования,
- централизованного контроля,
- оформления заказов,
- диспетчеризации,
- транспортировки,
- незавершенного производства,
- отгрузки.

2. Диспетчерская служба и её функции

Диспетчерская служба - это подразделение аппарата управления, выполняющие функции централизованного оперативного управления производством с помощью технических средств связи. Цель диспетчеризации - ритмичная и согласованная работа подразделений и исполнителей.

Основные задачи диспетчерской службы на данном предприятии, как и на любом другом включает:

- Сбор и обработка оперативной производственной информации и представление сведений руководителям предприятий;
- Составление оперативных планов, графиков, заданий;
- Контроль за выполнением производственных планов, графиков, заданий исполнителями, производственными подразделениями и хозяйством в целом;
- Оперативное маневрирование материально-техническими ресурсами и рабочей силой;
- Устранение сбоев в работе на всех участках производства;

Функции диспетчерской службы совпадают с функциями оперативного управления, рассмотренными выше. Когда на первое место выступают экономические методы управления, а не мелкая опека и командование, меняются и функции диспетчерской службы. Увеличивается ее значение как координатора деятельности коллектива и снижается роль оперативного контроля работы. Велико значение диспетчерской службы в ликвидации аварийных ситуаций и сбоев в работе производственных подразделений на предприятии. Диспетчерское управление дисциплинирует работников, повышает их ответственность.

В использовании диспетчерской службы есть и недостатки. Нередко диспетчер является не оперативным распорядителем, управляющим ходом работы, а лишь информатором, а иногда и просто посыльным. Причины этого могут быть разными.

Тема 1.3.3. Управление риском

1. Понятие и виды предпринимательского риска
2. Управление рисками

1. Понятие и виды предпринимательского риска

Любая предпринимательская деятельность подвержена рискам. Под риском обычно понимают потенциальную (возможную) опасность потерь, которые вытекают из специфики тех или иных явлений природы или видов деятельности человека. Предпринимательский риск имеет объективную основу вследствие неопределённости внешней среды по отношению к предпринимателю (компании).

К основным элементам внешней среды относятся экономические, политические, социальные, финансово-кредитные и производственно-хозяйственные условия, в рамках которых компания осуществляет свою деятельность и к изменению которых она должна постоянно адаптироваться.

Неопределённость ситуации характеризуется тем, что, в конечном итоге, она зависит от целого ряда факторов, партнёров и лиц, поведение которых не всегда можно точно спрогнозировать или предугадать (природные катаклизмы, социально-политические потрясения, изменение конъюнктуры рынка, изменение потребительского спроса и предпочтений, кардинальные изменения в результате научно-технического прогресса и т.п.).

Предпринимательский риск — это риск, возникающий при любых видах предпринимательской деятельности, связанных с производством продукции, реализацией товаров и предоставлением услуг; товарно-денежными и финансовыми операциями; коммерцией, а также осуществлением научно-технических проектов.

Предпринимательский риск можно охарактеризовать как опасность потенциально возможной, вероятной потери ресурсов или недополучения доходов в сравнении с их ожидаемой (прогнозной) величиной.

Сложность классификации предпринимательских рисков заключается в их разнообразии. Компании подвержены риску как при осуществлении текущей, операционной деятельности, так и при осуществлении стратегической, долгосрочной деятельности. Существуют определённые категории рисков, которые оказывают воздействие на все виды предпринимательской деятельности, но в тоже время существуют и специфические риски, оказывающие влияние лишь на компании, которые функционируют в определённых сферах деятельности. Например, специфические риски присущи производственной, торговой, банковской, страховой деятельности.

Исходя из источников возникновения, все предпринимательские риски можно разделить на внутренние и внешние. Внутренние риски возникают непосредственно в самой компании: риски, порожденные персоналом (низкий уровень квалификации, некомпетентность, злоупотребления); неэффективный менеджмент, просчёты в стратегическом планировании и т.п. К внешним рискам относятся риски, которые неподвластны компании, т.е. компания не может оказать на них влияние, а может только предвидеть: стихийные бедствия, забастовки, военные действия, изменение законодательства и системы налогообложения, национализация, введение ограничений на финансово-кредитном рынке и т.п.

По времени воздействия предпринимательские риски можно разделить на краткосрочные и постоянные. Краткосрочные риски существуют на протяжении определённого промежутка времени и, в принципе, могут быть чётко определены. Например, риск платежа за поставленные товары существует до тех пор, пока контрагент-покупатель не осуществит расчёт. Постоянные риски непрерывно угрожают предпринимательской деятельности компании в конкретном географическом регионе или сфере коммерческой деятельности. Например, для фермер-

ского хозяйства в конкретном географическом регионе всегда присущ риск неблагоприятных природных условий (заморозки, засуха, проливные дожди и т.п.), оказывающих негативное влияние на урожайность выращиваемых культур.

Предпринимательский риск также можно подразделить на производственный, коммерческий и финансовый.

Производственный риск связан непосредственно с хозяйственной деятельностью предприятия, ориентированной на получение максимальной прибыли путём удовлетворения потребностей и запросов покупателей согласно требованиям рынка.

В производственной деятельности промышленного предприятия можно выделить следующие риски:

риск полной или частичной остановки предприятия вследствие сбоев в поставке необходимых для обеспечения производства материалов, комплектующих деталей и прочих ресурсов;

риск сбыта произведенной продукции (проблемы с реализацией);

риск неполучения или несвоевременного получения денежных средств за отгруженную на реализацию продукцию;

риск отказа покупателя от полученной и оплаченной продукции или риск возврата;

риск срыва заключенных соглашений о предоставлении займов, инвестиций или кредитов;

ценовой риск, связанный с определением цены на реализуемую предприятием продукцию и услуги, а также риск в определении цены на необходимые средства производства, используемое сырьё, материалы, топливо, энергию, рабочую силу и капитал (в виде процентных ставок по кредитам). Существенные просчёты в ценообразовании могут иметь катастрофические последствия для предприятия, привести к существенной потере доли рынка, увеличению товарных остатков (нереализованной продукции) и т.п. Ценовой риск существенно возрастает в условиях инфляции;

риск банкротства как деловых партнеров (контрагентов: реализаторов, поставщиков и т.п.), так и самого предприятия.

Коммерческий риск связан с коммерческой деятельностью. Он возникает в процессе реализации товаров и услуг, произведённых или купленных предприятием (например, торговые риски, транспортные риски, риски конкурентной борьбы и т.п.).

В научной литературе не существует единого подхода к классификации и основным видам рисков в сельском хозяйстве. На наш взгляд, систему рисков сельскохозяйственной организации можно представить в следующем виде (рисунок 10).

Под снижением уровня риска подразумевается «уменьшение размеров возможного ущерба или вероятности наступления неблагоприятных событий».

На рисунке 11 представлены основные направления снижения производственных и рыночных рисков в сельском хозяйстве.

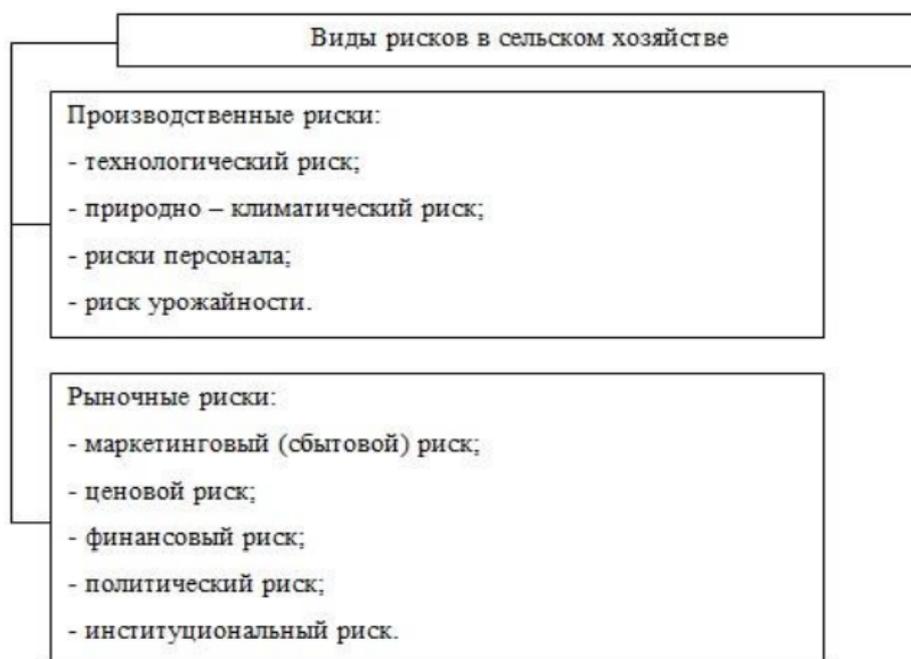


Рис. 10. Виды рисков в сельском хозяйстве

2. Управление рисками

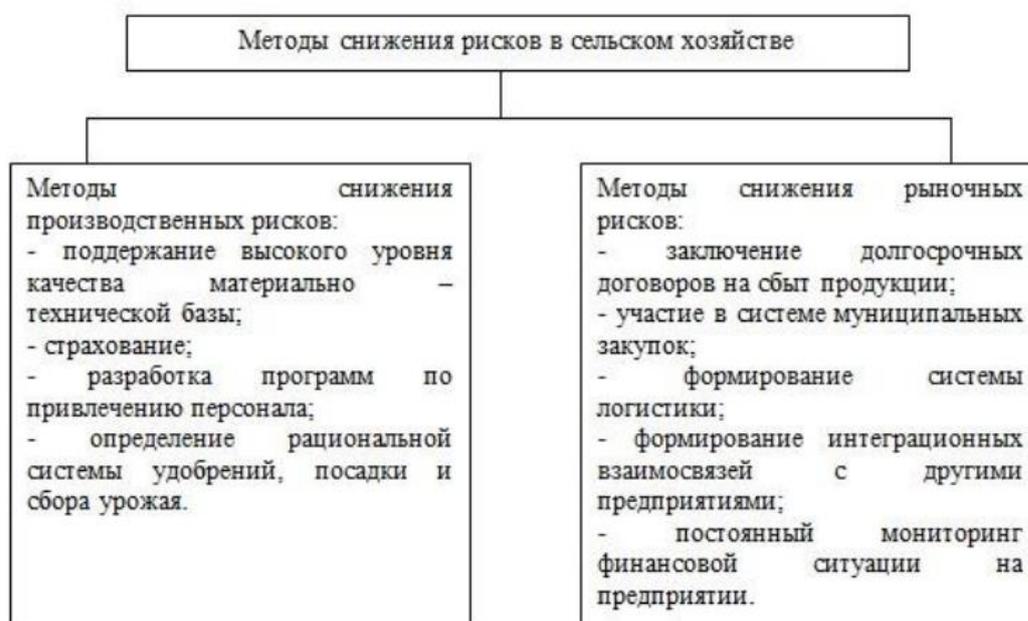


Рис. 11. Основные направления снижения производственных и рыночных рисков в сельском хозяйстве

Таким образом, проанализировав понятие и основные виды рисков в сельском хозяйстве стоит отметить то, что, как и субъекты других отраслей деятель-

ности, сельскохозяйственные товаропроизводители подвержены различным видам производственных и рыночных рисков. В настоящий момент, не только сельскохозяйственные товаропроизводители, но и государство должно оказывать непосредственное влияние на снижение уровня сельскохозяйственных рисков, что станет эффективным шагом в области привлечения частных инвестиций в отрасль.

Тема 1.3.4. Эффективность управления организации

1. Рационализация методов управления производством. Сущность эффективности управления
2. Критерии и показатели эффективности управления

1. Рационализация методов управления производством. Сущность эффективности управления

Важное место в повышении эффективности производства занимают организационно-экономические факторы и прежде всего развитие и совершенствование рациональных форм организации производства, методов управления.

Рациональная организация производства направлена на повышение производительности труда и снижение издержек производства. Достигается это путем применения современных методов решения проблем и принятия решений, внедрения проектного планирования и управления, стратегического планирования продукта и рынка, инновационного управления, компьютеризации процессов управления.

Для обеспечения высокой производительности труда и низкой себестоимости продукции необходимо на базе уже заданной специализации непрерывно вести работы на предприятии по рациональной организации основных и вспомогательных производственных процессов.

Один из важнейших показателей повышения эффективности производственной деятельности — сокращение продолжительности производственного цикла. Это одна из центральных задач организации и управления производством. Единственный фактор, который может стимулировать экономию времени производства, необходимость за каждый строго определенный отрезок календарного времени получить определенную величину прибыли в процентах к имеющимся производственным фондам.

Рационализация методов управления производством непосредственно связана с рационализацией организации труда, которая охватывает:

- организацию рабочего места, оснащение его всеми необходимыми механизмами и устройствами;
- сокращение протяженности путей перемещения рабочего;
- разработку и внедрение наиболее рациональных движений рабочего;

- разработку и внедрение рациональных методов и приемов труда в процессе выполнения производственных заданий.

Эффективность производства определяется по конечным результатам функционирования организации или ее производственных подразделений и отражает уровень организационно-управленческой деятельности. Повышение эффективности — важнейшая цель, осуществление которой достигается:

- развитием технологической базы и производства;
- инновациями;
- повышением экономической эффективности затрат на выпуск продукции;
- оптимизацией инвестиционной политики;
- совершенствованием структуры производственной системы.

2. Критерии и показатели эффективности управления

В оценке управления наибольшую сложность представляет понимание его результата. Можно оценить ресурсы, легко измерить время, трудно оценить результат.

Есть конечный результат, в котором управление проявляется лишь опосредовано, и можно назвать непосредственный результат, который присущ любому виду деятельности человека.

Непосредственный результат управления может характеризовать комплекс критериев и показателей эффективности.

Критерий эффективности - признак, на основании которого производится оценка, определение или классификация чего-либо; мерило суждения, оценки.

Критерий эффективности - признак, на основании которого производится оценка, определение или классификация чего-либо; мерило, эталон суждения, оценки.

Критерий эффективности управления определяется не только оптимальностью функционирования объекта управления, но и качеством труда персонала, социальной эффективностью.

Рассмотрим вначале критерии эффективности, относящиеся к объекту управления. Современная наука выделяет общие, локальные и качественные критерии эффективности управления.

Общий критерий – экономические результаты деятельности управляемой подсистемы в целом, т.е. осуществление предприятием (или организацией) своей миссии при наименьших затратах.

Группа более частных локальных критериев:

- затраты живого труда на производство продукции или оказание услуг;
- затраты материальных ресурсов;
- затраты финансовых ресурсов;
- показатели использования основных производственных фондов;
- ускорение оборачиваемости оборотных средств;
- сокращение срока окупаемости капиталовложений.

Группа качественных критериев:

- увеличение доли продукции высшей категории качества;
- обеспечение экологической чистоты;
- выпуск продукции, необходимой обществу;
- улучшение условий труда и быта работников;
- ресурсоэнергосбережение и др.

Критерием эффективности управления, кроме того, при определенных условиях может быть максимум выпуска продукции или максимум услуг.

Все эти критерии должны быть отражены в определенной системе показателей экономической эффективности, которые мы рассмотрим во втором вопросе.

Показатель эффективности – количественная характеристика работы предприятия, характеризует эффективность управления.

Такие показатели эффективности как производительность труда, материалоемкость, фондоотдача основных производственных фондов, оборачиваемость оборотных средств, окупаемость капиталовложений условно можно объединить в группу частных или локальных показателей.

Кроме того, выделяют обобщающие показатели: рентабельность и ликвидность. Они отражают результат хозяйственной деятельности и управления в целом но не в полной мере характеризуют эффективность и качество управления трудовыми процессами, производственными фондами, материальными ресурсами.

Показателями, характеризующими работу аппарата управления, являются стратегическая эффективность управления и своевременность принятия и осуществления управленческих решений.

При оценке эффективности управления необходимо комплексное применение всей системы обобщающих и частных показателей.

Эффективность управленческой деятельности применительно к субъекту управления может характеризоваться количественными (экономический эффект) и качественными показателями (социальная эффективность).

Показатели экономической эффективности

На уровне отдельных предприятий в различных отраслях экономики используются разнообразные группы показателей экономической эффективности. Однако на каждом предприятии оценивается экономическая эффективность использования материальных ресурсов, основных производственных фондов и оборотных средств, капитальных вложений, деятельности персонала, а также рассчитывается обобщающий показатель, характеризующий экономическую эффективность предприятия в целом.

1. Показатель эффективности использования материальных ресурсов. Снижение материалоемкости продукции – одно из главных направлений повышения эффективности в промышленности и строительстве, так как затраты на материалы составляют более половины затрат на производство продукции этих отраслей. Как правило, это достигается внедрением новых ресурсосберегающих технологий, заменой дорогостоящих материалов более дешевыми.

2. Показатель эффективности использования основных производственных

фондов. К основным производственным фондам относятся: средства труда (производственные здания и сооружения, машины, станки, оборудование, транспортные средства и тому подобные) которые участвуют в производстве. Важнейшими направлениями повышения эффективности использования основных фондов являются: повышение коэффициента сменности работы предприятия, сокращение потерь рабочего времени оборудования и др.

3. Показателем эффективности капитальных вложений. Как известно, оптимальный срок окупаемости капитальных вложений не должен превышать двух лет.

4. Показателем, характеризующим эффективность деятельности персонала. Повышение производительности труда зависит от ряда факторов: технического уровня производства, квалификации работников, качества и наличия в необходимом количестве материалов и т.д.

Материалоемкость, фондоотдача, окупаемость капиталовложений – это показатели характеризующие экономическую эффективность использования отдельных ресурсов. Между тем, на каждом предприятии необходимо определить обобщающий показатель, позволяющий оценить эффективность работы предприятия в целом. В условиях рынка таким показателем служит рентабельность, как отношение полученной прибыли к издержкам.

Рентабельность качественно характеризует работу предприятия и отражает сопоставление прибыли со всеми затратами. В различных отраслях на уровне отдельных предприятий могут иметь место специфические особенности.

Приведенные показатели экономической эффективности менеджмента являются статическими.

Достоверность показателей эффективности возрастает, если при анализе форм эффективности менеджмента учитывается ее динамический аспект.

В связи с этим показатели эффективности менеджмента целесообразно рассматривать в динамике посредством регистрации и сравнения изменений за два или более периода.

5. Динамический показатель эффективности менеджмента. Динамику экономической эффективности менеджмента характеризует также сравнение этих показателей за два или более периода, дающее показатель относительного изменения эффективности менеджмента.

Приведенные динамические показатели целесообразно рассчитывать также при осуществлении коренных изменений системы управления организацией, при сравнении различных вариантов совершенствования системы управления. Оценка реальной взаимосвязи конкретных показателей эффективности менеджмента и перечисленных характеристик системы управления позволяет диагностировать систему управления, вскрывать ее потенциальные возможности, определять пути совершенствования.

Показатели социальной эффективности

Оценка социальной эффективности отражает социальный результат управленческой деятельности и характеризует степень использования потенциальных возможностей коллектива для осуществления миссии фирмы, ее общественную значимость.

Показатели социальной эффективности управления характеризуются только результирующими составляющими, основные из них:

- повышение научно-технического уровня управления;
- повышение уровня интеграции процессов управления;
- повышение квалификации менеджеров;
- повышение уровня обоснованности принимаемых решений;
- формирование адекватной миссии организации организационной культуры;
- повышение управляемости системы;
- повышение степени удовлетворенности трудом;
- завоевание общественного доверия;
- усиление социальной ответственности организации;
- улучшение экологических последствий деятельности и т.д.

Улучшение показателей эффективности деятельности организации возможно в результате разработки и реализации организационно-технических мероприятий, комплексно отражающих пути роста экономической эффективности управления.

Предлагается следующая классификация мероприятий, связанных с ростом результата и снижением затрат ресурсов: технические, организационные, социально-экономические.

Технические мероприятия направлены на совершенствование технологий, оборудования, режимов переработки сырья, качества применяемых ресурсов.

Организационные мероприятия направлены на совершенствование организации учета, производства и труда, сокращения цикла производства, ремонта и экономии ресурсов.

· Социально-экономические мероприятия направлены на улучшение условий труда и отдыха, применение мер стимулирования и ответственности, мотивации роста качества и производительности труда, развития корпоративного духа во имя целей организации.

Тема 1.3.5. Управление несостоятельностью (банкротством) предприятия

1. Понятие и признаки банкротства
2. Механизм банкротства
3. Стратегическое направление по предотвращению банкротства

1. Понятие и признаки банкротства

Признание юрлица банкротом подразумевает вынесение арбитражным судом соответствующего решения об абсолютной неплатежеспособности компании в удовлетворении кредиторских требований. В число обязательств входят как долги по заключенным сделкам, так и невозможность рассчитаться по налоговым платежам в бюджет и внебюджет государства. В процессе банкротства суд осуществляет ряд обязательных мероприятий, направленных на оценку реального положения дел в компании, оптимизацию финансово-хозяйственной деятельности, максимально полное исполнение долговых расчетов.

Главные признаки и критерии банкротства перечислены в стат. 3 № 127-ФЗ. При этом во внимание берется срок просрочки платежей, а также их совокупный объем. Если какое-либо из условий не соблюдается, предприятие не может быть признано неплатежеспособным.

Основные признаки банкротства:

Наличие долговой задолженности перед кредиторами на сумму свыше 300000 руб.

Минимальный срок неисполнения обязательств составляет 3 мес., включая расчеты с персоналом компании.

Инициировать признание несостоятельности вправе учредитель должника, его кредиторы, различные уполномоченные органы – социальные фонды, налоговая инспекция, органы суда или прокуратуры и т.д. Одновременно с заявлением в арбитраж предоставляются документальные и другие доказательства наличия просроченных долгов. После рассмотрения всех фактов суд выносит решение об отказе в возбуждении дела или о рассмотрении банкротства. В последнем случае начинается первая вспомогательная стадия – внешнего управления. Весь процесс занимает достаточно много времени. Кто принимает участие в деле?

К субъектам банкротства относятся:

Предприятие-должник – юрлицо, соответствующее нормам стат. 3 № 127-ФЗ, то есть неспособное в должной мере и полном объеме исполнить текущие обязательства перед кредиторами, включая персонал фирмы, партнеров, банки, налоговые органы, ФСС, ПФР и др.

Арбитражный суд – уполномоченный государством официальный орган, осуществляющий правосудие в предпринимательской экономической сфере.

Исполнительный орган должника – уполномоченный руководящий орган юрлица, осуществляющий управление хозяйством.

Уполномоченные госорганы – наделенные исполнительной властью госорганы федерального уровня (местного и/или регионального), уполномоченные

государством РФ представлять в рассматриваемом деле о несостоятельности должника накопленные требования по оплате различных обязательных налоговых платежей, включая страховые сборы. Это, в первую очередь, территориальные подразделения ИФНС, ФСС и ПФР.

Конкурсные кредиторы – участвующие в деле о неплатежеспособности кредиторы, перед которыми должник имеет неисполненные расчеты по обязательствам. Исключение – уполномоченные госорганы; физлица, перед которыми имеются долги согласно требованиям стат. 2 № 127-ФЗ; учредители компании-должника; авторское вознаграждение, выплачиваемое гражданам за продукты интеллектуальной деятельности.

Кредиторы – физические и юридические лица, перед которыми фирма-должник имеет неисполненные обязательства.

Независимый арбитражный управляющий – уполномоченный рядом функций гражданин РФ, кандидатура которого утверждается арбитражем для участия в деле о банкротстве. Обязательным для такого лица является участие в СРО (саморегулируемая организация).

Для каждой из стадий признания неплатежеспособности существуют различные категории управляющих:

Временный – этот управляющий утверждается арбитражем в целях осуществления мероприятий в ходе внешнего управления.

Административный – уполномоченное лицо для выполнения финансовой санации, то есть оздоровления компании-должника.

Внешний – такой управляющий утверждается в целях осуществления внешнего управления, а также прочих, обязательных по № 127-ФЗ, функций.

Конкурсный – уполномоченный арбитражем эксперт проводит последний этап в деле о несостоятельности, а именно распродажу активов на открытых торгах – конкурсное производство.

Контрольные органы – надзорный федеральный орган за работой СРО управляющих.

Регулирующие органы – исполнительный федеральный орган, ответственный за нормативно-правовое регулирование сферы банкротства в РФ.

Обратите внимание! Как становится понятно, для юридических лиц главным признаком банкротства является просрочка погашения обязательств на срок более 3 мес. и сумму свыше 300000 руб. Но оценка и анализ финансовых показателей работы предприятия позволяет выявить ряд косвенных факторов, по которым заблаговременно можно сделать вывод о грядущих неприятностях для бизнеса. О чем речь? Подробные ответы на этот вопрос вы найдете в следующей главе.

Если говорить о коммерции в целом, изначальная задача любого предпринимателя (не имеет значения правовой статус фирмы, отраслевая сфера и масштабы деятельности) – это получение прибыли. В конечном итоге, именно высокая рентабельность и прибыльность бизнеса становятся главными ориентирами предприятия. Огромную роль в успешном достижении поставленных целей финансовой стратегии играет умелое руководящее звено, то есть управленцы «у руля» организации.

Безусловно, грамотный менеджмент требует разработки кратко- и долгосрочных планов, а также последующего контроля за их исполнением. Но в дни нестабильности и периодических серьезных колебаний в экономике важно также умение вовремя среагировать на ситуацию и внести необходимые коррективы в развитие фирмы. Если руководитель сможет вовремя распознать признаки предкризисного состояния – понятно, что речь о нормативных основаниях на данном этапе пока не идет – компания получит реальные шансы на восстановление. Какие же основания относятся к прямым (формальным) и косвенным (неформальным)?

Совокупная сумма просроченной задолженности превышает 300000 руб. – при этом учитываются обязательства за приобретенные товары (услуги или работы), но не оплаченные; полученные компанией кредиты и займы с процентными начислениями; долги перед персоналом компании, включая зарплату, отпускные, больничные, пособия, компенсации, надбавки и пр.; обязательства перед учредителями фирмы; долги по налоговым платежам. Не входят в неисполненные обязательства суммы штрафных санкций, пени, неустойки, проценты за просрочку исполнения расчетов – размер подобных требований устанавливает суд.

Фактический срок неисполнения требований превышает 3 мес. – если продолжительность периода меньше, можно говорить об относительной неплатежеспособности, чего недостаточно для официального инициирования процедуры банкротства. Заявление на признание несостоятельности можно подавать только при наличии признаков абсолютного банкротства, поскольку в ином случае предприятие еще сохраняет шансы на самостоятельное восстановление платежеспособности и возврата бизнеса к нормальному функционированию.

Неформальные признаки неплатежеспособности:

Документарные – в эту группу входят признаки, которые отражаются в различных документах организации. Так, о предбанкротном состоянии юрлица может свидетельствовать нарушение сроков представления документации и низкое качество ее составления.

Финансовые – сигналом понижения платежеспособности выступает резкое изменение стоимостных показателей статей баланса – в активе и/или пассиве. Это, к примеру, понижение или высокий рост величины ликвидных активов; скачок в сторону уменьшения/увеличения МПЗ компании, неоднократное падение прибыли. Также признаком банкротства является увеличение дебиторской задолженности, что свидетельствует о непродуманной политике кредитования покупателей предприятия, которая повышает риски невозврата долгов за уже реализованную продукцию. Еще один повод для беспокойства – рост невыплаченной зарплаты персоналу, наличие непогашенных обязательств по налогам, страховым взносам и прочим обязательным государственным сборам.

Управленческие – подобные признаки не имеют выраженную денежную оценку, но напрямую оказывают влияние на руководство деятельностью предприятия, а значит, могут привести к неплатежеспособности при низкой эффективности менеджмента. Среди указанных факторов – необоснованная централизация функций у отдельных лиц или, наоборот, излишнее расфокусирование пол-

номочий; многократное безрезультатное решение одних и тех же проблем; неоправданное внедрение нововведений; неразумная ценовая политика; сомнительные реорганизационные мероприятия; выход на «черные» рынки и т.д.

2. Механизм банкротства

Законодательством Российской Федерации предусмотрено применение к организации-должнику следующих процедур: реорганизационных, ликвидационных, заключение мирового соглашения. Эти процедуры кроме добровольной ликвидации осуществляются через арбитражный суд. Основание для возбуждения производства по делу о несостоятельности — заявление должника, его кредиторов или органов, наделенных соответствующей компетенцией (рис. 1).

С момента принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом кредиторы не в праве в индивидуальном порядке обращаться к нему для удовлетворения своих требований.

Для обеспечения сохранности имущества должника вводится процедура наблюдения. Арбитражным судом назначается временный управляющий. Им может быть только физическое лицо, зарегистрированное в качестве индивидуального предпринимателя и получившее лицензию арбитражного управляющего.

Одна из важнейших обязанностей временного управляющего — проведение анализа финансового состояния должника. Он изучает динамику денежного потока, получаемого должником, дает оценку показателей платежеспособности, ликвидности баланса, кредитоспособности и рентабельности. Проводится рыночная оценка стоимости имущества должника.



Рис. 12. Процедура реанимации предприятия-должника

Выбор конкретных методов, круга анализируемой информации производится с учетом специфики финансово-хозяйственной деятельности должника. Изучению и анализу подлежат не только документы бухгалтерского учета и отчетности, но и финансовые, документы статистической отчетности, информация, характеризующая местоположение должника, его производственно-технологическую и социальную инфраструктуру, место на товарных рынках, положение основных конкурентов.

Один из элементов анализа — проведение прогнозных разработок, позволяющих подтвердить или опровергнуть реальную возможность и предполагаемые сроки восстановления платежеспособности должника.

Для проведения финансового анализа временному управляющему отводится 3 месяца. Он имеет право привлекать в качестве консультантов или исполнителей аудиторов, бухгалтеров, финансовых аналитиков, специалистов в области маркетинга, иных специалистов.

При выполнении своих функций арбитражный управляющий не вступает в трудовые отношения ни с должником, ни с назначившим его арбитражным судом. По окончании наблюдения наряду с отчетом о своей деятельности он представляет в арбитражный суд сведения о финансовом состоянии должника и выводы о возможности или невозможности восстановления его платежеспособности.

По инициативе временного управляющего созывается собрание кредиторов. Большинством голосов принимается решение о введении и продлении внешнего управления, либо об обращении в арбитражный суд с ходатайством о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства, либо о заключении мирового соглашения.

Арбитражный суд на основании решения первого собрания кредиторов принимает решение о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства или выносит определение о введении внешнего управления, утверждает мировое соглашение. Процедура наблюдения прекращается. Временный управляющий продолжает исполнять свои обязанности до момента назначения внешнего или конкурсного управляющего.

Внешнее управление вводится на срок не более 12 месяцев. Срок может быть продлен не более чем на 6 месяцев. Руководитель организации-должника отстраняется от должности, управление делами возлагается на внешнего управляющего. Органы управления должника в течение 3 дней с момента назначения внешнего управляющего обязаны обеспечить передачу ему бухгалтерской и иной документации, печатей и штампов, материальных и иных ценностей. Вводится мораторий на удовлетворение кредиторов по денежным обязательствам и обязательным платежам должника.

Внешний управляющий вправе самостоятельно распоряжаться имуществом должника; заключать от его имени мировое соглашение; заявлять отказ от исполнения договоров должника.

Внешний управляющий обязан:

- принять в ведение имущество должника и провести инвентаризацию;
- открыть специальный счет для проведения внешнего управления и расчетов с кредиторами;
- разработать и представить на утверждение собранию кредиторов план внешнего управления;
- вести бухгалтерский, финансовый, статистический учет и отчетность;
- рассматривать требования кредиторов;

- вести реестр требований кредиторов;
- представить собранию кредиторов отчет по итогам реализации плана внешнего управления.

Не позднее 1 месяца с момента назначения внешний управляющий разрабатывает план управления, представляемый на утверждение собранию кредиторов. Этот план должен предусматривать меры по восстановлению платежеспособности должника.

План рассматривается собранием кредиторов, которое созывается внешним управляющим не позднее чем через 2 месяца с момента введения внешнего управления. Внешний управляющий письменно уведомляет кредиторов о дате и месте проведения собрания и обеспечивает возможность ознакомления с планом внешнего управления не менее чем за 2 недели до проведения собрания.

Мерами по восстановлению платежеспособности должника могут быть:

- ✓ переупрофилирование производства;
- ✓ закрытие нерентабельных производств;
- ✓ ликвидация дебиторской задолженности;
- ✓ продажа части имущества;
- ✓ продажа предприятия (бизнеса);
- ✓ иные способы.

Не позднее чем за 15 дней до истечения срока внешнего управления, а также при наличии оснований для его досрочного прекращения внешний управляющий обязан представить собранию кредиторов отчет.

Отчет должен содержать:

- баланс должника на последнюю отчетную дату;
- счет прибылей и убытков организации;
- сведения о наличии свободных денежных средств, которые могут быть направлены на удовлетворение требований кредиторов по денежным обязательствам и обязательным платежам;
- расшифровку оставшейся дебиторской задолженности;
- иные сведения о возможности погашения оставшейся кредиторской задолженности.

К отчету должен быть приложен реестр требований кредиторов.

По результатам отчета собрание кредиторов вправе принять одно из следующих решений:

- ❖ о прекращении внешнего управления в связи с восстановлением платежеспособности и переходе к расчетам с кредиторами;
- ❖ об обращении в арбитражный суд с ходатайством о продлении срока внешнего управления;
- ❖ об обращении в арбитражный суд с ходатайством о признании должника банкротом и открытии конкурсного производства;
- ❖ о заключении мирового соглашения.

Рассмотренные собранием кредиторов отчет внешнего управляющего и протокол собрания кредиторов направляются в арбитражный суд. Утверждение

отчета является основанием для прекращения производства по делу о банкротстве. Устанавливается срок расчета с кредиторами, который не может превышать 6 месяцев. Расчеты с кредиторами производятся внешним управляющим в соответствии с реестром требований.

С момента принятия арбитражным судом решения о признании должника банкротом и открытии конкурсного производства срок исполнения всех денежных обязательств должника считается наступившим. Конкурсный управляющий публикует сведения об открытии конкурсного производства в официальном издании государственного органа по делам о банкротстве и финансовом оздоровлении.

Конкурсный управляющий выполняет следующие функции:

- ✓ принимает в ведение имущество должника, проводит его инвентаризацию и оценку, принимает меры по его сохранности;
- ✓ анализирует финансовое состояние должника;
- ✓ уведомляет работников организации-должника о предстоящем увольнении;
- ✓ заявляет отказ от исполнения договоров должника;
- ✓ принимает меры, направленные на поиск, выявление и возврат имущества должника, находящегося у третьих лиц.

Все имущество должника, выявленное в ходе конкурсного производства, составляет конкурсную массу, которая подлежит продаже на открытых торгах. Требования кредиторов удовлетворяются в следующей очередности:

- в первую очередь удовлетворяются требования граждан, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда жизни и здоровью;
- во вторую очередь производятся расчеты по выплате выходных пособий и оплате труда лицам, работающим по трудовому договору;
- в третью очередь удовлетворяются требования кредиторов по обязательствам, обеспеченным залогом имущества должника;
- в четвертую очередь удовлетворяются требования по обязательным платежам в бюджет и во внебюджетные фонды;
- в пятую очередь производятся расчеты с другими кредиторами.

Конкурсный управляющий не реже одного раза в месяц представляет комитету кредиторов или их собранию отчет о своей деятельности, информацию о финансовом состоянии должника и ходе конкурсного производства. После завершения расчетов с кредиторами управляющий обязан представить отчет о результатах конкурсного производства. Определение арбитражного суда о завершении конкурсного производства — это основание для внесения в единый государственный реестр юридических лиц записи о ликвидации должника.

На любой стадии рассмотрения арбитражным судом дела о банкротстве должник и кредиторы вправе заключить мировое соглашение.

Мировое соглашение должно содержать положения о размерах, порядке, сроках исполнения обязательств должника и (или) прекращении его обязательств путем предоставления отступного, новации обязательств, прощения долга либо иными способами. Мировое соглашение может содержать условия:

об отсрочке или рассрочке исполнения обязательств должника;
уступке прав требования должника;
исполнении обязательств должника третьими лицами;
скидке с долга;
обмене требований на акции;
удовлетворении требований кредиторов иными способами.

С момента утверждения мирового соглашения прекращаются полномочия временного, внешнего, конкурсного управляющих. Должник приступает к погашению задолженности перед кредиторами.

В случае неисполнения мирового соглашения должником кредиторы вправе предъявить свои требования в объеме, предусмотренном мировым соглашением.

Механизм банкротства применительно к сельскохозяйственному предприятию имеет специфические особенности:

- ❖ выбытие земли из хозяйственного оборота недопустимо, она должна передаваться более эффективным собственникам без нарушения последовательности проведения технологического комплекса работ;
- ❖ необходимо восстановление системы почвозащитного земледелия;
- ❖ следует сохранять, а в перспективе и увеличивать объемы производства сельскохозяйственной продукции;
- ❖ требуются меры, направленные на социальную защиту населения, сохранение общего числа рабочих мест;
- ❖ передача в собственность земли, основных и оборотных средств должна осуществляться по завершении сбора сельскохозяйственных культур, до начала очередного технологического цикла работ.

3. Стратегическое направление по предотвращению банкротства

Предотвращение ликвидации предприятия — мера, всегда намного более целесообразная, чем решение глобальных проблем на запущенной стадии. В юридической практике полным-полно примеров, когда удавалось не просто реабилитировать кажущееся на первый взгляд безнадежное предприятие, но и вывести его на новый, более прибыльный уровень. Но, это удавалось, по большей степени потому, что владелец компании не стал дожидаться момента, когда единственным выходом из кризисного положения являлось проведение санации или ликвидации, а предпринял ряд определенных мер при возникновении первых признаков, красноречиво свидетельствующих о том, что организация может стать банкротом если и дальше бездействовать.

Так, финансовое оздоровление дел компании, есть не что иное, как неотъемлемая часть управления кризисным положением и вероятным банкротством. Данный метод включает в себя целевой выбор ряда максимально эффективных средств стратегии и тактики, которые оперативно помогут конкретной компании при конкретных обстоятельствах. Обратите внимание, что подбор индивидуальных средств для каждой отдельно взятой ситуации, совершенно не говорит о том,

что кроме них, не существует иных вариантов, которые бы идеально подходили для любой организации, по ряду причин, оказавшейся на пороге необратимой ликвидации.

Опираясь на прошлый опыт примеров, где удавалось вполне успешно и максимально быстро преодолеть кризисные ситуации предприятий, можно смело утверждать, что это позволит нам сформулировать ряд процедур, обязательных для каждой компании, без применения которых, вывод из убыточного состояния крайне затруднителен. Руководствуясь полученными после анализа данными, выделим 2 наиболее широко используемых типа тактики по быстрому и успешному преодолению негативных финансовых моментов.

Первая и одна из самых важных применяемых тактических программ носит название защитной, ввиду того, она основана на выполнении ряда мероприятий, куда входят такие действия, как:

- максимально возможное сокращение всех расходов, так или иначе связанных с производством и сбытом продукции;
- сохранении финансовой поддержки основным фондам и штатному персоналу;
- временное ограничение на использование определенных мероприятий.

К основным действиям тактического характера относят такие стандартные процедуры:

- незамедлительное устранение имеющихся убытков;
- максимально возможное снижение уровня финансовых расходов;
- определение эффективных и полезных внутренних резервов;
- проведение перестановок в кадрах;
- стабилизация дисциплины и закрепление ее на определенных позициях;
- принятие предельно допустимого количества попыток с целью улаживания разногласий с кредиторами.

Отметим, что данная тактика зачастую применяется при крайне неблагоприятном стечении внешних обстоятельств, но несмотря на то, что она может оказаться эффективной для конкретных компаний, находящихся в статусе ожидания оживления активности и благоприятной рыночной конъюнктуры, как правило, неприемлема для большинства из них.

Прежний опыт показал, что массовое применение защитной тактики абсолютно для всех предприятий повлечет за собой еще более глубокий кризис и усугубление и без того плачевного положения. Иными словами, безразборное использование данной тактики не приведет к финансовому благополучию применяющих ее компаний, поэтому так важно в каждом отдельном случае заранее продумать вероятный исход и понять, есть ли необходимость в задействовании защитной тактики.

Вторая, но не менее важная тактика — наступательная, которая является наиболее эффективной и результативной. Ей свойственно использование не столько оперативных, сколько стратегических мероприятий, таких, при которых

формируется концепция финансового, производственного и кадрового оздоровления, и в соответствии с этим, одновременно с экономическими, ресурсосберегающими мероприятиями, выполняется:

- ✓ изучение, анализ и завоевание новых рынков сбыта;
- ✓ существенное увеличение уровня финансовых расходов, способствующих усовершенствованию производства за счет его модернизации;
- ✓ успешное обновление основных фондов;
- ✓ внедрение на производство предприятия перспективных технологий;
- ✓ изменение или укрепление руководства компании;
- ✓ выполнение комплексного анализа и оценки сложившейся ситуации, вплоть до изменения стратегии.

В соответствии с данной стратегией должны будут пересматриваться производственные программы и маркетинговая концепция, которая по большей части ориентирована на укрепление занимаемых предприятием позиций и вместе с тем, завоевание новых сегментов рынка, а также обновлению номенклатуры производимой компанией продукции.

Иной путь финансового оздоровления компании подсказывает конкретные варианты, способствующие оперативному разрешению образовавшейся проблемы касающейся долговых обязательств — зачастую, они заключаются в проведении реструктуризации или просьбе предоставить отсрочку по скопившимся долгам. Обычно, после предоставления одного из перечисленных выше вариантов, предприятие обретает отличную возможность выйти на тот уровень, при котором компания не просто сможет нормально функционировать, но и в кратчайшие сроки решить все свои финансовые трудности носящие временный характер.

Как мы уже говорили, каждый выход из кризисной ситуации подразумевает разработку стратегии компании, обобщающим звеном которой является стратегия предотвращения ликвидации предприятия. Главная задача заключается в том, чтобы определить (на ранней стадии) кризисные тенденции, а также выявить так называемые «слабые сигналы», предвещающие своим появлением высокую вероятность кризисных явлений, и уже на основании всего этого выработать определенный план действий, способный противостоять негативным факторам и последствиям.

Любая потенциальная мера, способствующая предотвращению ликвидации предприятия, должна в первую очередь, исходить из прогнозов вероятных последствий, что могут проявиться при применении тех или иных стратегических долговременных решений. По этой причине так важно заблаговременно спрогнозировать вероятный исход ситуации и уже на основании теории вероятности принимать решение относительно каждого метода по выводу компании из кризиса.

Из этого следует, что любая стратегия по предотвращению банкротства должна выявлять методы выбора стратегических решений, принимаемых в рамках составляющих стратегий предприятия:

Товарной стратегии, подразумевающей методы поиска наиболее рента-

бильных для компании стратегических зон хозяйствования и способы управления ими, главная задача которой состоит в том, чтобы оперативно разработать правила формирования ассортимента продукции выпускаемой компанией, и вместе с тем, обеспечить конкурентное преимущество и уже на основании полученных данных провести максимизацию прибыли в долгосрочной перспективе.

Стратегия ценообразования. Именно она при содействии эффективной ценовой политики должна не просто заинтересовать потенциального покупателя товаром (услугой), что предоставляет компания, но и сформировать потребительские предпочтения на постоянной основе. То есть сделать так, чтобы покупатель отдавал предпочтение конкретной марке на протяжении долгого времени.

Стратегия взаимодействия компании с рынками производственных ресурсов, являющих собой комплекс принципиальных положений, дающих возможность максимально эффективно распределять ресурсы компании, и уже на базе этого отдавать предпочтение наиболее перспективным и выгодным поставщикам производственных ресурсов.

Стратегия поведения компании на рынках денег и ценных бумаг. Подразумевает собой мониторинг рынков и выработке таких правил мобилизации дополнительных финансовых ресурсов, что направлены как в инвестиции, так и непосредственно на успешное и своевременное решение актуальных экономических задач по финансированию того или иного антикризисного проекта.

Стратегия внешнеэкономической деятельности. Ее предназначение состоит в том, чтобы выработать определенную манеру поведения компании в роли импортера и экспортера с целью максимизации полученной прибыли.

Стратегия по уменьшению уровня производственных издержек. Благодаря ей можно на должном уровне обеспечить конкурентное преимущество путем снижения финансовых расходов и регулярного отслеживания непроизводительных инвестиций.

Стратегия инвестиционной деятельности. Подразумевает выборочные методы поддержания материально-технической базы и товарно-материальных запасов на том уровне, который способен обеспечить постоянное приращение конкурентного статуса компании.

Стратегия стимулирования штатного персонала компании. В ходе ее применения разрабатывается система стимулирования всех сотрудников предприятия к тому, чтобы при выполнении своих обязанностей они руководствовались не сиюминутными, а долгосрочными интересами.

Финансовое оздоровление — еще один метод, способный в кратчайшие сроки предотвратить ликвидацию конкретного предприятия. Целью данной стратегии является быстрое определение основных направлений работ и ожидаемой общей эффективности от выполненных действий. Для самой организации подобного рода бизнес-план послужит базовой основой для разработки куда более конкретных документов:

- маркетинговых планов;
- планов по производству;
- стабильных графиков работ.

Кроме того, при внедрении на практике такого бизнес-плана, потенциальным инвесторам будет намного проще сориентироваться в момент выбора объектов инвестирования.

Таким образом становится очевидным, что без специальной стратегии по выходу из кризисного состояния, оформленной в формате бизнес-плана, невозможны ни автономные действия компании, направленные на стремительное и эффективное улучшение негативного положения, ни внешняя поддержка, даже если она играет решающую роль. Все меры предпринимаемые для предотвращения ликвидации компании так или иначе связаны с эффективным управлением всеми ее финансами и производством в целом, а также правильным определением стратегических целей и тактики их реализации.

В правовой практике имеется еще одно понятие, которое периодически применяется в отношении той или иной организации – название ему «санация» — это досудебные или же судебные меры по скорейшему восстановлению платежеспособности компании-должника, исходящие от непосредственного руководства предприятия, его учредителей, кредиторов и иных, уполномоченных лиц.

В данном случае необходимо будет получить от государственных органов подтверждение, свидетельствующее о том, что приоритетной задачей здесь будет являться макроэкономическое урегулирование и экономическое противодействие инфляции на основе поддержки национального производства. Для реализации поставленных целей необходимо:

Сформировать систему экономических и финансовых показателей на всех уровнях, а также организовать поддержку базовых отраслей экономики.

Создать такие рабочие условия, при которых у предприятий появится возможность заработать фактически отсутствующие у многих из них личные оборотные средства.

Предпринять ряд мер экономического характера, расширяющих возможности компании по расходованию заемных финансовых средств;

Оперативно внедрить такие рыночные инструменты, как коммерческий кредит, вексель и чек.

Внести ряд правок в налоговую политику, направив ее на стимулирование производства и инвестиций.

Выявить степени ликвидности и платежеспособности той или иной организации.

Направить таможенную политику на непосредственную защиту национального производителя и конкурентоспособной продукции.

Тема 1.4. Характер взаимодействия с другими подразделениями

Тема 1.4.1. Внешняя среда организации

Организацию можно рассматривать как совокупность ее параметров, которые меняются под воздействием управленческих решений и внешней (окружающей) среды. Внешняя среда — совокупность факторов (условий и организаций), оказывающих воздействие на деятельность фирмы (рис. 13).



Рис. 13. Факторы внешней среды организации

Внешняя среда разделяется на факторы косвенного (макросреда) и прямого (микросреда) воздействия.

Макросреда: факторы косвенного воздействия оказывают влияние в целом на все организации, действующие в той или иной отрасли. К ним относят факторы, характеризующие развитие национальной экономики в целом:

- экономическая среда — факторы, определяющие развитие экономических процессов в национальной экономике (темпы роста ВВП, внешние долги и т.п.), влияние бюджетной и налоговой политики государства на платежеспособность населения, инвестиционную привлекательность национальной экономики, устойчивость национальной валюты, темп инфляции, нормы налогообложения и др.;
- политическая среда — факторы, определяющие развитие политических процессов, стабильность законодательных норм в национальной экономике; политическая идеология, определяющая политику правительства, степень общественного недовольства правительством и т.п.;
- технологическая среда (способы преобразования ресурсов в результат) — факторы, определяющие тенденции развития научно-технического прогресса и связанного с ним изменения технологического базиса производства;
- социальная среда — факторы, определяющие демографическую

структуру населения и тенденции развития, нормы, обычаи и ценности населения, отношение людей к работе и качеству жизни, темпы роста населения и др. Социальная среда во многом определяет состояние рынка труда и численность трудоспособного населения.

Изменения социальной среды могут оказывать воздействие на определенные рынки товаров или услуг.

Для того чтобы эффективно изучать внешнюю среду, должна быть создана специальная структура в организации. Наиболее часто применяются следующие способы наблюдения: анализ материалов, опубликованных в специальных источниках; участие в профессиональных конференциях; анализ опыта деятельности организации; проведение внутрифирменных дискуссий.

Микросреда — факторы, оказывающие влияние на деятельность конкретной организации и определяющие ее конкурентоспособность в сравнении с другими организациями, действующими в той или иной отрасли.

К ним относятся:

- поставщики ресурсов — хозяйствующие субъекты (юридические или физические лица), располагающие ресурсами, необходимыми организации для ее эффективной деятельности;

- потребители продукции (работ, услуг) — хозяйствующие субъекты (юридические или физические лица), испытывающие спрос на продукцию (работы, услуги), предлагаемые конкретной организацией;

- конкуренты — хозяйствующие субъекты (юридические или физические лица), соперничающие на конкретном рынке и производящие продукцию (работы, услуги), которые способны удовлетворить аналогичные потребности потенциальных покупателей;

- посредники — хозяйствующие субъекты (юридические или физические лица), способствующие в продвижении, распространении и сбыте товаров организации.

Посредники обеспечивают:

- 1) физическое перемещение товаров от мест их производства к пунктам продажи или потребления, их накопление и предпродажную подготовку;

- 2) кредитную поддержку сделок и страхование рисков порчи или пропажи товаров;

- 3) собственно продажу;

- 4) помощь в поиске покупателей, рекламе, стимулировании сбыта и послепродажном сервисе.

Контактные аудитории — это системы и социальные группы, которые проявляют реальный или потенциальный интерес к деятельности фирмы и могут оказать существенное влияние на ее результаты. К ним относятся:

- государственные органы: налоговые, статистики, лицензирования, санитарного, экологического и других видов надзора;

- местные органы власти;

- общественность: профсоюзы, союзы потребителей, экологические и

другие общества;

- аудиторские и консалтинговые фирмы;
- независимые средства массовой информации: пресса, радио, телевидение.

Основные характеристики внешней среды — это взаимосвязанность факторов, сложность внешней среды, подвижность среды, неопределенность внешней среды. Взаимосвязанность факторов внешней среды — уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Изменение какого-либо фактора окружения может обуславливать изменение других. Сложность внешней среды — число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора. Подвижность среды — скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью. Подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений организации и ниже для других. В высокоподвижной среде организация или подразделение должны опираться на более разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения.

Неопределенность внешней среды — соотношение между количеством информации о среде, которой располагает организация, и уверенностью в точности этой информации. Чем неопределеннее внешнее окружение, тем труднее принимать эффективные решения. В условиях высокой неопределенности внешней среды организация может использовать 2 подхода.

1. Адаптация к условиям среды предусматривает создание такой структуры организации, которая способна реагировать на изменения во внешней среде, в которой имеется постоянный мониторинг изменений внешней среды. Любые изменения внешней среды требуют повышения гибкости структуры организации, способности к быстрому и экономичному перераспределению функций и задач, решаемых тем или иным подразделением организации или отдельными ее сотрудниками.

2. Влияние на внешнюю среду предусматривает реализацию мер по целенаправленному воздействию на факторы внешней среды. В качестве таких мер могут использоваться:

- стратегия конкуренции как фактор борьбы на рынке;
- реклама как метод управления спросом;
- связи с общественностью как метод повышения имиджа организации в обществе;
- политическая деятельность как стремление влияния на государство посредством участия в различных общественных организациях и ассоциациях, которые лоббируют интересы своих членов в органах государственного управления.

Организация в рыночном хозяйстве находится в постоянном взаимодействии с внешней средой, которая является источником, с одной стороны, шансов получения прибыли и устойчивого развития, расширения рынков, с другой —

опасностей и угроз утери завоеванных рыночных позиций, падения спроса на продукцию (услуги), морального старения технологии, нововведений конкурентов и т.п.

Тема 1.4.2. Внутренняя среда организации

Внутренняя среда предприятия - это управленческий производственный потенциал предприятия. Основные факторы внутренней среды предприятия - товар, цена, место продажи, стимулирование сбыта. Они являются подконтрольными для предприятия и имеют прямое и непосредственное отношение именно к маркетингу. Эти факторы называются по-разному Н. Борден, профессор Гарвардского университета, предложивший их в качестве объектов для маркетинговых воздействий, назвал их маркетинговой смесью и применил аналогию с рецептом теста для пирога. Смысл предложения Бордена сводится к тому, что в разных ситуациях, возникающих во внутренней среде, предприятие должно направлять свои воздействия (финансовые, трудовые и иные ресурсы) на одну, две или более составляющих маркетинговой смеси, обеспечивая ту или иную пропорцию их сочетания в едином целом в зависимости от ситуации. Позднее маркетинговую смесь стали называть «4р», поскольку все слова, составляющие ее, в английском языке начинаются на букву «р» (product - товар, price - цена, place - место продажи, promotion - стимулирование сбыта). Иногда эти составляющие называют комплексом маркетинга.

Каждое предприятие, представляя собой некоторую структуру, состоящую более чем из «4р», имеет вокруг себя вполне определенное окружение. Его можно представить как ближнее, состоящее из факторов микросреды, и дальнее, состоящее из факторов макросреды. Каждый из этих факторов маркетинга предприятие должно учитывать в своей маркетинговой деятельности. Изучая факторы внешнего окружения, прогнозируя их динамику на более или менее длительную перспективу, предприятие должно приспособливать свои внутренние факторы, которые ей подконтрольны, к этой динамике. При этом, факторы дальнего окружения оно должно тщательно учитывать и приспособливать свою деятельность к их изменениям, на факторы же ближнего окружения, кроме приспособления к формам их проявления, предприятие может влиять.

Предприятие может формировать спрос на рынке, управлять спросом, создавать новые потребности, что и представляет собой непосредственное влияние на такой фактор внешней среды, как потребители. Безусловно, предприятие может влиять и на поставщиков, и на посредников, предлагая им свои цены, тарифы, оказывая предпочтение некоторым из них. Своими действиями предприятие по более полному удовлетворению. Нужд и потребностей своих потребителей может оказывать влияние и на конкурентов. Конкуренты непременно задумаются, если предприятие вдруг снизит цены на свой товар, и будут принимать какие-то шаги. Используя средства массовой информации в освещении, например, своей благотворительной деятельности, предприятие может формировать положительное общественное мнение о себе.

В последние годы к «4р» стали добавлять некоторые другие факторы внутренней среды организации. Такие как: цели предприятия, его структура, трудовые ресурсы, оборудование, материальные запасы, технология, культура предприятия. Это основные внутренние переменные предприятия. Они не имеют прямого отношения к маркетингу, но тесно с ним взаимосвязаны.

Внутренние переменные - это ситуационные факторы внутри предприятия. Поскольку предприятия представляют собой созданные людьми системы, то внутренние переменные в основном являются результатом управленческих решений. Рассмотрим несколько таких факторов.

Организация, по определению, это группа людей с осознанными общими целями. Правильное формирование целей и постановка задач на 50% определяют успешность решения.

Цели есть конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремиться добиться группа, работая вместе. В ходе процесса планирования руководство разрабатывает цели и сообщает их членам организации. Этот процесс представляет собой мощный механизм координирования, потому что он дает возможность членам организации знать, к чему они должны стремиться. У организации могут быть разнообразные цели. Каждое предприятие или коммерческая организация имеет своей главной, стратегической целью получение прибыли.

Цели производства определяются главным образом потребителем и тесно взаимосвязаны с маркетингом и финансовым менеджментом. Для определения целей можно выделить пять условий реализации товара или услуг, в которых заинтересован потребитель: функционирование предназначение и качество, количество, цена, сроки поставки, сервис.

Наиболее важным является правильное определение целей, на достижение которых необходимо сосредоточить деятельность предприятия. Правильный выбор целей определяет эффективность деятельности.

Наряду с целями определяются и задачи, т.е. предписания работ, которые должны быть выполнены заранее установленным способом в заранее определенные сроки. Задачи предписываются не работнику, а должности и находят отражение в должностной инструкции и рассматриваются при этом как необходимый вклад в достижении целей организации.

Структура организации - это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации. Существуют две основные концепции структуры:

- Специализированное разделение труда;
- Сфера контроля.

В большинстве современных организаций характерной особенностью является специализированное разделение труда - закрепление данной работы за специалистами, т.е. теми, кто способен выполнить ее лучше всех с точки зрения организации как единого целого. Во всех организациях, за исключением самых мелких, имеет место горизонтальное разделение труда по специализированным линиям. Если организация достаточно велика по размеру, специалистов обычно

группируют вместе в пределах функциональной области (подразделения).

Эффективность и целесообразность способов разделения работы между людьми - сверху вниз, до самого первого уровня организации - во многих случаях определяет, насколько производительна, может быть организация по сравнению с ее конкурентами. Не менее важно и то, как осуществляется вертикальное разделение труда. Вертикальное разделение труда, т.е. отделение работы по координации от непосредственного выполнения заданий, необходимо для успешной групповой работы. Преднамеренное вертикальное разделение труда в организации дает в результате иерархию управленческих уровней.

Число лиц, подчиненных одному руководителю, представляет собой сферу контроля. Сфера контроля - это важный аспект организационной структуры. Многие переменные самой организации и во внешней среде могут влиять на нее.

В организации создается и действует двойная система контроля: управленческий контроль и производственный контроль. Первый охватывает систему директивного управления и «описывает» действия второго.

Большинство людей рассматривают технологию как нечто связанное с изобретениями и машинами. Однако Л. Дейвис предлагает широкое описание: «технология - это сочетание квалифицированных навыков оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации или людях».

Все технологии производственных предприятий можно разделить на три категории:

1) Единичное, мелкосерийное или индивидуальное производство, где одновременно изготавливается только одно изделие или малая серия одинаковых изделий. Часто такое изделие изготавливается для определенного покупателя по его спецификациям или является опытным образцом.

2) Массовое или крупносерийное производство применяется при изготовлении большого количества изделий, которые идентичны друг другу или очень похожи. Такой тип производства характеризуется механизацией, использованием стандартных деталей и конвейерным способом сборки.

3) Непрерывное производство использует автоматизированное оборудование, которое работает круглые сутки для непрерывного изготовления одинакового по характеристикам продукта в больших объемах.

Важным звеном в условиях производительности труда является надежность персонала. Люди являются центральным фактором в любой модели управления. Как ведет себя человек в обществе и на работе, является следствием сложного сочетания индивидуальных характеристик личности и внешней среды.

Результаты работы сотрудников, т.е. их вклад в достижение общей цели, естественно не одинаковы. В любой организации есть лидеры, аутсайдеры и середняки. Для выявления указанной дифференциации и принятия соответствующих управленческих решений в организации должна функционировать единая система оценки работы персонала.

Также обязательно необходимо учитывать смену персонала, т.к. на адаптацию на новом рабочем месте человеку порой необходимо до нескольких месяцев. Важно, чтобы это время не было потерянным для организации.

Еще один аспект различия между людьми - это их отношение к чему-либо, или социальные установки. Отношение к работе является важным фактором, определяющим, как люди будут реагировать на изменения условий и продолжительности работы, стимулирования труда. Каждая организация сознательно или несознательно устанавливает свою собственную систему ценностей. Как и более крупное общество предприятие стремится иметь свою собственную мораль, обычаи и табу.

Тема 1.5. Функциональные обязанности работников и руководителей

Тема 1.5.1. Кадры и организация управленческого труда

1. Роль кадров в управлении производством, принципы их подбора и расстановки
2. Аттестация кадров. Работа с кадрами управления
3. Научная организация управленческого труда

1. Роль кадров в управлении производством, принципы их подбора и расстановки

Подбор и расстановка кадров являются одними из основных функций управленческого цикла, выполняемых руководящим составом организации. Эти функции осуществляет непосредственно руководитель организации. При этом они протекают в неразрывной связи с обучением, воспитанием и оценкой деятельности кадров. Подбором кадров занимаются все руководители — от низшего структурного подразделения до директора. Он сопровождается их расстановкой в соответствии с деловыми качествами. От качества подбора и расстановки кадров зависит эффективность работы организации.

Под подбором и расстановкой кадров понимается рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников, отвечающих требованиям содержания выполняемой работы, с другой стороны.

При этом преследуются две цели — формирование активно действующих трудовых коллективов в рамках структурных подразделений и создание условий для профессионального роста каждого работника. Подбор кадров представляет собой процесс их изучения в целях определения пригодности выдвигаемых кандидатов для выполнения функциональных обязанностей по той или другой

должности. Кандидатами для замещения вакантных должностей могут быть работники как данной, так и других организаций.

Процесс подбора кадров включает в себя следующие этапы:

- сбор и обработка информации о возможных кандидатах;
- оценка необходимых качеств и составление характеристик по каждому кандидату;
 - сопоставление всей совокупности качеств кандидата с требованиями, предъявляемыми к выполнению функций по данной должности;
 - сравнение качеств кандидатов между собой и выбор того, кто больше других подходит для замещения вакантной должности;
 - назначение кандидата на должность.

Расстановка кадров — это распределение имеющегося персонала по подразделениям аппарата управления и другим подразделениям организации с учетом требований, где они наиболее эффективно могли бы работать. Расстановка логически предшествует подбору, хотя практически они проходят одновременно. Должностное положение работников при расстановке не меняется, так как при ее осуществлении происходит рациональное распределение работников, занимающих аналогичные должности в разных отделах управления, в интересах работы и самого работника.

При подборе и расстановке кадров рекомендуют придерживаться следующих принципов:

- соответствие кандидата данному участку или объекту работы;
- сочетание старых опытных руководителей и молодых кадров;
- соответствие качеств кандидата данному состоянию объекта работы;
- сочетание необходимых для работы качеств руководителя и его ближайших помощников.

Принцип соответствия кандидата данному объекту или участку предполагает, что он должен иметь достаточные знания и опыт в области предстоящей работы и постоянно их совершенствовать в процессе своей деятельности. Принцип сочетания старых опытных руководителей и молодых кадров предполагает сочетание опыта и активных действий на основе современной науки.

Подбор и расстановка кадров предусматривают планирование служебной карьеры исходя из оценки потенциала индивидуального вклада, возраста работников, производственного стажа, квалификации и наличия рабочих мест. Обычно при подборе кандидатов используют не один метод, а целый комплекс различных методов, направленных на всестороннюю оценку кандидатов. Комплексная система отбора может включать в себя следующие методы: предварительный отбор (анализ резюме, предварительного интервью и т.д.); сбор информации о кандидате; личностные анкеты; групповые оценки; собеседование.

Профессиональный отбор кадров в организации является одним из наиболее важных этапов подбора работников и включает следующие этапы:

- создание кадровой комиссии;
- формирование требований к рабочим местам;
- объявление о конкурсе в СМИ;

- медицинское обследование здоровья и работоспособности кандидатов;
- оценка кандидатов на психологическую устойчивость;
- анализ увлечений и вредных привычек кандидатов;
- комплексная оценка кандидатов по рейтингу и формирование окончательного списка;
- заключение кадровой комиссии по выбору кандидатуры на вакантную должность;
- утверждение в должности, заключение трудового договора.

При подготовке и проведении процесса отбора необходимо помнить, что не только организация отбирает работников, наилучшим образом соответствующих установленным критериям, но и кандидаты, участвующие в отборе, также принимают решения о том, насколько привлекательно для них данное место работы.

2. *Аттестация кадров. Работа с кадрами управления*

Аттестация персонала — кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности. Главное назначение аттестации — не контроль исполнения (хотя это тоже очень важно), а выявление резервов повышения уровня отдачи работника.

Функции по проведению аттестации распределяются между линейными руководителями (менеджерами) и менеджерами по персоналу (кадровыми службами):

Линейные руководители	Кадровые службы
Консультируют по выделению существенных параметров оценки	Основываясь на корпоративной политике, разрабатывают общие принципы оценки персонала
Участвуют в аттестационных процедурах в качестве экспертов, готовят индивидуальные оценочные материалы (анкеты, характеристики, рекомендации) для аттестуемых	Разрабатывают нормативные и методические материалы
Участвуют в работе аттестационных комиссий	Организуют аттестационные процедуры
	Обучают линейных менеджеров эффективной работе в рамках аттестационных процедур и собеседований
	Контролируют реализацию аттестационных процедур
	Обрабатывают и анализируют данные
	Осуществляют хранение и использование кадровой информации (в частности, для формирования резерва и планирования карьеры)

Таким образом, в проведении аттестации принимают участие не только сотрудники кадровых служб, но и линейные руководители. Так, в США непосредственный начальник должен не только хорошо знать своих непосредственных подчиненных, но и работников, занимающих в организационной структуре должности несколькими уровнями ниже. Руководитель одного-двух вышестоящих уровней рассматривает выставленные оценки с учетом проявленной реакции работника, перепроверяет и утверждает их. Если результаты труда и потенциал работника превосходят стандарты, требуется еще одно утверждение на более высоком уровне.

Эффективному сбору информации, особенно по оценке труда, может способствовать привлечение в качестве экспертов всех работников подразделения, в котором проходит аттестация, и работников, непосредственно взаимодействующих с данным подразделением.

Элементы аттестации. С учетом целей аттестации можно говорить о двух ее составных частях: оценке труда и оценке персонала.

Оценка труда направлена на сопоставление содержания, качества и объема фактического труда с планируемым результатом труда, который представлен в технологических картах, планах и программах работы предприятия. Оценка труда дает возможность оценить количество, качество и интенсивность труда.

При проведении аттестации руководителей имеет смысл не только давать оценку труда каждого из них, но и организовывать особые процедуры оценки труда руководимого им подразделения (целесообразно привлекать и использовать информацию от смежных подразделений организации, а также внешних партнеров и клиентов, с которыми это подразделение взаимодействует).

Оценка персонала позволяет изучить степень подготовленности работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а также выявить уровень его потенциальных возможностей для оценки перспектив роста.

Анализ практики управления показывает, что корпорации используют в большинстве случаев одновременно оба вида оценки деятельности работников, т. е. оценку труда и оценку качеств, влияющих на достижение результатов. Оценочная форма включает два соответствующих раздела, в каждом из которых от руководителя наряду с балльной оценкой обычно требуются развернутые обоснования. Аттестационные процедуры предусматривают индивидуальное обсуждение итогов оценки с подчиненным, который удостоверяет это подписью, а также может зафиксировать несогласие с выводами начальника и особые обстоятельства, повлиявшие на результаты труда.

В большинстве корпораций оценка и аттестация организуются ежегодно, в отдельных компаниях (особенно если они применяют упрощенные процедуры оценки) — каждые полгода. Кроме того, проводятся неформальные собеседования и в промежутке между ежегодными формальными оценками обсуждаются результаты труда и обязательного текущего наблюдения за деятельностью подчиненных. Если процедуры оценки труда хорошо формализованы, целесообразно проводить оценочные мероприятия чаще, например, в конце каждой недели, месяца, квартала. Хотя эти мероприятия не являются аттестационными, но

могут давать существенную информацию о динамике эффективности труда работников и подразделений в целом.

Особенно тщательно контроль осуществляется за вновь принятыми на работу и за получившими новое назначение. Например, в компании “Макдональдс” руководители и специалисты в обязательном порядке должны проходить аттестацию при каждом повышении (понижении) в должности, а также через шесть месяцев с момента найма, перевода на другую должность. В “Контрол дейта” неформальная оценка для вновь принятых проводится через три месяца, для переведенных с другой должности — через 30 дней, а формальная — через полгода работы.

Тщательный контроль за вхождением работника в должность призван ускорить этот процесс. Корпорация, приобретая дорогостоящий “человеческий ресурс” или пробуя применить его в новом качестве, рассчитывает получить быструю отдачу. Жесткий контроль и оценка сильных и слабых сторон деятельности работника позволяют оказать ему необходимую помощь, быстрее исправить недостатки. Одновременно проверяется правильность решения о назначении. В отношении рядовых исполнителей, управляющих низового звена, такой ответ, как предполагается, должен быть получен уже через несколько месяцев, в отношении руководителей среднего и высшего звеньев — не позднее года. Работника, не справляющегося с обязанностями, в короткий срок переводят на менее ответственную работу или увольняют. Другая цель сокращения сроков формальной оценки в этот период состоит в навязывании работнику высоких стандартов трудовой деятельности. Администрации американских фирм опасаются полагаться в утверждении этих стандартов лишь на “групповые нормы” трудового поведения. Как известно, групповые взаимодействия и нормы в американских корпорациях не являются столь же сильными и обязательными, как в японской промышленности. Между тем, в первые месяцы социальной адаптации работника закладываются нормы поведения и основы его будущей деятельности. В дальнейшем привитые работнику стандарты трудовой деятельности стремятся закрепить и поддерживать, используя уже регулярную процедуру ежегодной оценки.

Аттестация кадров — важная составная часть управления персоналом, наиболее эффективная форма оценки кадров.

Обязательной аттестации подлежат работники в предусмотренных отдельными законами случаях. Добровольная аттестация проводится по усмотрению (решению) администрации с целью оптимизации управления персоналом, а значит, для повышения работоспособности и устойчивости бизнеса.

Аттестация является одной из наиболее распространенных форм оценки работы персонала, а точнее — соответствия занимаемой должности.

Регулярная процедура оценки деловых и личностных качеств работников, их трудовых показателей подразумевает использование этих результатов в целях улучшения подбора и расстановки персонала, постоянного стимулирования работников к повышению квалификации, улучшению качества и эффективности работы. Эффективность работы организации складывается в целом из эффективности использования всех организационных ресурсов, в том числе потенциала каждого сотрудника.

Получение информации для принятия управленческих решений. Оценка, насколько потенциал сотрудников позволяет реализовать цели компании (необходимы сформулированные цели и задачи компании, ее образ на рынке, проблемы развития). Актуально для перспективных, активно развивающихся компаний с гибкой структурой и системой управления. Получение информации для текущей работы с персоналом - для коррекции деятельности и поведения сотрудников, а также для выявления областей, нуждающихся в повышенном контроле. Разработка системы продвижения и перемещения сотрудников, прежде всего, своих специалистов. Внутренне продвижение сотрудников часто более эффективно и дешево, особенно в ситуации дефицита профессиональных кадров. Разработка и уточнение системы обучения и развития персонала. Упорядочивание системы принятия решений об увольнении персонала.

Формирование (изменение) системы мотивации и стимулирования персонала. Повышение ответственность персонала за компетентное выполнение должностных обязанностей. Поощрение сотрудников к повышению профессионализма, совершенствованию навыков и знаний. Сближение индивидуальных целей сотрудников и целей организации.

Актуально для компаний и отделов с большим количеством сотрудников, работающих в одной должности и не имеющих возможности расти внутри компании.

Эффективность использования аттестации, как одной из основных технологий управления персоналом, будет зависеть в первую очередь от степени технологичности процедуры и от уровня владения ею специалистами, непосредственно осуществляющими процедуру.

С другой стороны, отдача от внедрения и использования аттестаций будет зависеть от установок руководства по отношению к персоналу, от уровня управленческой компетентности и принципов кадровой политики, которые исповедует руководство.

Все организационные решения в компании, которые могут быть запрограммированы и учтены в период подготовки и разработки системы аттестации, должны быть предусмотрены, чтобы минимизировать попутно возникающие трудности при проведении самой процедуры, повысить ее эффективность, избежать неожиданностей, неточностей. При незнании юридических аспектов аттестации или несоблюдении таких принципов, как объективность оценки, обеспечение конфиденциальности результатов, данная процедура может принести в целом негативный результат для компании в виде конфликтов и неоправданных временных затрат.

Система аттестации открывает возможности для формирования решений основывающихся на результатах оценки, и может влиять на уровень приверженности или лояльности персонала к компании, вовлеченности в общую стратегию. Получению подобных результатов содействуют только четко выработанные цели проведения процедуры аттестации, которые, конечно, могут меняться в соответствии с общими целями и стратегией компании, уровнем взаимосвязи и взаимозависимости аттестации с другими направлениями работы с персоналом и

поэтому вырабатываются и складываются для каждой компании индивидуально.

Грамотно проведенная аттестация положительно влияет на все стороны деятельности руководителей и специалистов. Работа, связанная с организацией и проведением аттестации, позволяет более глубоко изучить кадры, улучшить их подбор, расстановку и использование. Аттестация стимулирует развитие творческой активности и инициативы работников, что особенно важно в современных условиях.

Этапы аттестации

Предварительный этап- Подготовка проекта внедрения аттестации. Обоснование и проведение презентации для руководства проекта аттестации.

Этап формализации методик, стандартов, правил - Разработка соответствующих документов, принятие организационных решений со стороны руководства компанией. Грамотный подход к документированию процедуры аттестации в первый раз позволяет использовать созданные наработки в последующих аттестациях.

Рекомендуется разработка «Положения об аттестации персонала» - единого внутрикорпоративного нормативного документа. В нем устанавливаются единые требования к периодичности, процедуре, методике проведения аттестации всего персонала, а также к содержанию, порядку разработки, утверждения методик аттестации. Формализация процедуры в документе вынуждает конкретизировать и учесть все правила, углубиться в формальные детали, прописать все возможные вопросы и подробности проведения процедуры. Это позволяет сделать процедуру прозрачной, понятной с технической стороны.

Пробная аттестация - для апробирования предложенной процедуры запускается пилотный проект аттестации в отделе управления персоналом, проверяются и дорабатываются все этапы внедряемой на предприятии методики.

Подготовительный этап- Перед каждой запланированной заранее процедурой аттестации, сотрудники отдела управления персоналом проводят подготовительную консультационную работу. Аттестуемым за 2 недели до проведения аттестации сообщают критерии аттестации, вопросы для экзамена, проводят разъяснительные беседы, консультируют что и как делать. Проведение аттестации - Мероприятия по аттестации, проводимые согласно разработанным методикам и правилам.

Подведение итогов аттестации - Принятие управленческих решений, обсуждение итогов аттестации в коллективе, оценка необходимого периода проведения последующих аттестаций.

3. Научная организация управленческого труда

Под научной следует понимать такую организацию труда административно-управленческих работников, которая основывается на использовании достижений науки и передового опыта, прогрессивных форм хозяйствования, применении технических средств и позволяет наилучшим образом устанавливать и

постоянно совершенствовать взаимодействие служащих между собой и с рабочими, а также с используемыми техническими средствами в процессе осуществления функций управления и инженерно-технического и экономического обеспечения производства (коммерции).

Основными целями научной организации труда являются:

- повышение производительности труда;
- сохранение здоровья работающих.

Управленческий труд и его рациональная организация — важные факторы повышения общей эффективности реализации бизнес-процессов организации, поэтому особую актуальность приобретают вопросы совершенствования управленческого труда.

В нашей стране первоначально для обозначения деятельности по рационализации и совершенствованию управленческих процессов использовался термин “научная организация труда” (НОТ), причем без принципиальных различий в отношении производственных и управленческих процессов. Примерно в 60-е гг. обособился термин “научная организация управленческого труда” (НОУТ). В значительной степени этому способствовало внедрение на предприятиях мощных средств вычислительной техники, требующих предварительной организации управленческой деятельности.

Научная организация управленческого труда включает следующие направления:

- разделение труда работников и их кооперация как в масштабах предприятия, так и в пределах каждого подразделения;
- подбор и расстановка работников и обеспечение их квалификационного уровня в соответствии с должностными обязанностями;
- организация деятельности управленческих работников в составе производственного коллектива по управлению им и по его инженерно-техническому обеспечению;
- организация и оснащение рабочих мест;
- использование прогрессивных методов работы;
- создание благоприятных условий труда, включающих широкий диапазон вопросов;
- нормирование труда;
- оценка индивидуального и коллективного труда;
- использование технических средств управления, информационной техники, персональных компьютеров;
- стимулирование труда.

Позднее (начало 70-х гг.) в нашей стране появилось понятие “оргпроектирование”, выражающее тенденции развития НОУТ. Оргпроектирование — это процесс разработки и внедрения проектов рационализации управленческого труда на базе требований НОТ и возможностей современной организационной и вычислительной техники с целью повышения эффективности работы аппарата управления. Предлагалось осуществлять оргпроектирование по следующим основным направлениям:

- рационализация организационной и функциональной структуры аппарата управления;
- рационализация технологии выполнения основных и наиболее массовых видов работ, условий труда и использования рабочего времени персонала;
- рационализация документирования и документационного обслуживания деятельности данного аппарата управления;
- повышение оснащенности аппарата управления организационной и вычислительной техникой и автоматизация труда персонала.

За рубежом также занимаются данными проблемами, применяются соответствующие термины, характеризующие процесс совершенствования (рационализации) управленческого труда. Так, в США используются термины “Системы и методы”, “Системное проектирование”, “Реинжиниринг бизнес-процессов”, в Великобритании — “Исследование работы” и “Организация и методы”.

Рациональная организация работы руководителя, специалиста требует учета выполняемых работ, наблюдения за их рабочим временем, изучения структуры затрат времени, выявления “поглотителей” рабочего времени. Это дает возможность анализировать использование рабочего времени, составлять обоснованные планы личной работы и мероприятия по научной организации труда работников.

Для изучения содержания труда и структуры затрат рабочего времени руководителей и специалистов можно использовать следующие методы:

— анкетный и устный опросы, проводятся с целью изучения мнения работника о том, насколько рационально организован его труд: четко ли с точки зрения работника определены его обязанности, приходится ли ему выполнять работы, не входящие в эти обязанности (какие и сколько времени), планируется ли его работа и каков удельный вес внеплановых работ, есть ли потери рабочего времени (их величина, причины), какие применяются в работе средства механизации и оргтехники (их использование), удовлетворяют ли работника организация его рабочего места и условия труда и, наконец, какие у работника имеются предложения по совершенствованию организации и повышению эффективности труда;

— фотография рабочего времени, применяется для установления структуры его затрат на протяжении запланированного периода наблюдений. При этом изучение затрат рабочего времени производится путем наблюдения и замеров всех без исключения затрат времени в порядке их фактической последовательности. Фотография рабочего времени проводится специально выделенным лицом, она может быть сплошной (т. е. в течение всего рабочего дня) или выборочной. В последнем случае изучают затраты рабочего времени по отдельным функциям (видам работ), в том числе повторяющимся, а также по отдельным периодам (циклам) работ;

— при самофотографии рабочего времени учет затрат рабочего времени проводится непосредственно работающими под руководством служб НОТ. Он ведется с помощью специальных листов самофотографий, в которых регистрируются все выполняемые работы или перерывы в фиксажные интервалы, составляющие определенную часть часа;

— метод моментных наблюдений, применяется для изучения содержания труда и затрат рабочего времени различных категорий ИТР и служащих. Принципы и методика проведения наблюдений в основном такие же, как и при изучении затрат труда рабочих, имеются лишь некоторые особенности. Фиксажным моментом, применительно к труду ИТР и служащих, следует считать момент попадания наблюдаемого в поле зрения наблюдателя. При отсутствии работника на рабочем месте наблюдатель может получить сведения о причинах его отсутствия по отметке, сделанной работником в журнале.

Кроме того, в отдельных случаях в этих целях используют:

— хронометраж, при котором изучается элемент процесса, циклически повторяющегося. Применяется при изучении передовых методов и приемов труда, для проверки норм действующих или разработки новых;

— метод упрощенных наблюдений, состоящий в фиксировании времени, затрачиваемого служащим на обработку определенного вида документов. Документы должны быть средними по сложности, а условия работы — близкими к обычным. Наблюдения производятся в течение 30—40 мин, чтобы время, затрачиваемое на подготовку и окончание операции, не повлияло на время выполнения операций.

Большое значение при проведении исследований методами “фотография рабочего времени” и “самофотография рабочего времени” имеет обоснованная группировка баланса рабочего времени. Такой группировкой может быть, к примеру, следующая:

- изучение проблем и выработка решений;
- разработка планов и мероприятий;
- подготовка и проведение совещаний;
- руководство людьми (распределение заданий, консультирование, разрешение конфликтов и т. д.);
- подготовка и издание приказов и распоряжений;
- телефонные разговоры;
- прием посетителей;
- ознакомление с корреспонденцией.

Тема 1.5.2. Методы изучения содержания и планирования управленческого труда

1. Планирование труда руководителей и специалистов подразделений. Обеспечение согласованности действий
2. Организация рабочего места. Режим труда и отдыха

1. Планирование труда руководителей и специалистов подразделений. Обеспечение согласованности действий.

Деятельность работников управления может включать творческие, логические и технические (вспомогательные) работы и операции. Творческие работы и

операции представляют собой логико-мыслительные действия, сравнение, анализ, синтез, абстрагирование, конкретизацию, выводы, расчеты, прогнозы, принятие решения. Они носят специфический характер и не поддаются строгой регламентации. Опыт и интуиция в управленческом труде играют важную роль.

Установлено, что удельный вес творческих процессов в работе руководителей составляет до 60 %, специалистов – 40 %.

Под организацией управленческого труда следует понимать систему действий по объединению, согласованию, упорядочению, приведению в стройную систему деятельности работников управления, направленную на решение стоящих перед ними задач.

Организация управленческого труда проявляется в распределении и расстановке кадров, регламентировании их деятельности и обеспечении условий для нормальной работы.

Организация управленческого труда требует научного подхода. Конечной целью научной организации управленческого труда в сельскохозяйственных предприятиях является получение нужной обществу сельскохозяйственной продукции в наибольшем количестве и наилучшего качества с наименьшими затратами труда и материальных средств.

В комплексе мер по научной организации управленческого труда ведущее место принадлежит разделению и кооперации труда работников управления. Разделение труда работников управления заключается в расчленении управленческих работ на составные процессы, и выделение их в самостоятельные сферы деятельности.

На основе этой системы разделения труда создаются специализированные формы управления, выполняющие однородные инженерные, агрономические, зоотехнические, планово-экономические и другие виды деятельности, имеющие место в сельском хозяйстве.

Научно обоснованное разделение и кооперация труда закрепляются положениями о структурных подразделениях, должностными инструкциями и другими регламентирующими документами.

На сельскохозяйственных предприятиях исходным документом, определяющим основные положения деятельности аппарата управления, его звеньев и работников, является устав. В Положении о структурных подразделениях определяются основные задачи производственного подразделения, его состав, размер и структура, а также система управления им, взаимоотношения с другими подразделениями, права, ответственность; закрепление людей, техники, земли, скота и других средств производства, материальное стимулирование труда.

В отличие от Положения о структурных подразделениях должностная инструкция адресована непосредственно исполнителям, на которых возлагается выполнение определенного круга обязанностей.

Должностные инструкции нужны для четкого определения служебного положения, обязанностей, прав и персональной ответственности каждого работника, а также для того, чтобы обязанности подчиненных не могли быть произвольно расширены или сужены по желанию отдельных руководителей.

Должностные инструкции способствуют рациональному разделению управленческого труда и равномерной загрузке всех работников аппарата управления.

На результативность управленческого труда немаловажное влияние оказывают и другие факторы: планирование, организация рабочих мест, условия труда и т. д.

Важным условием рационального использования рабочего времени руководителя является планирование работы. План должен определять время работы с документами, приема посетителей, посещения производственных участков, участия в собраниях, проведения совещаний с подчиненными и т. д.

План руководителя способствует нормальному ритму работы всего аппарата управления, избавляет от необходимости, не закончив одну работу, приступать к другой, позволяет выделить время для творческой деятельности, изучения и обобщения передового опыта, повышения квалификации.

Руководитель получает возможность компетентно и своевременно заниматься постановкой и решением стратегических задач, работать менее напряженно и более производительно. Отсутствие у руководителя личного плана неизбежно создает нервозность в аппарате управления, ведет к некачественному решению задач, повышает напряжение и снижает производительность труда.

Для эффективной деятельности аппарата управления на предприятиях должны разрабатываться индивидуальные распорядки рабочего дня, общий распорядок работы предприятия, графики взаимозаменяемости, личные творческие планы и т. д.

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

Рациональность использования рабочего времени руководителем в значительной степени зависит от четкости и согласованности систем связей между ним, его заместителем, главными специалистами, начальниками цехов и отраслей. При текущем управлении трудовыми и производственными процессами система взаимодействия между руководителями всех рангов и специалистами должна исключать непроизводительные затраты рабочего времени и дублирование.

Исследования показывают, что неупорядоченный характер управленческой деятельности руководителя хозяйства может нанести такой ущерб общему процессу управления производством, который не компенсируется внедрением, например, самых современных технических средств, совершенствованием структуры управления и т. д.

Деятельность руководителей складывается из различных по содержанию управленческих работ, которые можно объединить в две группы: работа с людьми (прием посетителей, деловая беседа) и работа с документами.

Центральной функцией, обеспечивающей бесперебойность и непрерывность процесса управления, является координация.

Координация (от лат. со — совместно и ordinatio — упорядочение) — согласование, сочетание, приведение в порядок, в соответствие (действий, понятий, составных частей чего-либо). В Современном экономическом словаре координация определена как «составная часть процессов управления, состоящая в согласовании, упорядочении действий разных частей управляемой системы».

Координация представляет собой процесс распределения деятельности во времени, обеспечения взаимодействия различных частей организации в интересах выполнения стоящих перед ней задач. Координация обеспечивает согласованность действий во времени и пространстве органов управления и должностных лиц, а также между системой в целом и внешней средой. Координация конкретно определяет кто, что и когда делает, с кем и как взаимодействует, в каком порядке передает собственные результаты труда другим участникам деятельности и пользуется их результатом.

Объектом функции координирования является как управляемая, так и управляющая подсистемы. Координация призвана обеспечить единство действий всех управленческих подразделений, работников управления и специалистов в целях наиболее эффективного воздействия на процесс производства.

Целью координации выступает обеспечение взаимодействия в работе производственных подразделений, руководителей, специалистов и устранение отклонений от заданного режима работы.

Главная задача координации состоит в достижении согласованности в работе всех звеньев организации путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними.

К наиболее распространенным формам использования коммуникаций относятся:

- типовая процедура подготовки документов, координирующих управленческую деятельность;
- проведение собраний, совещаний, интервьюирование, анкетирование и прочие возможности обсуждения проблем;
- установление неформальных связей.

С помощью этих и других форм связей устанавливается взаимодействие между подсистемами организации, обеспечивается единство и согласование всех стадий процесса управления.

Координация помогает обеспечить объединение устремлений отдельных работников в одно групповое усилие. Управленческая координация стремится обеспечить эффективность этого группового усилия путем объединения действий различных групп или отделов внутри организации. И эффективность этих коллективных усилий «координируется» путем поддержания связи между общей целью и всеми индивидуальными или групповыми видами деятельности.

Координация предполагает также:

- обеспечение единства и согласованности функций процесса управления (планирования, организовывания, мотивации и контроля);
- обеспечение согласованности между отдельными руководителями, сотрудниками;

- согласование сроков выполнения управленческих функций, работ;
- обеспечение согласованности в деятельности подразделений и должностных лиц организации с субъектами внешней среды, с деловыми партнерами;
- коллективную разработку и согласование исполнительными директорами компании основных параметров проекта ее бюджета (до детальной проработки бюджетов подразделений);
- оптимальное распределение труда, распределение обязанностей и ответственности между сотрудниками, исполнителями на всех уровнях;
- устранение отклонений системы управления от заданных параметров.

Таким образом, координация деятельности означает синхронизацию прилагаемых усилий, их интеграцию в единое целое, т.е. это процесс распределения деятельности во времени, приведение ее отдельных элементов в такое сочетание, которое позволило бы наиболее эффективно и оперативно достигать поставленных целей.

2. Организация рабочего места. Режим труда и отдыха

Режим труда и отдыха - это устанавливаемые для каждого вида работ порядок чередования периодов работы и отдыха и их продолжительность. Рациональный режим - такое соотношение и содержание периодов работы и отдыха, при которых высокая производительность труда сочетается с высокой и устойчивой работоспособностью человека без признаков чрезмерного утомления в течение длительного времени. Такое чередование периодов труда и отдыха соблюдается в различные отрезки времени: в течение рабочей смены, суток, недели, года в соответствии с режимом работы предприятия.

На предприятии предусматривается 40- часовая и 7-дневная рабочая неделя. Продолжительность смены 7-12 часов. Внутрисменные режимы труда и отдыха устанавливаются с учетом объективной динамики работоспособности человека в течение рабочего дня. В целом рабочий день можно представить в виде двух составляющих: работа до обеда и работа после обеда.

Перерывы в течение рабочего дня на предприятии различны. Наиболее длительным из них является обеденный перерыв продолжительностью 40-60 мин, который обычно устанавливается в середине рабочего дня.

Время перерывов должно быть использовано эффективно, так, чтобы работник максимально восстановил свою работоспособность. Поэтому в случае физически тяжелых работ и для пожилых людей целесообразен пассивный отдых; для других работ -- активный отдых; работникам умственного труда полезно во время отдыха получить физическую нагрузку.

Кратковременные перерывы на отдых предназначены для уменьшения развивающегося в процессе труда утомления. В отличие от обеденного перерыва и перерывов на личные надобности они являются частью рабочего времени и назначаются одновременно для коллектива всего цеха или участка. При их разработке предварительно необходимо в каждом случае решать следующие во-

просы: общее время на регламентированные перерывы; длительность одного перерыва; время назначения перерывов; содержание отдыха (активный, пассивный, смешанный).

Количество и длительность кратковременных перерывов определяют исходя из характера трудового процесса, степени интенсивности и тяжести труда. Ориентиром для установления начала перерывов на отдых служат моменты снижения работоспособности. Что бы предупредить ее спад, перерыв на отдых назначается до наступления утомления организма.

Годовой режим труда и отдыха определяет чередование рабочих периодов с периодами длительного отдыха, связанного с очередными отпусками. График отпусков на предприятии разрабатывается руководством предприятия и доводится до работников. Отпуск на предприятии обычно составляет 28 календарных дней.

Организация рабочих мест и их обслуживание

Рабочее место представляет собой закрепленную за отдельным рабочим или группой рабочих часть производственной площади, оснащенную необходимыми технологическим, вспомогательным, подъемно-транспортным оборудованием, технологической и организационной оснасткой, предназначенными для выполнения определенной части производственного процесса.

На предприятии каждое рабочее место имеет свои специфические особенности, связанные с особенностями организации производственного процесса, многообразием форм конкретного труда. Состояние рабочих мест, их организация напрямую определяют уровень организации труда на предприятии. Кроме этого организация рабочего места непосредственно формирует обстановку, в которой постоянно находится работник на производстве, что влияет на его самочувствие, настроение, работоспособность и, в конечном итоге, на производительность труда.

Организация рабочего места представляет собой материальную основу, обеспечивающую эффективное использование оборудования и рабочей силы. Главной ее целью является обеспечение высококачественного и эффективного выполнения работы в установленные сроки на основе полного использования оборудования, рабочего времени, применения рациональных приемов и методов труда, создания комфортных условий труда, обеспечивающих длительное сохранение работоспособности работников. Для достижения этой цели к рабочему месту предъявляются технические, организационные, экономические и эргономические требования.

На предприятии оснащение рабочих мест будет отвечать следующим требованиям:

С технической стороны рабочее место будет оснащено прогрессивным оборудованием, необходимой технологической и организационной оснасткой, инструментом, контрольно-измерительными приборами, предусмотренными технологией, подъемно-транспортными средствами.

С организационной стороны имеющееся на рабочем месте оборудование будет рационально расположено в пределах рабочей зоны; найден вариант опти-

мального обслуживания рабочего места сырьем, материалами, заготовками, деталями, инструментом, ремонтом оборудования и оснастки, уборкой отходов; обеспечены безопасные и безвредные для здоровья рабочих условия труда.

С экономической стороны организация рабочего места будет обеспечено оптимальной занятостью работников, максимально высокий уровень производительности труда и качество работы.

Процессу труда работника, независимо от того, какие функции он выполняет, свойственны присущие ему закономерности, определяющие:

размещение работника в рабочей зоне;

положение рабочей зоны;

последовательность, количество и пространственную протяженность составляющих трудовой процесс трудовых движений;

последовательность вхождения человека в работу;

появление, наращивание и снижение утомляемости.

Эргономика исследует влияние, оказываемое на функциональное состояние и работоспособность человека различными факторами производственной среды. Последние учитываются при проектировании оборудования, организационной и технологической оснастки, при обосновании планировки рабочих мест. Правильная планировка должна предусматривать такое размещение работника в зоне рабочего места и такое расположение в ней предметов, используемых в процессе работы, которые бы обеспечили наиболее удобную рабочую позу; наиболее короткие и удобные зоны движения; наименее утомительные положения корпуса, рук, ног и головы при длительном повторении определенных движений.

На проектируемом предприятии рабочее место будет занимать минимальную, но достаточную для осуществления трудового процесса площадь; оно будет располагаться по ходу технологического процесса в непосредственной близости к другим взаимодействующим рабочим местам, что в конечном счете позволяет сократить время на перемещение предметов труда от одного рабочего места к другому. Именно рациональная внешняя планировка позволяет в полной мере использовать все возможности оборудования и других предметов оснащения рабочих мест, а также высокую производительность труда работников.

Высокая производительность труда обеспечивается свободой трудовых движений работника, удобством рабочей позы, обеспечивающей максимальную досягаемость предметов труда, органов управления; правильная внешняя планировка обеспечивает безопасность работника. Таким образом, рациональная внешняя планировка рабочих мест минимизирует перемещения работника, снижает его физические усилия (лишние наклоны, повороты), т. е. экономит силы и время работника.

Внутренняя планировка рабочего места представляет собой размещение на площади рабочего места всех предметов оснащения, их рациональную компоновку по отношению к работнику и друг к другу. Внутренняя планировка рабочего места также призвана снижать расходы энергии человека, оптимизировать его движения, уменьшать производственную утомляемость.

При внутренней планировке учитывали, во-первых, какое основное и вспомогательное оборудование будет находиться на рабочем месте, причем разместили его так, чтобы обеспечивался кратчайший путь перемещения предмета труда, хороший обзор особо важных частей оборудования, обеспечивался приток естественного и искусственного освещения. Во-вторых, определяли местоположение работника (которое зависит от характера подвижности его труда); его рабочее положение (сидя, стоя, переменное) и рабочая поза (положение тела человека во время выполнения трудовых).

Производственно-подготовительная функция сводится к текущему планированию, подготовке и оперативному руководству производством.

Транспортная функция состоит в обеспечении рабочих мест транспортными услугами: доставка заготовок и материалов; погрузочно-разгрузочные операции; перемещение предметов труда между рабочими местами, участками и цехами по технологическому потоку; упаковка и транспортировка готовой продукции на склад; сбор и транспортирование производственных отходов. Эта функция выполняется частично каждым станочником, подсобными и транспортными рабочими участка или цеха, общезаводской транспортной службой.

Инструментальная функция включает следующие работы: изготовление и ремонт технологической оснастки и нестандартного инструмента; комплектование, выдачу и доставку инструмента и оснастки на рабочие места; своевременное восстановление и заточку изношенного инструмента; учет и хранение инструмента и оснастки. Осуществляет инструментальную функцию персонал бюро инструментального хозяйства, инструментального цеха, инструментально-раздаточных кладовых, заточных отделений, частично наладчики и станочники.

Наладочная функция заключается в наладке, настройке и регулировке технологического оборудования. Выполняется наладчиками участка, частично электриками и самими станочниками, особенно в мелкосерийном и единичном производстве.

Ремонтная функция охватывает все виды межремонтного обслуживания оборудования в период между остановками оборудования на средний и капитальный

Ремонт: наблюдение за выполнением станочниками правил эксплуатации оборудования и инструктаж; проверка оборудования на технологическую точность; проверка технического состояния оборудования с устранением мелких неисправностей; систематическая смазка станков; текущий ремонт с восстановлением и заменой изношенных деталей и неотчетственных узлов без вывода оборудования из эксплуатации на длительный срок. Эти работы выполняются персоналом отделов главного механика и главного энергетика, ремонтно-механических и электроремонтных цехов, цеховой ремонтной службы и частично (при совмещении профессий) самими станочниками.

Энергетическая функция включает: обеспечение рабочих мест электрической энергией, сжатым воздухом, технологическим паром и водой; отопление и вентиляцию производственных помещений; межремонтное обслуживание энергосилового оборудования. Выполняет эту функцию персонал отдела главного

энергетика, электроремонтного цеха, компрессорных станций, котельных установок, а также дежурные электрики и сантехники.

Контрольная функция связана с проверкой качества поступающего на завод сырья, материалов, полуфабрикатов и покупных изделий. Она включает также межоперационный контроль качества изготавливаемой продукции, испытания и окончательную приемку готовых изделий, профилактику брака, приемку вновь изготовленной оснастки и инструмента, контроль качества ремонта технологического оборудования.

По традиции самый трудоемкий межоперационный контроль осуществляется дважды: вначале исполнителем, а затем контролером отдела технического контроля. Такой порядок не способствует повышению ответственности исполнителей за качество своей работы, требует больших затрат труда на повторную проверку со стороны контрольного персонала. При введении системы премирования за бездефектную сдачу продукции с первого предъявления повышается заинтересованность рабочих в улучшении качества продукции, но повторный контроль все равно остается. Сокращению затрат на проверку качества выполненной работы способствует использование личного клейма, однако для этого необходимо значительно повысить квалификацию рабочих.

Складская функция сводится к складированию, учету, хранению и выдаче на рабочие места материалов, заготовок и комплектующих изделий. Она обеспечивается силами персонала общезаводских, внутрицеховых и участков складов. Переход к поточным методам производства способствует сокращению и ликвидации межоперационных заделов, уменьшению складской площади, сокращению трудоемкости складской переработки грузов, сокращению производственного цикла.

Функция хозяйственно-бытового и культурного обслуживания включает: поддержание чистоты и порядка на рабочих местах; обеспечение рабочих спецпитанием и спецодеждой; стирку, чистку и ремонт спецодежды; благоустройство санитарно-бытовых помещений; организацию питания и отдыха в период пребывания людей на производстве; информационное и культурное обслуживание. Работы выполняются персоналом хозяйственной службы, отдела техники безопасности и охраны труда, младшим обслуживающим персоналом, бюро технической информации.

Тема 1.5.3. Функциональные обязанности работников и руководителей

Свои функциональные обязанности должен выполнять каждый работник. Любое предприятие имеет начальников, руководителей, а также отделы, которые обязаны в рабочее время выполнять все надлежащие инструкции. Важность функциональных обязанностей Соискатели в большинстве случаев не имеют четкого представления о том, какая работа им предлагается. Знание всех главных функциональных обязанностей является ключевым элементом во время подбора персонала. Именно так претенденты смогут понять, что хотят от них работодатели. Функциональные обязанности должен понимать каждый претендент на ту

или иную вакансию. Во всех объявлениях указаны названия должности, но чтобы устроиться на работу, необходимо иметь представление о своих дальнейших обязанностях. При помощи небольшого перечня будущих задач работника можно быстро сформировать более четкое и подробное представление о вакансии. Все работодатели должны максимально подробно описывать обязанности, изложив их на листе бумаги. Чтобы вакансии были составлены правильно и грамотно, необходимо прописать в них следующие пункты:

- Функциональные обязанности.
- Полномочия.
- Обозначить уровень ответственности.

Данное подробное описание позволит многим руководителям не сталкиваться с вероятными недоразумениями, а также не тратить свое время на неподходящие кандидатуры.

Какими качествами должен обладать работник? В первую очередь все работники квалифицируются по общим показателям и данным. Руководители могут оценить профессиональные особенности, сведения и качества каждого претендента.

Важные функциональные обязанности работников: На ловкость обращается особенное внимание, когда нужно регулярно выполнять сложную ручную работу. Опрятный внешний вид и пунктуальность. Особенно важно уметь общаться с клиентами или управлять специализированной техникой. Мобильные качества. Некоторые должности подразумевают под собой поездки в командировки по требованию руководителя. Хорошее физическое состояние и подготовка.

Основные обязанности руководителя. На любом предприятии или в организации работают руководители, которые относятся к категории специалистов. Можно выделить следующие функциональные обязанности руководителя: Знание всей структуры предприятия. Планирование своего рабочего дня, встреч, звонков, прием посетителей. Выезд в краткосрочные командировки для решения основных задач. Осуществление технического обеспечения деятельности организации. Проведение переговоров, деловых встреч, прием посетителей. Согласование особо важных вопросов с сотрудниками структурного подразделения. Руководители должны вести деловое производство, а также регулярно контролировать сбор материалов и важной документации. Также нужно не забывать про подготовку аналитической и справочной информации.

Какие обязанности должны выполнять отделы общего назначения на предприятии? Все организации включают в себя отделы, которые должны выполнять конкретные задачи и инструкции. Можно выделить главные функциональные обязанности отдела общего назначения: Постоянное обеспечение и внедрение стандартов унифицированных систем. Организация работы, связанной с обработкой документации, которая поступает на предприятие. Также необходимо постоянно контролировать корреспонденцию, письма и другие печатные материалы. Обеспечение действенной системы контроля над всеми подразделениями. Контроль работы секретариата, а также прием и методы обработки корреспонденции. Проверка правильного оформления материалов, которые должны

направляться в судебные органы. Разработка и утверждение плановых проверок в области структурного подразделения предприятия. Работники отдела общего назначения должны правильно организовать деловое производство, использовать технические средства, вычислительную технику, операционную систему, а также вовремя проверять на грамотность все оформленные документы.

Какие обязанности должны выполнять начальники? Функциональные обязанности начальника определяются в конкретном объеме, который зависит от квалификационных характеристик. Список дел и поставленных задач может дополняться, а также уточняться во время подготовки должностных инструкций. Но при этом учитываются все возникшие обстоятельства. Начальник должен правильно организовать полное обеспечение предприятия всеми необходимыми материальными ресурсами, которые могут потребоваться для дальнейшей производственной деятельности. При этом необходимо учитывать такие моменты, как качество ресурсов и их рациональное применение. Это требуется для того, чтобы сократить издержки производства и в конечном результате получить максимальную прибыль. Начальник должен руководить текущими разработками проектов перспективного плана. В его обязанности включены балансы материального и технического обеспечения, а также составление производственных программ, вычисление ремонтных и эксплуатационных нужд на предприятии.

Функциональные обязанности специалиста на предприятии. Любая организация должна позаботиться о том, чтобы взять специалиста, который будет управлять автоматизированными системами управления. Он должен иметь полное высшее образование, которое полностью соответствует направлению подготовки. Особенное внимание уделяется стажу работы по данной специальности, а также на руководящих должностях. Можно выделить основные функциональные обязанности специалистов по автоматизированным системам управления: Руководство, организация и дальнейшее внедрение важных проектов, которые направлены на совершенствование производственного процесса. Специалист может применять современные методы вычислительной техники, инновационные коммуникации и связи. Организация исследований, которые направлены на систему управления, порядок и методы планирования. Непосредственное принятие участия в написании технического задания, чтобы создать автоматизированную систему управления производственным процессом.

Какая ответственность ложится на специалиста по автоматизированным системам управления? Главный специалист должен не только в полной мере выполнять свои функциональные обязанности, но и нести ответственность за совершенные действия. Может взыскиваться штраф в случае невыполнения возложенных должностных задач, а также при неполном использовании всех предоставленных прав для работы. Главные специалисты несут ответственность в случае несоблюдения правил внутренних трудовых распорядков, охраны труда, а также техники безопасности на производственном процессе. Также необходимо обязательно учитывать санитарную и противопожарную защиту. Специалисты ни в коем случае не должны разглашать важную информацию о предприятии, на котором они работают.

Тема 1.5.4. Основы теории принятия управленческих решений

1. Типы управленческих решений и требования, предъявляемые к ним.
2. Методы и уровни принятия решений.
3. Этапы принятия решений: установление проблемы, выявление факторов и условий, разработка решений, оценка и принятие решений.

1. Типы управленческих решений и требования, предъявляемые к ним

Управленческое решение – развёрнутый во времени логико-мыслительный, эмоционально-психологический и организационно-правовой акт выбора альтернативы, выполняемый руководителем в процессе своих полномочий единолично или с привлечением других лиц.

Принятие решений является важнейшей функцией менеджмента. Решения, принимаемые менеджером, всегда нацелены на перспективу в будущее. Поэтому в момент принятия решения далёко не всегда с уверенностью можно предсказать результат предпринимаемого действия, в какой степени оно будет обеспечивать достижение цели, стоящей перед организацией.

Классификация управленческих решений

Обычно решение принимается в обстановке определённости и риска (неопределённости).

1. По степени полноты и достоверности информации решения могут быть детерминированные и вероятностные. Детерминированные – решения, которые принимаются при наличии полной и достаточной информации. Вероятностные – когда информации не хватает.

2. По степени регламентации, т.е. насколько жестко установлены сроки и условия действия подчинённых, различают решения регламентирующие, ориентирующие и рекомендующие. Регламентирующие решения исключают самостоятельность, полностью направляют деятельность подчинённых. От подчинённых требуется лишь безусловная исполнительность.

3. По сроку действия последствий решения: долго-, средне- и краткосрочные решения.

4. По частоте повторяемости: стандартные (решения принимаются по разработанному алгоритму или инструкции) и творческие (требуют творческого нестандартного подхода, т.к. такой проблемы не было).

5. По широте охвата: общие (касающиеся всех сотрудников) и специализированные (частные).

6. По форме подготовки: единоличные (принимаются руководителем), коллегиальные (подготавливаются и принимаются группой специалистов) и коллективные (решение принимает весь коллектив сотрудников).

7. По сложности: простые и сложные.

8. По способу доведения решения: устные и письменные.

9. По источнику возникновения: внешние, внутренние.

10. По целевой направленности: одноцелевые, многоцелевые.

11. По содержанию: экономические, технические, социальные, организационные.

12. По функциям управления: решения по коммерческой деятельности (касаются закупок и завоза товаров в розничную сеть, соблюдения правил хранения, продажи), планово-экономические (решения по планированию объёма производства, оплаты труда), финансовые (формирование и распределение различных фондов, погашение кредитов), по работе с персоналом (приём на работу, увольнение, перемещение и др.).

13. По времени действия: оперативные, тактические, стратегические.

Существует ряд общих требований, которым должны соответствовать решения, принимаемые в процессе управления. К числу таких требований можно отнести следующие:

1. Минимальное число корректировок.

2. Сбалансированность прав и обязанностей менеджера, принимающего решение: ответственность должна быть равна его полномочиям.

3. Единство распорядительства, т.е. решение должно исходить от непосредственного руководителя. На практике это означает, что вышестоящий менеджер не должен отдавать распоряжения «через голову» нижестоящего руководителя».

4. Строгая согласованность, т.е. управленческие решения не должны противоречить друг другу.

5. Обоснованность – это означает, что управленческое решение должно быть принято на основе достоверной информации о состоянии объекта с учётом тенденций его развития.

6. Конкретность.

7. Полномочность – управленческое решение должно быть полномочным, т.е. должно быть принято органом или лицом, имеющим право принять его.

8. Своевременность – управленческое решение должно быть своевременным, ибо задержка резко снижает эффективность управления.

2. Методы и уровни принятия решений

Уровни принятия управленческих решений отличаются по требующимся определённым управленческим навыкам при их принятии:

Рутинный – неукоснительное следование процедуре, правилам инструкции. Разумная оценка ситуации и контроль исполнения. Рутинные решения принимаются в соответствии с имеющейся программой. Трудности могут возникнуть, если менеджер некомпетентен или неверно трактует имеющиеся указания. Здесь не требуется творческого подхода, ибо все процедуры заранее предписаны.

Селективный – может быть представлен случаем, когда менеджер оценивает достоинства различных решений и выбирает действия, которые лучше всего подходят к решению данной проблемы, являются наиболее эффективными и экономичными. Происходит установление целей, анализ информации и планирование.

Адаптационные решения – происходит идентификация проблем. Систематизированное решение проблем. Создание рабочих групп. Анализ возможного риска. Эти решения достаточно сложны, так как руководитель ищет новое решение уже известной проблемы, он должен отказаться от привычного, устаревшего подхода и выработать творческое решение. Успех может зависеть от инициативы руководителя и его способности сделать прорыв в неизвестное.

Инновационные решения являются максимально сложными, поскольку менеджеру надо найти способы решения неожиданных и непредсказуемых проблем. Здесь требуются новые представления и методы, способность по-новому мыслить, творчески решать проблему, обсуждая и используя идеи других специалистов. Творческое управление. Стратегическое планирование.

Подходы к принятию управленческих решений:

1. Интуитивный – выбор, сделанный только на основе того, что он правильный (озарение, шестое чувство).

2. Решение, основанное на суждениях – выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Человек использует знания о том, что случилось в сходных ситуациях ранее, чтобы спрогнозировать результат альтернативных вариантов выбора в существующей ситуации. Опираясь на здравый смысл, он выбирает альтернативу, которая принесла успех в прошлом.

3. Рациональное решение – оно не зависит от прошлого опыта. Оно осуществляется с помощью объективного аналитического процесса.

Факторы, влияющие на процесс принятия решения:

- личные оценки руководителя;
- среда принятия решения;
- информационные ограничения;
- поведенческие ограничения;
- негативные последствия;
- взаимосвязь решений.

Процесс принятия управленческого решения состоит из трёх фаз: подготовки, принятия решения и фаза организации выполнения. Каждая фаза включает этапы принятия решения.

3. Этапы принятия решений: установление проблемы, выявление факторов и условий, разработка решений, оценка и принятие решений.

1. Фаза подготовки управленческого решения.

На этапе уяснения проблемы необходимо чётко представить желаемую ситуацию и трудности, которые связаны с её достижением. При этом важно ясно определить, что можно сделать для решения проблемы внутри системы и что и в какой степени зависит от окружающей среды.

Следующий этап предполагает анализ исходной ситуации. На этом этапе анализируют потенциал организации и состояние окружающей среды на момент принятия решения с точки зрения возможности достижения поставленной цели или получения желаемого результата.

Постановка задачи – это этап, в ходе которого конечную цель подразделяет на этапы её достижения, а на каждом этапе намечают конкретные задачи, увязанные с конечной целью.



Рис. 14. Схема процесса принятия управленческого решения

Разработка вариантов решения - заключительный этап фазы подготовки УР. Основное содержание этого этапа в разработке вариантов решения поставленных задач. К этому этапу привлекаются специалисты. Количество вариантов решения может быть различным, но каждый вариант должен содержать чёткую формулировку задачи, основные этапы её решения по времени и данные о необходимых ресурсах, а также возможные последствия осуществления этого варианта.

2. Фаза принятия решения.

Анализ предлагаемого варианта решения осуществляется обычно руководителем со специалистами и предлагается, во-первых, выбор критериев для сравнения вариантов и расчёт эффекта от реализации каждого варианта и, во-вторых, сопоставление принятых критериев с аналогичными показателями по каждому варианту.

Выбор оптимального варианта осуществляется обычно руководителем по результатам анализа предложенных вариантов. Оптимальный вариант – это наилучший вариант в данных условиях по заданному критерию. Обязательным условием выбора варианта решения является комплексный учёт его возможных

положительных и отрицательных последствий. Решение формулируется и документально оформляется, фиксируется (т.е. подписывается) руководителем.

3. Фаза организации выполнения решения.

Доведение задания до исполнителей предполагает, что смысл принятого решения должен быть разъяснён всем исполнителям и перед каждым из них должны быть поставлены конкретные задачи и определены и права, обязанности и функции в исполнении решения.

Этап формирования организационного плана предусматривает чёткое определение работ по каждой задаче, определение приоритетов, ресурсов и сроков выполнения задания каждым исполнителем.

Организация контроля за исполнением решения заключительный этап исполнения решения, который включает текущий и заключительный контроль.

Процесс подготовки, принятия и организации выполнения УР подразделяется на ряд операций и процедур. Операция – это законченное действие. Процедура – набор операций, направленных на решение каких-либо управленческих задач.

Тема 1.5.5. Этика делового общения

1. Общие этические принципы и характер делового общения
2. Деловой этикет. Правила этики, правила общения по телефону. Приемы ведения деловой беседы
3. Организация и проведения делового совещания

1. Общие этические принципы и характер делового общения

Этику делового общения следует учитывать в различных ее проявлениях: в отношениях между предприятием и социальной средой; между предприятиями; внутри одного предприятия - между руководителем и подчиненным, между людьми одного статуса. Между сторонами того или иного вида делового общения существует своя специфика. Задача и состоит в том, чтобы сформулировать такие принципы делового общения, которые не только соответствовали бы каждому виду делового общения, но и не противоречили бы общим нравственным принципам поведения людей. Вместе с тем они должны служить надежным инструментом координации деятельности людей, вовлеченных в деловое общение.

Общий нравственный принцип человеческого общения содержится в категорическом императиве И. Канта: «Поступай так, чтобы максима твоей воли всегда могла иметь также и силу принципа всеобщего законодательства». Применительно к деловому общению основной этический принцип можно сформулировать таким образом: в деловом общении при принятии решения о том, какие ценности следует предпочесть в данной ситуации, поступай так, чтобы максима твоей воли была совместима с нравственными ценностями других сторон, участвующих в общении, и допускала координацию других интересов всех сторон.

В основе этики делового общения должна быть координация, а по возможности и гармонизация интересов. Естественно, если оно осуществляется этическими средствами и во имя морально оправданных целей. Поэтому деловое общение должно постоянно проверяться этической рефлексией, оправдывающей мотивы вступления в него. При этом сделать этически правильный выбор и принять индивидуальный выбор и принять индивидуальное решение часто дело совсем непростое. Рыночные отношения представляют свободу выбора, но вместе с тем увеличивают количество вариантов решений, порождают комплекс моральных дилемм, поджидающих деловых людей на каждом шагу в процессе их деятельности и общения. Золотое правило в формулировке Конфуция гласит: «Чего не пожелаешь себе, того не делай другим». Это правило применимо и к деловому общению, но по отношению к отдельным его моделям: «сверху - вниз», «снизу - вверх», «по горизонтали» требует конкретизации.

Модель этики делового общения «сверху - вниз». В деловом общении «сверху - вниз», т.е. в отношении руководителя к подчиненному золотое правило этики можно сформулировать следующим образом: «Относитесь к своему подчиненному так, как вы хотели бы, чтобы к вам относился руководитель». Искусство и успех делового общения во многом определяются теми этическими нормами и принципами, которые использует руководитель по отношению к своим подчиненным. Под нормами и принципами имеется в виду то, какое поведение на службе является этически приемлемо, а какое - нет. Эти нормы касаются прежде всего того, как и на основе чего отдаются распоряжения в процессе управления, в чем выражается служебная дисциплина, определяющая деловое общение. Без соблюдения этики делового общения между руководителем и подчиненным большинство людей чувствуют себя в коллективе дискомфортно, нравственно незащищенными. Отношение руководителя к подчиненным влияет на весь характер делового общения, во многом определяет его нравственно-психологический климат. Именно на этом уровне формируются, в первую очередь, нравственные эталоны и образцы поведения.

Стремитесь превратить вашу организацию в сплоченный коллектив с высокими моральными нормами общения. Приобщите сотрудников к целям организации. Человек только тогда будет чувствовать себя нравственно и психологически комфортно, когда произойдет его идентификация с коллективом. Вместе с тем каждый стремится оставаться индивидуальностью и хочет, чтобы его уважали таким, каков он есть.

При возникновении проблем и трудностей, связанных с недобросовестностью, руководителю следует выяснить ее причины. Если речь идет о невежестве, то не следует бесконечно попрекать подчиненного его слабостями, недостатками. Подумайте, что вы можете сделать, чтобы помочь ему преодолеть их.

Если сотрудник не выполнил вашего распоряжения, необходимо дать ему понять, что вам известно об этом, иначе он может решить, что провел вас. Более того, если руководитель не сделал подчиненному соответствующего замечания, то он просто не выполняет своих обязанностей и поступает неэтично.

Замечание сотруднику должно соответствовать этическим нормам. Соберите всю информацию по данному случаю. Выберите правильную форму общения. Вначале попросите объяснить причину невыполнения задания самого сотрудника, возможно он приведет неизвестные вам факты. Делайте ваши замечания один на один: необходимо уважать достоинство и чувства человека.

Критикуйте действия и поступки, а не личность человека.

Тогда, когда это уместно, используйте прием «бутерброда» - спрячьте критику между двумя комплиментами. Закончите разговор на дружеской ноте и вскоре найдите время поговорить с человеком, чтобы показать ему, что вы не держите зла.

Никогда не советуйте подчиненному, как поступать в личных делах. Если совет поможет, вас скорее всего не поблагодарят. Если не поможет - на вас ляжет вся ответственность.

Не обрастайте любимчиками. Относитесь к сотрудникам как к равноправным членам общества и ко всем с одинаковыми мерками.

Никогда не давайте сотрудникам возможность заметить, что вы не владеете ситуацией, если вы хотите сохранить их уважение.

Соблюдайте принцип распределительной справедливости: чем больше заслуги, тем больше должно быть вознаграждение.

Поощряйте свой коллектив даже в том случае, если успех достигнут главным образом благодаря успехам самого руководителя.

Укрепляйте у подчиненного чувство собственного достоинства. Хорошо выполненная работа заслуживает не только материального, но и морального поощрения. Не ленитесь лишний раз похвалить сотрудника.

Привилегии, которые вы делаете себе, должны распространяться и на других членов коллектива.

Доверяйте сотрудникам и признавайте собственные ошибки в работе. Члены коллектива все равно так или иначе узнают о них. Но утаивание ошибок - проявление слабости и непорядочности.

Защищайте своих подчиненных и будьте им преданными. Они ответят вам тем же.

Выбирайте правильную форму распоряжения, учитывая прежде всего два фактора: 1) ситуацию, наличие времени для нюансов, 2) личность подчиненного - кто перед вами, добросовестный и квалифицированный работник или человек, которого нужно подталкивать на каждом шагу. В зависимости от этого следует выбирать и этически наиболее приемлемые нормы поведения и формы распоряжения.

Модель этики делового общения «снизу - вверх». В деловом общении «снизу - вверх», т.е. в отношении подчиненного к своему начальнику, общее этическое правило поведения можно сформулировать следующим образом: «Относитесь к своему руководителю так, как вы хотели бы, чтобы к вам относились ваши подчиненные».

Знать, как следует обращаться и относиться к своему руководителю, не менее важно, чем то, какие нравственные требования следует предъявлять к своим

подчиненным. Без этого трудно найти «общий язык» и с начальником, и с подчиненными. Используя те или иные этические нормы, можно привлечь руководителя на свою сторону, сделать своим недоброжелателем.

Вот несколько необходимых этических норм и принципов, которые можно использовать в деловом общении с руководителем.

Старайтесь помогать руководителю в создании в коллективе доброжелательной нравственной атмосферы, упрочнению справедливых отношений. Помните, что ваш руководитель нуждается в этом в первую очередь.

Не пытайтесь навязывать руководителю свою точку зрения или командовать им. Высказывайте ваши предложения или замечания тактично и вежливо. Вы не можете ему прямо что-то приказывать, но можете сказать: «Как вы отнесетесь к тому, если бы ...?» и т.д.

Если в коллективе надвигается или уже случилось какое-либо радостное или, напротив, неприятное событие, то об этом необходимо сообщить руководителю. В случае неприятностей старайтесь помочь облегчить выход из этой ситуации, предложить свое решение.

Не разговаривайте с начальником категорическим тоном, не говорите всегда только «да» или «нет». Вечно поддакивающий сотрудник надоедает и производит впечатление льстеца. Человек, который всегда говорит «нет» служит постоянным раздражителем.

Будьте преданы и надежны, но не будьте подхалимом. Имейте свой характер и принципы. На человека, который не имеет устойчивого характера и твердых принципов, нельзя положиться, его поступки нельзя предвидеть.

Не стоит обращаться за помощью, советом, предложением и т.д. «через голову», сразу к руководителю вашего руководителя, за исключением экстренных случаев. В противном случае ваше поведение может быть расценено как неуважение или пренебрежение к мнению начальника или как сомнение в его компетентности. В любом случае ваш непосредственный руководитель в этом случае теряет авторитет и достоинство.

Если вас наделили ответственностью, деликатно поднимите вопрос и о ваших правах. Помните, что ответственность не может быть реализована без соответствующей степени свободы действий.

Модель этики делового общения «по горизонтали». Общий этический принцип общения «по горизонтали», т.е. между коллегами (руководителями или членами группы), можно сформулировать следующим образом: «В деловом общении относитесь к своему коллеге так, как вы хотели бы, чтобы он относился к вам». Если вы затрудняетесь, как вести себя в той или иной ситуации, поставьте себя на место вашего коллеги.

Применительно к коллегам следует иметь в виду, что найти верный тон и приемлемые нормы делового общения с равными по статусу сотрудниками из других подразделений или фирм - дело весьма непростое. Особенно если речь идет об отношениях внутри одного предприятия. В этом случае они нередко являются соперниками в борьбе за успех и продвижение по службе. В то же самое

время это люди, которые вместе с вами принадлежат к общей команде. В рассматриваемом случае участники делового общения должны чувствовать себя равными по отношению друг к другу.

Вот несколько принципов этики делового общения между коллегами или фирмами.

Не требуйте к себе какого-либо особого отношения или особенных привилегий со стороны другого.

Попытайтесь достичь четкого разделения прав и ответственности в выполнении общей работы.

Если круг ваших обязанностей пересекается с вашими коллегами, это весьма опасная ситуация. Если управляющий не разграничивает ваши обязанности и ответственность от других, попытайтесь сделать это сами.

В отношении между коллегами из других отделов вам следует отвечать самому за свой отдел, а не сваливать вину на своих подчиненных.

Если вас просят временно перевести в другой отдел вашего сотрудника, не посылайте туда недобросовестного и неквалифицированного - ведь по нему там будут судить о вас и о вашем отделе в целом. Помните, может случиться, что с вами поступят таким же безнравственным образом.

Не относитесь с предвзятостью к своим коллегам. Насколько возможно отбрасывайте предрассудки и сплетни в общении с ними.

Называйте своих собеседников по имени и старайтесь делать это почаще

Улыбайтесь, будьте дружелюбны и используйте все многообразие приемов и средств, чтобы показать доброе отношение к собеседнику. Помните - что посеешь, то и пожнешь.

Не давайте обещаний, которые вы не можете выполнить. Не преувеличивайте свою значимость и деловых возможностей. Если они не оправдываются, вам будет неудобно, даже если на это были объективные причины.

Не лезьте человеку в душу. На работе не принято спрашивать о личных делах, а тем более проблемах.

Старайтесь слушать не себя, а другого.

Не старайтесь показаться лучше, умнее, интереснее, чем вы есть на самом деле. Рано или поздно все равно выплывет наружу и встанет на свои места.

Посылайте импульсы ваших симпатий - словом, взглядом, жестом дайте участнику общения понять, что он вас интересует. Всегда улыбайтесь, смотрите прямо в глаза собеседнику.

Рассматривайте вашего коллегу как личность, которую следует уважать саму по себе, а не как средство для достижения ваших собственных целей.

Этические нормы делового общения и поведения должны описывать общую систему и правила этики, которых, по мнению организации, должны придерживаться ее работники. Эти нормы разрабатываются с целью улучшить деловое общение на различных уровнях и в разных сферах деятельности организации. Цель их создания - установление нормальной нравственной атмосферы и определение этических рекомендаций при принятии решений. Каждое предприятие, если оно дорожит своей репутацией, стремиться к тому, чтобы утвердить у

себя высшие стандарты этики делового общения, являющейся важнейшим компонентом бизнеса.

Так, при заключении сделок и других видов делового общения этическими нормативами запрещаются взятки, «подмазки», вымогательство, подарки, мошенничество, нарушение законов, незаконные выплаты политическим организациям и т.д.

На Западе организации обычно доводят этические нормативы до своих работников в виде печатных материалов. Некоторые фирмы создают рабочие группы или постоянные комитеты по этике. Другие нанимают специалиста по этике бизнеса, называемого адвокатом по этике. Его роль сводится к выработке суждений по этическим вопросам, в том числе и по этике делового общения.

Применительно к бизнесу на международном уровне следует иметь в виду, что в некоторых странах правительственные чиновники привыкли и ждут небольших денежных подношений.

Задача повышения норм и стандартов этики делового общения, как и вообще этики бизнеса, во многих странах сегодня выдвигается как одна из важнейших. Среди широких слоев населения США господствует убеждение, что ценности этического поведения неуклонно снижаются. У нас как это признается повсеместно, положение с этим еще хуже. Поэтому организации, фирмы, руководители и предприниматели всех уровней должны приложить максимум усилий для повышения этичности делового общения, используя для этого различные способы и средства, в том числе и обучение этике делового общения.

Деловой этикет - результат длительного отбора правил и форм наиболее целесообразного поведения, которое способствовало успеху в деловых отношениях. Не всегда легко давалось освоение этих правил, поэтому предприниматели «от сохи» нередко отзывались о них не очень лестно: «Зачем мне все это?».

Можно следовать и данному принципу. Однако если вы хотите установить прочные деловые отношения с зарубежными партнерами тоже, то необходимы знания делового этикета как «своего», так и зарубежных стран просто обязательно.

Следует знать, как устанавливались торговые связи со средневековой Японией, которая до известной эпохи Мэйдзи (до 1868 г.) была почти наглухо закрыта от остального мира. Коммерсант, купец, прибывший в страну восходящего солнца для установления деловых связей, представлялся императору. Процедура представления была столь унижительной, что не каждому зарубежному гостю она была под силу. Иноземец должен был от двери по всей приемной комнате ползти на коленях к отведенному ему месту, а после приема таким же образом, пятясь как рак, покинуть свое место и скрыться за дверью.

Но, как и в те давние времена, так и сейчас, правила делового этикета, культура поведения помогают сближению экономических и финансовых интересов торговых людей, бизнесменов. Прибыль была и остается выше всех различий национального характера, вероисповедания, социального положения, психологических особенностей. Эти различия подчинялись этикету интересующей бизнесмена страны. Подчинение правилам игры определяющей стороны создавало основу для успеха сделки.

Какие же правила поведения надо знать предпринимателю? Прежде всего следует помнить, что деловой этикет включает точное соблюдение правил культуры поведения, которая предполагает в первую очередь глубокое уважение человеческой личности. Социальная роль, которую играет тот или иной человек, не должна быть самодовлеющей, не должна она оказывать и гипнотического влияния на делового партнера.

Культурный предприниматель будет в равной степени уважительно относиться и к министру, и к рядовому техническому работнику министерства, президенту компании, фирмы и уборщице офиса, т.е. всем показывать искреннее уважение. Это искреннее уважение должно стать составной частью натуры бизнесмена. Надо научиться верить в порядочность людей. Нельзя при первой встрече обнаружить даже признак того, что вы представляете его как «темную лошадку», стремящуюся вас обязательно обойти на прямой или вираже, а говоря проще - обмануть.

Деловой этикет - важная сторона морали профессионального поведения делового человека, предпринимателя. Знание его - необходимое профессиональное качество, которое надо приобретать и постоянно совершенствовать. Почти 70 выгодных для отечественных деловых людей сорвавшихся сделок не состоялись из-за того, что бизнесмены не знают правил делового общения и не владеют культурой поведения. Эта цифра подтверждается и мировым опытом.

Так, еще в 1936 г. Дейл Карнеги писал: «Успехи того или иного человека в его финансовых делах процентов на 15 зависят от его профессиональных знаний и процентов на 85 - от его умения общаться с людьми».

Немало рушится карьер и теряется денег из-за неправильного поведения или невоспитанности. Зная это, японцы тратят на обучение хорошим манерам и консультациям по вопросам этикета, культуры поведения сотни миллионов долларов в год. Они хорошо знают, что успех любой фирмы во многом зависит от способности ее работников, от их умения дружно трудиться над достижением общей цели.

Знание этикета, культуры поведения - вот ключевые условия для успешной работы в любой организации - таково мнение ведущих специалистов фирм.

Соблюдение делового этикета, умение культурно вести себя особенно важно при работе и с представителями иностранных фирм, при выезде для заключения сделок за границу. У многих «новых»... замечен дурной вкус в одежде, в украшениях (будь то массивные золотые цепи с крестами на шее или иные многочисленные изделия из драгоценных металлов и камней на пальцах, запястьях и т.п.).

В результате «новые»... и их сопровождение становятся предметом молчаливой, но, тем не менее, нелюбезной критики со стороны партнеров по переговорам. Уважающие себя и честь своей фирмы зарубежные предприниматели нередко после первой же встречи прекращают все переговоры. Поведение таких новых русских можно оценить словами из известной сказки А.С. Пушкина про старуху, которая «ни ступить, ни молвить не умеет».

Чтобы не попасть в нелепую ситуацию, следует знать правила хорошего тона. В старые времена им учил Петр Великий. В 1709 г. он издал указ, согласно

которому подлежал наказанию каждый, кто вел себя «в нарушение этикету».

Еще в 1912 г. был издан кодекс предпринимателей, который сохранился и до наших дней, претерпев некоторые уточнения и дополнения. Российскими предпринимателями были выработаны семь принципов ведения дел в России:

- 1) уважай власть;
- 2) уважай право частной собственности;
- 3) уважай человека труда;
- 4) будь целеустремленным;
- 5) будь верен своему слову;
- 6) будь честен;
- 7) живи по средствам.

2. Деловой этикет. Правила этики, правила общения по телефону. Приемы ведения деловой беседы

Этикет — слово французского происхождения, появившееся в XVII-XVIII веках. Минуло три столетия, но необходимость правил поведения в обществе и их соблюдения осталась актуальной.

Естественно, правила этикета не оставались неизменными и постоянно трансформировались параллельно с развитием общества, обрастая территориальными и профессиональными особенностями.

Деловой этикет — это не правила поведения на балах и светских раутах. В настоящее время это внешний вид и правила коммуникации с партнёрами, инвесторами, сотрудниками, контрагентами и клиентами. Причём коммуникации не только при личной встрече или в коллективе, но и в виде телефонных разговоров.

Благодаря интернету сформировалось ещё и такое понятие, как сетевой этикет — общение в мессенджерах, соцсетях и по электронной почте.

Знание и соблюдение правил делового этикета выгодно выделяет человека из общей массы благодаря тому, что он:

- Выглядит более воспитанным и образованным;
- Демонстрирует свой профессионализм в деловой среде;
- Экономит себе и другим людям ценное время;
- Упрощает взаимодействие с другими людьми.

Деловой этикет: основные правила — дресс-код

Часто явиться на серьёзную встречу без делового костюма равносильно признанию в отсутствии профессионализма и договороспособности. Это может вызвать сомнения и подозрения. Во избежание неприятных ситуаций используйте следующие правила:

Одежда для мужчин — деловой костюм черного, тёмного-синего и угольно-серого цвета.

В редких случаях это может быть стиль Casual (джинсы, пиджак, плюс рубашка или поло).

Идеально, когда одежда сшита на заказ по индивидуальным меркам

Одежда для женщин — деловой костюм чёрного, серого, коричневого цвета.

В редких случаях вместо брюк может быть юбка-карандаш.

Из украшений для мужчин используются часы и запонки;

Для женщин из украшений приемлемы цепочки, серьги и кольца, но не более двух предметов одновременно.

Лицо мужчины должно быть либо гладко выбрито, либо допустимы аккуратные стильные борода и усы.

Для женщин важен аккуратный однотонный маникюр строгих цветов или натуральные ногти.

Макияж из палитры спокойных, нейтральных цветов.

Обувь обязательно должна быть чистой, даже если до офиса или деловой встречи пришлось добираться пешком по грязным улицам. В этом помогает миниатюрная губка или автоматы для чистки обуви, расположенные в фойе.

Пирсинг и татуировки не должны быть видны.

Категорически запрещено:

Женщинам — надевать мини-юбки, платья и блузки с глубоким декольте.

Мужчинам — надевать костюм или сорочку ярких, броских цветов — красный, жёлтый, оранжевый, салатный.

Дресс-код необходимо соблюдать настолько строго, насколько серьёзен уровень деловой встречи и ответственность за её результаты.

Позы, жесты и мимика — этикет делового общения.

Немаловажным фактором делового внешнего вида являются позы, мимика и жесты. Ещё в прошлом веке ученые установили, что около 20% информации при личном общении люди воспринимают из слов, а около 80% — невербально.

Именно поэтому важно наблюдать себя со стороны. Это поможет избежать неприятных ситуаций. Первое время можно тренироваться перед зеркалом. Для этого необходимо одеться в деловой костюм и посмотреть на себя со стороны. Особое внимание стоит обратить на следующие аспекты:

Положение головы;

Осанка;

Где находятся руки, когда вы стоите, и как выглядят жесты при разговоре или публичном выступлении;

Положение ног и стоп;

Насколько плавны и уверенны движения.

Ещё лучше записать себя на видеокамеру. Видео даст даже более точное представление, чем зеркало. Если самостоятельно не получается скорректировать то, что не нравится, можно записаться на специальные курсы или посмотреть обучающее видео. Также полезную практическую информацию можно найти в книгах Аллана Пиза.

Рекомендации по жестам и мимике:

Голову держите ровно;

Наклоняйте её слегка вперёд во время рукопожатия;

Используйте активное слушание — слегка кивайте, когда собеседники говорят;

Спину держите ровно, лопатки сведите назад и опустите плечи;



Руки держите перед собой и слегка дополняйте жестами слова;

Ноги желательно ставить на ширине плеч для устойчивой опоры, стопы поворачивать в сторону собеседника;

Все движения совершайте плавно и уверенно, не суетитесь;

Сохраняйте спокойное выражение лица, в меру улыбаясь своему собеседнику;

Смотрите в глаза, но не пристально, потому что пристальный взгляд выражает либо флирт между мужчиной и женщиной, либо агрессию между однополыми собеседниками.

Отдельно стоит остановиться на рукопожатии. В деловом мире это единственное допустимое прикосновение к другому человеку. Никакие объятия, хлопывания по плечу и поглаживания за локоть неприемлемы. Рукопожатие

должно быть таким, чтобы не сдавливать чрезмерно руку другого человека, но и чтобы ваша рука не была совершенно расслабленной.

Допустимы одно или два покачивающих движения по вертикали. Недопустимо трясти руку человека. Нежелательно использовать рукопожатие одновременно двумя руками, это перебор. Если ладони вспотели или вы только что зашли в помещение с улицы, где руки замёрзли, то лучше постараться сделать их сухими и тёплыми.

Жесты, которых следует избегать:

Пожимание плечами создаёт впечатление неуверенности в своих словах;

Потираание шеи, носа, щёк, подбородка выдаёт волнение и может свидетельствовать о лжи;

Скрещенные руки на груди — закрытая поза, нежелание слушать собеседника;

Рука на локте часто соответствует состояниям страха и дискомфорта;

Подпираание головы рукой выдает скуку.

Рабочее место

Порядок на рабочем месте помогает концентрироваться, экономит массу времени, существенно повышает эффективность и может многое сказать окружающим о личности его владельца.

Уберите со стола всё, что не относится к работе — кружки, салфетки, ключи, журналы, сувениры.

Все бумаги распределите по стопкам или в специальную этажерку с секциями.

Старайтесь каждый ящик в столе использовать для одного типа вещей.

Не загромождайте рабочее место кучей семейных фотографий и статуэток. Достаточно оставить что-то одно.

Звонки

Достаточно большая часть коммуникаций между людьми происходит посредством звонков по телефону или в мессенджерах. Как уже было сказано выше, люди около 20% информации получают из сказанных слов. При разговоре по телефону собеседники не видят друг друга и поэтому при данном формате диалога особенно важно, что именно говорится.

Основные рекомендации:

Перед звонком крайне желательно собрать информацию о человеке, с которым предстоит говорить.

Если после 5-го гудка нет ответа, то следует положить трубку, а не ждать до тех пор, пока исходящий вызов не прекратится сам по себе. Само собой, не стоит сразу же перезванивать. Человек, скорее всего, увидит пропущенный вызов и свяжется сам. Допустимо перезвонить через адекватный интервал времени на случай, если человек не увидел пропущенный вызов.

Если линия занята, лучше сразу сбросить вызов, так как длительные гудки по второй линии могут раздражать и мешать человеку говорить по основной. Он так же увидит пропущенный вызов.

Запомнить базовую схему звонка. Поприветствовать, представиться,

назвать компанию, узнать, удобно ли собеседнику сейчас говорить, кратко озвучить цель звонка, обсудить суть, поблагодарить за уделённое время, попрощаться.

Если разговоры проводятся по скриптам, следует разместить их на видном месте и следовать инструкции

Звонок не должен превышать 5 минут, за исключением заранее запланированных и согласованных продолжительных телефонных переговоров.

Во время разговора по телефону желательно улыбаться, это меняет дикцию, собеседник чувствует позитивный настрой и становится более расположенным к общению.

Во время телефонного разговора люди не видят друг друга, поэтому следует использовать активное слушание, чтобы собеседник понимал, что вы его внимательно слушаете.

Местное время с 9:00 до 21:00 часового пояса собеседника является приемлемым для совершения деловых звонков.

Когда звонят вам, лучше всего брать трубку после 2-3 гудков. Не стоит заставлять долго ждать звонящего, но и хватать мгновенно трубку тоже, потому что человек может растеряться, не успев собраться с мыслями.

Если вам позвонили в неудобное время и вы обещали сами перезвонить, то обязательно запишите себе эту задачу, поставьте автоматическое напоминание и позвоните в соответствии с договорённостью.

В процессе разговора не стоит заниматься посторонними делами. Не думайте, что собеседник на другой стороне не слышит странных звуков.

Если необходимо включить громкую связь — например, чтобы к разговору присоединился другой собеседник, или записать разговор на диктофон, обязательно надлежит спросить разрешения.

Аналогично — если необходимо поставить звонок на удержание. Ни в коем случае не заставляйте ждать больше одной минуты. Если не уверены, что уложитесь, лучше договориться о повторном звонке после уточнения всех вопросов.

Ведите разговор в тихом месте, чтобы не пришлось перекрикивать пролетающий самолет или слишком шумного коллегу.

Всегда держите под рукой лист бумаги, ручку или карандаш. Так вы покажете себя профессионалом, тщательно подготовившимся к телефонному звонку. При необходимости что-то записать вы не будете тратить время.

Если связь внезапно оборвалась, постарайтесь сразу перезвонить. Даже если до этого первым позвонил ваш собеседник.

После разговора можно отправить сообщение с кратким содержанием, подытожить, зафиксировать договоренности и дальнейшие шаги.

Как и в случае со звонками, общение в мессенджерах, соцсетях и по электронной почте тоже имеет свою структуру и правила.

Основные рекомендации:

Письмо в электронной почте должно иметь шапку с обязательным указа-

нием названия компании, должности отправителя и контактных данных для обратной связи.

Ответ на электронное письмо должен последовать максимум через 2 дня после его получения.

Обращаться к собеседнику необходимо на «вы».

Следует избегать в письмах панибратства, жаргонизмов, смайлов и специфических терминов, непонятных вашему собеседнику. Лучше всего писать на языке того, кому будет отправлено письмо.

Обязательно указывайте тему письма, релевантную его содержанию. Собщения без темы гораздо сложнее найти и открывают их значительно реже.

В одном письме желательно обсуждать только одну тему. Если необходимо затронуть ряд вопросов, то лучше это сделать при помощи нумерованного списка. Его использование поможет не запутаться в дальнейшем.

При построении предложений не используйте формулировки, которые можно трактовать двояко. Существует вероятность того, что собеседник интерпретирует совсем не тот вариант, который вы на самом деле имели в виду.

Не нужно писать чрезмерно большие письма. Их вряд ли дочитают до конца. Лучше быть лаконичным.

Не пишите сплошным массивом, используйте форматирование. Всегда делите предложения на абзацы по 5-7 строк для улучшения читабельности. Используйте нумерованные и маркированные списки.

Для упрощения восприятия текста используйте списки и заголовки, выделяйте самое важное жирным шрифтом.

Ни в коем случае не отправляйте в письме конфиденциальную информацию. Она может стать публичной, а это сопряжено с репутационными рисками.

Если не можете оперативно ответить на сообщение, обязательно предупредите об этом отправителя.

Всегда обращайтесь к человеку по имени или имени и отчеству в зависимости от его возраста, статуса и занимаемой должности.

Избегайте ошибок в тексте. Для компетентного специалиста это недопустимо.

В соцсетях и мессенджерах обращайтесь к собеседнику по имени, как бы он ни был записан в контактах.

Не перегружайте текст смайлами.

Самое важное выделяйте, но не заглавными буквами. Это будет восприниматься как крик, а отправитель сообщения как неуравновешенный человек.

Не допускайте того, чтобы важная информация из переписки стала доступна третьим лицам без обоюдного согласия сторон переписки.

При общении в соцсетях ведите себя так же, как и при вышеперечисленных методах деловых коммуникаций.

Общение с коллегами

В этом блоке рассмотрим не только общение с людьми одного уровня с вами, но и как коммуницировать с подчиненными и начальниками

Основные правила:

Не рассказывайте коллегам, не имеющим соответствующего допуска, секреты и коммерческие тайны. Впоследствии кто-то из них может стать сотрудником или инсайдером конкурентов, использующих полученную информацию против вас и компании.

Избегайте сплетен. Сегодня обсуждаете вы — завтра обсуждают вас, и чаще всего в неприглядном свете.

Не повышайте голос, и не используйте ругательства в отношении подчинённых. Спокойный голос руководителя всегда производит больший эффект на сотрудников, чем истерика и ненормативная лексика.

Подчинённый имеет полное право высказать своё мнение относительно вашего указания, если действительно видит, как его можно существенно улучшить.

Контролируйте ход выполнения задач своими подчинёнными, получайте от них обратную связь на каждом этапе работ.

Отдавайте чёткие указания, без двояких трактовок.

Хвалить желательно публично, а давать обратную связь, касаемого того, что сотрудник что-то сделал неправильно или некачественно, наедине.

Если заметили явную ошибку руководителя, тактично сообщите ему об этом. Это будет только на пользу компании.

Находясь в коллективе не обсуждайте личные моменты так, чтобы это все слышали. Это мешает работать другим.

Если у новичка в коллективе что-то не получается, предложите ему свою помощь. Здоровый климат в команде — это основа любой процветающей компании.

Избегайте служебных романов, войн между отделами, подковёрной борьбы и теневых игр.

Чтобы всё на переговорах прошло на высшем уровне, нужна тщательная подготовка. Заранее определите план переговоров и их цели. Определите и согласуйте удобное время и место для обеих сторон. Приглашение на переговоры высылается минимум за 2 недели. Оптимальное время для начала переговоров — около десяти часов утра.

В самом начале возьмите инициативу и создайте спокойную, рабочую атмосферу. Всех участников переговоров необходимо представить. Спорить со своей стороной при всех не стоит — лучше все варианты обсуждать заранее, либо брать тайм-аут для совещания. По мере продвижения переговоров отмечайте пройденные этапы. Фиксируйте и анализируйте все результаты встречи.

Если делегация прибывает из другого города или страны, продумайте трансфер в гостиницу из аэропорта или вокзала. При приёме делегаций из стран с другой культурой необходимо уделить особое внимание дресс-коду, питанию гостей и особенностям их национального делового этикета. Если встреча затягивается, позаботьтесь о перерыве на кофе-брейк или полноценный обед.

Правила деловых встреч:

Никогда не опаздывайте. Лучше приходить заранее.

Если понимаете, что опаздываете, обязательно предупредите других участников встречи.

Выбирайте место, максимально отвечающее деловой обстановке.

В начале встречи задайте несколько нейтральных вопросов для установления контакта, а уже потом переходите непосредственно к обсуждению дел.

Если видите, что собеседник волнуется и его речь звучит сбивчиво, то сначала успокойте его, а уже затем продолжайте разговор в более конструктивном ключе.

Не перебивайте говорящего, не договаривайте за него слова и фразы.

На время разговора поставьте телефон на беззвучный режим, а лучше вообще уберите из поля зрения. Это покажет ваше уважение к собеседнику.

Дополнительные рекомендации

Выполняйте работу в срок. С обязательными и ответственными людьми охотнее работают поставщики и клиенты.

В любой ситуации сохраняйте спокойствие и уважительное отношение к другому человеку. Даже если в корне не согласны с его взглядами на ситуацию.

3. Организация и проведения делового совещания

Деловые встречи (совещания) — одна из важнейших форм управленческой деятельности. Во время совещания происходит обмен информацией между подчиненными и руководителем, принимаются управленческие решения.

Как свидетельствует опыт, деловые совещания далеко не всегда приносят должный эффект из-за того, что многие руководители неясно представляют себе технологию их организации и проведения. В ряде случаев деловые совещания созываются слишком часто и готовятся плохо; к их проведению привлекают слишком много лиц, причем непременно «первых» руководителей; необоснованная продолжительность совещаний снижает их результативность; наконец, решения, которые принимаются на деловых совещаниях, часто неудовлетворительно оформляются, а в процессе выполнения плохо контролируются, что существенно снижает их эффективность, в связи с чем возникает необходимость в повторном совещании по тем же вопросам.

Деловое совещание — способ привлечения коллективного разума к выработке оптимальных решений по актуальным и наиболее сложным вопросам, возникающим на предприятии.

Процесс управления в этом отношении сводится к трем основным стадиям:

- сбор и переработка информации;
- координация деятельности всех служб фирмы и всех сотрудников;
- принятие решения.

Кроме своего прямого назначения, каждое рационально организованное совещание решает и важную учебно-воспитательную задачу. На совещании сотрудники учатся работать в коллективе, комплексно подходить к решению общих задач, достигать компромиссов, приобретают культуру общения и т.п. Для некоторых сотрудников пребывание на деловом совещании — единственная возможность видеть и слышать руководителей высших уровней управления. Кроме того, на деловом совещании руководителю предоставляется возможность показать свой талант менеджера.

Таким образом, управленческие действия менеджера дополняются коллективными заседаниями (совещаниями), на которых решаются повседневные деловые вопросы и проблемы.

В связи с этим можно сформулировать основные задачи, решаемые с помощью деловых совещаний:

- развитие и укрепление политики предприятия и проведение ее в жизнь;
- интеграция мероприятий всех отделов и служб с учетом общих целей фирмы;
- выявление и расчет коллективных результатов;
- коллективное решение проблем с учетом обучающего эффекта.

Чтобы достичь целей, необходимо должным образом подготовить совещание и провести его. Есть несколько обязательных элементов, без которых цели совещания не будут достигнуты (рис. 15).

Подготовка совещания начинается с определения целесообразности его проведения. Когда решается вопрос о необходимости совещания, менеджер должен подумать о задачах, которые нужно решить на нем (такая форма работы, как совещание, более продуктивна, чем другие). Совещание надо проводить, когда есть необходимость в обмене информацией, выявлении мнений и альтернатив, анализе сложных (нестандартных) ситуаций, принятии решения по комплексным вопросам.



Рис. 15. Технология организации и проведения деловых совещаний

Кроме того, на этом же этапе менеджер должен проанализировать все альтернативы этой формы: решение вышестоящего руководства; возможность решения вопроса по телефону; селекторное совещание; возможность объединения с другими (плановыми) совещаниями. И если после этого менеджер убедится в полезности совещания, его можно проводить. В противном случае от него необходимо отказаться.

После того как принято решение о необходимости проведения совещания, определяют повестку дня и состав участников.

При подготовке повестки дня необходимо определить:

- содержание обсуждаемых проблем и главную тему совещания, которая должна характеризовать его сущность;

- условия, которым должен отвечать конечный результат совещания. Они определяют цели совещания. Надо, например, уяснить себе, что не каждое совещание может дать готовые решения;

- кто и какую подготовительную работу должен вести. Иногда целесообразно создать рабочую группу, которая готовит повестку дня, проводит предварительные краткие совещания в подразделениях, совещания двух лиц и т.д.

Основные ошибки, допускаемые при формировании повестки дня:

1. Отсутствует главная тема совещания, а если тем несколько, то не удастся обеспечить их точного разграничения и соответствующего аналитического обсуждения.

2. Участникам предварительно не разъяснена суть обсуждаемой проблемы.

3. В повестку дня включены вопросы разного объема и разнообразного содержания, в результате чего совещание превращается в обсуждение, а зачастую в перебранку между отдельными его участниками или группами, увеличивается число участников, поставленных в позицию пассивных слушателей.

4. Не удается придерживаться повестки дня, отступают от нее и рассматривают стихийно возникшие побочные темы или какую-либо извечную проблему (вопросы снабжения и т.п.).

При решении вопроса о составе участников очень внимательно нужно подойти к формированию списка как по количественному, так и по качественному составу. Совсем необязательно, например, на каждое совещание приглашать руководителей подразделений. К участию в совещании необходимо привлечь тех должностных лиц, которые наиболее компетентны в обсуждаемой проблеме, а ими, как показывает практика, не всегда являются руководители подразделений.

Что касается количества участников совещаний, то не следует приглашать столько лиц, сколько стульев в зале заседаний (приглашение для массовости). Оптимальный вариант — совпадение количества участников совещания с количеством активно участвующих в обсуждении вопроса. Основным критерий отбора участников — компетентность именно в вопросах повестки дня.

Определив состав участников, надо назначить день и время его проведения. Как правило, для совещания отводится один определенный день в неделю. Это позволяет его участникам правильно спланировать свое рабочее время и надлежащим образом подготовиться к нему. Наилучший день для совещания — среда или четверг, так как недельная кривая работоспособности имеет заметный спад в понедельник и пятницу.

Совещания лучше проводить во второй половине дня. Из теории биоритмов известно, что у человека в течение рабочего дня есть два пика повышенной работоспособности: первый — с 11 до 12 ч и второй — между 16 и 18 ч. Лучше всего приурочить совещание ко второму пику. Это для участников совещания послужит дополнительным стимулом, побуждающим их работать быстро и эффективно, чтобы не засиживаться допоздна. Поскольку любое совещание нарушает обычный ритм трудовой деятельности, в первой половине рабочего дня

(первый пик) проводить его нецелесообразно.

Основные ошибки, допускаемые при проведении совещания:

- не регламентируется его продолжительность;
- не соблюдается установленная продолжительность;
- совещания слишком продолжительны;
- не делаются перерывы;
- не ограничивается время на доклады и выступления;
- участники не умеют кратко и ясно излагать свои мысли.

Как правило, местом проведения значительной части (более 70 %) деловых совещаний является кабинет руководителя организации. Однако заседания лучше созывать в специально оборудованных для этой цели помещениях.

Основные ошибки, допускаемые при определении места проведения совещания:

- слишком много совещаний проводится в кабинете начальника;
- в ходе совещания ведутся телефонные разговоры и даже принимаются посетители;
- помещение для совещания плохо оборудовано и недостаточно освещено.

Подготовка участников совещания — последний этап в процедуре деловых совещаний. Суть всей работы в этом направлении сводится к заблаговременному ознакомлению всех участников с повесткой дня и необходимыми материалами. Каждый должен заранее знать тематику и задачи совещания, что в последующем будет способствовать эффективному проведению совещания, поскольку его участники будут надлежащим образом к нему подготовлены.

Проведение совещания. Оптимальная продолжительность совместной умственной деятельности большого числа людей составляет всего 40-45 мин. Спустя 50-60 мин. у участников совещания ослабляется внимание: возникают шум, лишние движения, отвлеченные разговоры. Если и дальше продолжать совещание без перерыва, то у большинства людей наступает утомление. После 30-40 - минутного перерыва у присутствующих улучшается самочувствие, восстанавливается нормальное состояние и обсуждение проблем можно продолжить.

После 90 мин. работы внимание и интерес к обсуждаемым проблемам пропадают. Данный этап совещания специалисты называют периодом отрицательной активности. В этот момент человек становится неуправляемым, ко всему относится нервозно и недоверчиво. Решения, принимаемые в такое время, отличаются обычно экстремизмом.

Если же совещание продолжается 2 часа без перерыва, то более 90 % его участников согласны на любое решение, лишь бы это совещание побыстрее закончилось. Таким образом, оптимальная продолжительность совещания должна быть не более 1 часа. Если обстоятельства дела требуют более длительной работы, то после 40 мин. заседания необходимо объявлять 10-15 - минутный перерыв.

Все знают, что такое регламент, но не все его соблюдают. Если до начала совещания регламент не установлен, этим уже создаются предпосылки для неадекватной обстановки на самом заседании. Особая роль в соблюдении регламента отводится председателю собрания. Однако проявлять уважение к регламенту

должен каждый участник совещания независимо от занимаемой должности.

Протокол совещания — это первичный официальный документ, на основании которого руководство вправе требовать от сотрудников выполнения порученных им заданий.

Секретарь собрания фиксирует в протоколе по поручению собрания наиболее важные моменты:

- достижение цели совещания;
- решение;
- исполнители задания и сроки.

Модель ведения протокола:

Краткое содержание обсуждаемого вопроса
(дата) ... (где) ...

Присутствовали:

Отсутствовали:

Копии (кому):

Повестка дня 1. ... 2. ... 3. ...

Тема (пункт повестки дня)	Обсудили (решили) (сообщается, что именно)	Выполнение решения возложено на ... Срок исполнения ...
---------------------------	---	---

Подведение итогов и принятие решения. Завершающий этап организации проведения совещаний — принятие решения и проведение его в жизнь. Следует иметь в виду, что решение на совещании принимается всеми вместе и каждым в отдельности. От того, насколько участнику совещания удалось включить свои идеи и соображения в общее решение, зависит его эффективность.

По существу, на этом этапе необходимо пояснить, кем и в какие сроки должен быть выполнен определенный объем работ и в какой форме будут подведены итоги совещания (рассылка протокола или его части, выписка из протокола). Принимается также решение о широте информирования (весь коллектив или его часть).

Решения вырабатываются двумя способами:

- специально избранная комиссия по подготовке решения заранее составляет его проект. Проект зачитывается. Участники совещания вносят свои коррективы и принимают его по результатам голосования;
- председатель собрания подводит итоги обсуждения и формулирует решение.

После этого определяются лицо или группа лиц, осуществляющих его исполнение и контроль за выполнением решения.

Тема 1.6. Организация использования ресурсного потенциала организации и структурного подразделения

Тема 1.6.1. Формирование земельной территории и организация использования земли

Под организацией земельной территории хозяйства понимают определение внешних его границ, границ производственных подразделений, размещение севооборотов, производственных центров, населенных пунктов, мелиоративной и дорожной сети, других коммуникаций, источников водоснабжения. Это обеспечивается проведением межхозяйственного и внутрихозяйственного землеустройства (рис. 16).

В практике сложились две формы организации территории сельскохозяйственных предприятий: централизованная и децентрализованная. Они различаются размещением производственных и хозяйственных центров. В первом случае вся деятельность концентрируется в едином хозяйственном центре. Производственные постройки, жилые дома и культурно-бытовые объекты размещаются на одной усадьбе. На периферии имеются лишь полевые станы для кратковременного нахождения работников в период работ.

Во втором случае на предприятии может быть несколько хозяйственных центров – усадеб, нередко удаленных друг от друга на несколько километров. Среди них одна – центральная.

Организация территории крестьянских (фермерских) хозяйств зависит от расположения выделенного фермеру земельного участка и поселенческой структуры жителей конкретной местности. Выделяются следующие типы размещения крестьянских (фермерских) хозяйств.

Первый тип – обособленная крестьянская усадьба – хутор, где возможно компактное расположение жилья и сельскохозяйственного производства. Такое хозяйство организуют, как правило, крестьянин и члены его семьи на обособленном земельном участке, в центре которого имеется усадьба со всеми необходимыми жилищными и производственными постройками.

Второй тип – селенческо-отрубной – часть производственной зоны хозяйства располагается за пределами села (деревни) на сравнительно большом расстоянии от жилого комплекса, а часть – при нем. В этом случае требуется организация вблизи отдаленного производственного участка временного жилья.

Третий тип – полностью отрубной, то есть с сохранением усадьбы в селе (деревне) и выведением всего производства на обособленный земельный участок, расположенный на значительном удалении от села (деревни) и жилого комплекса, что также требует организации при нем сравнительно обустроенного временного жилища. При такой организации территории фермер на удаленных участках ведет хозяйство заездами, выезжая туда на несколько дней с ночевками на посев и уборку, то есть применяется так называемый вахтенный метод.

Четвертый тип – селенческо-кооперативный, предполагающий размещение крестьянских (фермерских) хозяйств несколькими усадьбами на территории

бывших неперспективных деревень. Создание таких объединений (кооперативов) позволяет быстрее и легче решать социальные и производственные задачи, стоящие перед малыми населенными пунктами. С экономической точки зрения такой вариант более выгоден, поскольку заброшенные деревни имеют в округе немалые плодородные земельные площади, которые могут эффективно использоваться фермерами.

Независимо от того, какой вариант расположения хозяйства на территории выбрал фермер, он должен соблюдать требования землеустройства по размещению производственных объектов, жилого дома, проведению водохозяйственного и дорожного строительства, мероприятий по борьбе с эрозией почв, улучшению экологической среды и т. д.

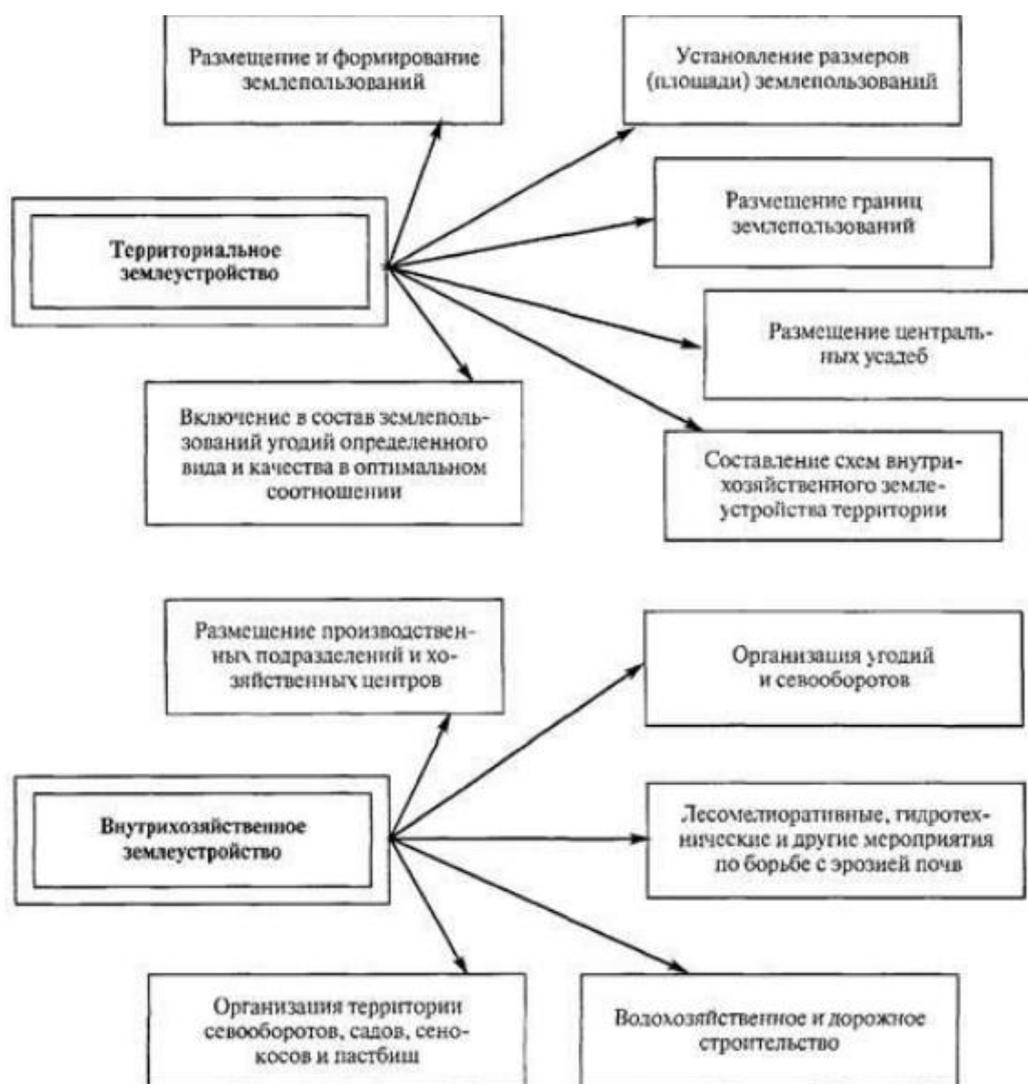


Рис. 16. Межхозяйственное и внутрихозяйственное землеустройство сельскохозяйственных предприятий

При организации земельной территории очень важно менее ценные угодья переводить в более ценные (например, пастбища – в пашню, кустарники – в кор-

мовые угодья), то есть осуществлять их трансформацию. Основная задача трансформации – лучшее использование земель, получение с них максимума сельскохозяйственной продукции.

При организации земельной территории на площади пашни создают систему севооборотов. Этот вопрос решают с учетом местных условий, так как территория каждого предприятия включает участки земли, разные по рельефу, экспозиции, водному, воздушному и пищевому режиму.

Эти участки обычно представлены многочисленными почвенными разностями. Поэтому на разных участках разные экологические условия (взаимодействия растений и среды), что необходимо учитывать при организации севооборотов.

Каждый сельский товаропроизводитель обязан рационально использовать находящиеся в его собственности, пожизненном наследуемом владении или аренде земельные угодья.

Рациональное использование земли предусматривает:

— культивирование всех участков независимо от размера и местонахождения для производства сельскохозяйственной продукции;

— в хозяйстве не должно быть ни одного участка сельскохозяйственных угодий, который не был бы обработан и засеян или с которого не собирался бы урожай;

— соблюдение установленных севооборотов, что позволяет при меньших дозах внесения органических и минеральных удобрений поддерживать плодородие почвы;

— соблюдение технологий возделывания сельскохозяйственных культур, что обеспечивает получение высоких урожаев;

— проведение сельскохозяйственных работ в установленные сроки и с лучшим качеством;

— использование комбинированных агрегатов, позволяющих одновременно выполнять несколько технологических операций, что значительно снижает уплотнение почвы;

— проведение мелиоративных и осушительных работ;

— правильную обработку почвы, борьбу с эрозией, проведение снегозадержания;

— трансформацию земельных угодий и ряд других культуротехнических мероприятий (уборка камней, срезание кочек, удаление пней, засыпка ям и др.);

— соблюдение рациональной структуры посевных площадей, при которой лучшие площади пашни отводят под наиболее ценные, экономически выгодные культуры;

— применение минеральных удобрений в дозах, обеспечивающих поддержание и повышение плодородия почвы, при разумном сочетании с органическими удобрениями;

— возделывание таких сортов сельскохозяйственных культур, которые наиболее приспособлены к местным условиям и наиболее урожайны;

— применение биологических, агротехнических и химических мер борьбы

с вредителями и болезнями сельскохозяйственных культур и сорняками, что значительно снижает потери сельскохозяйственной продукции;

— проведение поверхностного и коренного улучшения естественных сенокосов и пастбищ;

— восстановление нарушенных земель, что позволяет увеличить площадь продуктивных земель, делает их пригодными для использования под пашню, кормовые угодья.

Степень использования сельскохозяйственных угодий на каждом предприятии характеризуется удельным весом, %:

— сельскохозяйственных угодий в общей земельной площади;

— пашни в площади сельскохозяйственных угодий (распаханность сельскохозяйственных угодий);

— посевов в площади пашни;

— сенокосов в площади сельскохозяйственных угодий;

— пастбищ в площади сельскохозяйственных угодий, в том числе орошаемых, осушенных.

Для оценки экономической эффективности использования земли сельскими товаропроизводителями применяется система натуральных и стоимостных показателей:

— стоимость валовой продукции растениеводства в расчете на 1 или 100 га сельскохозяйственных угодий;

— выход валовой продукции в кормовых единицах на 1 или 100 га сельскохозяйственных угодий (для хозяйств, возделывающих полевые и кормовые культуры);

— размер валового и чистого дохода от растениеводства в расчете на 1 или 100 га сельскохозяйственных угодий;

— окупаемость материально-денежных затрат (выход валовой продукции, валового и чистого дохода на 100 руб. материально-денежных затрат).

Вышеназванные показатели можно рассчитывать не на 1 или 100 га сельскохозяйственных угодий, а на 1 или 100 га условной пашни. Для определения площади пашни используют данные экономической или бонитировочной оценки земли.

Площадь условной пашни P_u рассчитывают по формуле (1), га:

$$P_u = \frac{PB_1 + CB_2 + P^1B_3}{100} \quad (1)$$

где P , C , P^1 – площадь пашни, сенокосов, пастбищ, га, B_1 , B_2 , B_3 – баллы оценки пашни, сенокосов, пастбищ

Для оценки использования земли можно применять также урожайность сельскохозяйственных культур.

Тема 1.6.2. Формирование и организация использования средств производства

Материально-вещественной базой производственного процесса являются средства труда и предметы труда. Они объединяются в средства производства, которые по характеру участия в процессе воспроизводства делятся на основные и оборотные.

Основные средства — средства труда, которые неоднократно участвуют в производственном процессе, сохраняют при этом свою натуральную форму, а их стоимость переносится на производимую продукцию (выполняемые работы, оказываемые услуги) частями по мере износа. В практике бухгалтерского учета к ним относятся предметы, подлежащие использованию в течение длительного периода, но не менее одного года.

Основные средства классифицируются по ряду признаков.

По функциональному назначению они делятся на производственные и непроизводственные. К производственным относятся средства, непосредственно участвующие в производственном процессе или создающие условия для его нормального осуществления. Они, в свою очередь, подразделяются на производственные основные средства сельскохозяйственного (в том числе растениеводства, животноводства) и несельскохозяйственного назначения.

Непроизводственные основные средства — жилые дома, детские сады и ясли, школы, поликлиники, больницы, стадионы и спортивные комплексы, другие объекты культурно-бытового обслуживания.

По принципу вещественно-натурального состава основные средства классифицируют по следующим группам: здания; сооружения; передаточные устройства; машины и оборудование; транспортные средства; производственный и хозяйственный инвентарь; рабочий скот; продуктивный скот; многолетние насаждения; земельные участки и объекты природопользования; капитальные вложения по улучшению земель; инструмент и прочие основные средства.

По степени влияния на результаты производства основные средства подразделяются:

- на активную часть — средства, которые непосредственно задействованы в технологическом процессе превращения предметов труда в продукцию (машины и оборудование, транспортные средства, рабочий и продуктивный скот, многолетние насаждения и др.);
- пассивную часть — средства, которые обеспечивают необходимые условия для нормального протекания производственного процесса (здания, сооружения и др.).

По принадлежности к организации основные средства могут быть собственными и арендованными.

Основные средства могут учитываться и оцениваться в натуральной и стоимостной форме. Процентное соотношение различных видов и групп основных средств в их общей стоимости определяет структуру основных средств.

Существует несколько видов стоимостной оценки основных средств.

Первоначальная стоимость — это сумма затрат на приобретение или создание основных средств и доведение их до полной готовности к эксплуатации. К таким затратам, например, относятся цена покупки, доставка, сборка, монтаж, обкатка машин и оборудования, расходы на возведение зданий и сооружений и др. По первоначальной стоимости основные средства принимаются на баланс организации.

Полная учетная стоимость равна сумме учитываемых в бухгалтерских балансах организаций остаточной балансовой стоимости основных средств и величины накопленного износа. Эта стоимость отражает наличие основных средств без учета постепенной утраты их потребительских свойств в процессе эксплуатации.

Остаточная балансовая стоимость основных средств, учитываемая в бухгалтерских балансах организаций, отражает постепенную утрату их потребительских свойств в размере накопленного износа. Она характеризует величину стоимости, которая еще не перенесена на производимую продукцию.

Полная учетная и остаточная балансовая стоимость основных средств учитывается, как правило, в смешанных ценах, так как часть инвентарных объектов отражается в балансах организаций по восстановительной стоимости на момент последней проведенной переоценки, а другая часть, не проходившая переоценок, — в ценах приобретения.

Полная восстановительная стоимость основных средств — это полная стоимость затрат на замену имеющихся основных средств аналогичными им новыми объектами, определенными по ценам и тарифам, существующим на дату переоценки.

Остаточная восстановительная стоимость — это полная восстановительная стоимость, уменьшенная на величину накопленного износа, также пересчитанного в цены, существующие на дату переоценки.

Переоценка основных средств — изменение полной учетной и остаточной балансовой стоимости основных средств с целью устранения их смешанной оценки в ценах разных периодов и определения их реальной восстановительной стоимости.

Переоценка может проводиться путем индексации стоимости средств по индексам, установленным нормативными документами или методом прямого пересчета по документально подтвержденным рыночным ценам. Одним из способов документального подтверждения служит экспертное заключение независимых оценщиков или организаций, осуществляющих оценочную деятельность.

Ликвидационная стоимость — стоимость, которая может быть получена при реализации изношенных или выведенных из эксплуатации основных средств. Для оборудования, например, она может варьироваться от полной восстановительной стоимости до стоимости металлолома.

Среднегодовая стоимость основных средств определяется с учетом их поступления и выбытия в течение года.

Тема 1.6.3. Формирование и организация использования трудовых ресурсов

Функционирование трудовых ресурсов, трудовая деятельность каждого человека вызывает утрату части способностей, значительные психофизические затраты сил и энергии человеческого организма, которые должны быть восстановлены, а способности воспроизведены и развиты.

Воспроизводство трудовых ресурсов - это процесс непрерывного возобновления количественных и качественных характеристик экономически активной части населения, включающей фазы (стадии) формирования, распределения и перераспределения, а также использования трудовых ресурсов.

Фаза формирования трудовых ресурсов складывается из производства:

- индивидуальной рабочей силы, постоянно расходуемой в процессе трудовой деятельности, т.е. восстановление и сохранение способности к труду;
- новой рабочей силы, за счет которой возмещается естественная убыль (старение, инвалидность и смерть работника) и обеспечивается прирост численности молодежи, вступающей в трудоспособный возраст;
- квалифицированной рабочей силы путем приобретения способности к труду через систему общего и специального образования, профессиональной подготовки.

Формирование трудовых ресурсов связано с удовлетворением материальных и духовных потребностей человека путем потребления благ и услуг. Экономическая основа формирования трудовых ресурсов составляет фонд жизненных благ (средств), основным источником которого в настоящее время является трудовой доход, а также общественные (социальные) фонды (образование, здравоохранение, пенсии, дотации и пр.).

Вторая фаза воспроизводства трудовых ресурсов - ее распределение и перераспределение - представляет социально-экономический и временной процесс движения экономически активного населения в целях его первичного распределения по видам работ, роду и сферам деятельности, отраслям, организациям, регионам и перераспределения в соответствии со спросом и предложением на рынке труда.

Третья фаза – использование трудовых ресурсов – состоит в трудовой деятельности, в процессе которой рабочая сила непосредственно реализуется как способность к труду и таким образом обеспечивается занятость трудоспособного населения, желающего трудиться.

Все три фазы связаны между собой, но третья фаза занимает центральное место, т.к. является:

- фазой реализации накопленных знаний и навыков,
- фазой накопления практического опыта, повышения образования и квалификации,
- самой продолжительной фазой на протяжении всего периода жизнедеятельности человека.

При экстенсивном типе воспроизводства происходит количественное уве-

личение численности трудовых ресурсов без изменения их качественных характеристик.

Интенсивный тип воспроизводства характеризуется ростом качества трудовых ресурсов – образовательного уровня, квалификации, культуры и т.д.

Поскольку трудовые ресурсы являются частью населения страны в целом, их формирование и использование тесно связаны и во многом предопределяются процессами воспроизводства населения.

Миграция населения – это совокупность передвижений населения относительно места жительства, а для трудовых ресурсов – и места приложения труда.

РЫНОК ТРУДА

Рынок труда – это совокупность социально-трудовых отношений между покупателями и продавцами по поводу условий найма и использования рабочей силы. Центральным отношением выступает отношение обмена функционирующей рабочей силы на жизненные средства (реальную з/п), реализация которого происходит на основе действия механизма спроса-предложения товаров «рабочей силы» и «жизненных средств».

Рынок труда стремится к равновесию между спросом на каждую категорию рабочей силы и существующим ее предложением. Это равновесие зависит от состояния рынков других факторов производства (земли, сырья, техники, технологии, потребительских товаров), а также от конкуренции на самом рынке труда.

Особенностью рынка труда является то, что работник сам определяет сколько времени он будет работать, т.е. сколько труда он хочет продать. Заработная плата выступает стимулом труда работника, но повышающаяся заработная плата стимулирует работника к труду лишь до определенного момента. По достижении этого момента человек перестает жертвовать свободным временем ради увеличения дохода.

Цена труда (зарплата) на рынке труда устанавливается как конкурентное равновесие спроса и предложения в зависимости от:

1. Категории работников
2. Видов работ
3. Наличие или отсутствие профсоюзов

Рабочая сила представляет собой товар особого рода, производительные созидательные качества которого целиком определяют эффективность конкурентной экономики, ее возможность создания высокосортных товаров и услуг, масштабы и темпы научно-технических и организационных преобразований.

Рабочая сила - товар особого рода еще и потому, что она в первую очередь является заинтересованной стороной в развитии своих созидательных возможностей.

Целью рынка труда является:

1. Удовлетворение профессионально-трудовых и жизненных интересов экономически активного населения.
2. Достижение максимально-полной, минимально-прерывистой занятости Экономически активное население – а) занятое общественно полезной де-

тельность, приносящей ему доход, т.е. население, предоставляющее свою рабочую силу для производства товаров и услуг и б) лица, активно ищущие работу.

БЕЗРАБОТИЦА - социально-экономическое явление, при котором часть трудящихся не могут найти себе работу, становясь относительно-избыточным населением. Безработными считаются трудоспособные граждане, не имеющие заработков из-за невозможности получить подходящую работу и действительно ищущие ее.

ЗАНЯТОСТЬ - система отношений между людьми по поводу обеспечения рабочими местами и участия в хозяйственной деятельности. Занятость выступает, как итоговый момент отношений распределения работников по родам деятельности. Полной занятости в условиях рынка быть не может.

ВИДЫ БЕЗРАБОТИЦЫ:

1. Фрикционная безработица - значительная часть работников в период своей трудовой активности по различным причинам меняет место работы по собственному желанию, при этом он некоторое время остается незанятым.

2. Структурная безработица. НТП постоянно перестраивает структуру производства в результате чего квалификационная структура рабочей силы перестает соответствовать потребностям производства. Высвобождающиеся рабочие не могут получить работу в новых отраслях.

3. Циклическая безработица. В результате цикличности развития рыночной экономики сокращается спрос на рабочую силу в период депрессии или кризиса.

4. Скрытая безработица. Возникает за счет сезонных работ в строительстве и сельском хозяйстве.

5. Застойная безработица. Ее создают люмпенские слои – лица, не имеющие и не ищущие работу.

6. Частичная безработица. Работа в режиме неполной рабочей недели.

Эффективная занятость - когда каждый желающий получить работу тратит разумное количество времени на ее поиск или имеет возможность соответствующей переквалификации.

Социально-трудовые отношения – это объективно существующие взаимозависимость и взаимодействие субъектов этих отношений в процессе труда, нацеленные на регулирование качества трудовой жизни. В то же время социально-трудовые отношения, безусловно, субъективированы, так как отражают субъективно определенные намерения и действия участников этих отношений, определяемые осознанной или взаимной зависимостью.

Социально-трудовые отношений как система имеют две формы существования:

первая – фактические социально-трудовые отношения, функционирующие на объективном и субъективном уровнях,

вторая – социально-трудовые правоотношения, отражающие проекцию фактических социально-трудовых отношений на законодательный уровень.

В системе социально-трудовых отношений выделяются следующие структурные составляющие:

- субъекты социально-трудовых отношений;

- предметы социально-трудовых отношений;
- принципы и типы социально-трудовых отношений.

Субъектами социально-трудовых отношений могут быть работник, группа работников, объединенных каким-либо системообразующим признаком. Социально-трудовые отношения могут быть индивидуальными и групповыми (коллективными), и могут подразделяться на двух-, трех- и многосторонние.

Субъектами социально-трудовых отношений в условиях рыночной экономики являются:

- наемный работник – это гражданин, заключивший трудовой договор с работодателем, руководителем предприятия или отдельным лицом. Договор найма может быть письменным или устным, но в любом случае он определяет социально-трудовые отношения между его участниками. В качестве наемного работника как субъекта социально-трудовых отношений могут выступать как отдельный работник, так и группы работников, различающиеся по своему положению в социально-профессиональной структуре, направленности интересов, мотивации труда и другим признакам. Прежде всего наемный работник должен обладать готовностью и способностью к личному участию в социально-трудовых отношениях, иметь определенную установку на предпочтительные способы участия в них.

Развитые трудовые отношения предполагают существование институтов, выступающих от имени наемных работников, защищающих их интересы. Традиционно такими институтами являются профессиональные союзы – массовые организации, объединяющие наемных работников, связанных общностью социально-экономических интересов. Возможны и другие формы объединения наемных работников.

- работодатель – это человек, работающий самостоятельно и постоянно нанимающий для осуществления трудового процесса одного или нескольких работников. Обычно работодатель является собственником средств производства, но в хозяйственной практике России работодателем считается и руководитель в государственном секторе экономики, который нанимает работников по договору (директор сам является наемным работником и не владеет средствами производства).

- Государство выполняет роли законодателя, защитника прав, регулировщика, работодателя. Мера реализации каждой их ролевых функций государства, характер их сочетания в каждый момент времени определяются историческими, политическими, экономическими условиями развития государства.

В качестве предмета социально-трудовых отношений на уровне работников выступают определенные стороны трудовой жизни человека, содержание которых зависит от его жизненных этапов и специфики целей и задач, решаемых им на каждом из этих этапов.

На первом этапе жизненного периода в качестве предмета социально-трудовых отношений могут выступать: трудовое самоопределение, профориентация, профобучение и др. На следующем этапе определяющую роль в социально-трудовых отношениях будут играть: наем – увольнение, социально-профессиональное развитие, профессиональная подготовка и переподготовка, оценка

труда, его вознаграждение. На последующем этапе предметом социально-трудовых отношений может стать степень трудовой активности.

Как предмет групповых социально-трудовых отношений (между работодателем и работниками) может выступать кадровая политика в целом и ее отдельные элементы: аттестация кадров, контроль и анализ трудовой деятельности, оценка эффективности труда, организация труда, нормирование труда, трудовые конфликты и их развитие, трудовая мотивация.

Можно выделить три предметных блока социально-трудовых отношений:

- социально-трудовые отношения занятости;
- социально-трудовые отношения, связанные с организацией и эффективностью труда;
- социально-трудовые отношения, связанные с вознаграждением за труд

Тип СТО	Характеристика
Патернализм	Жесткая регламентация способов поведения субъектов социально-трудовых отношений, условий и порядка их взаимодействия со стороны государства или руководства организации.
Социальное партнерство	Защита интересов субъектов социально-трудовых отношений и их самореализация в политике согласования взаимных приоритетов по социально-трудовым вопросам для обеспечения конструктивного взаимодействия. Отношение партнерства обеспечивают достижение синергетического эффекта от согласованной деятельности людей и социальных групп.
Конкуренция	Соперничество субъектов СТО за возможность и лучшие условия реализации собственных интересов в социально-трудовой сфере.
Солидарность	Взаимная ответственность людей, основанная на единодушии и общности их интересов, за перемены в системе СТО и достижение согласия в принятии общественно важных решений в социально-трудовой сфере. Проявляется в страховании, пенсионной системе, профсоюзах.
Субсидиарность	стремление человека к личной ответственности за достижение своих осознанных целей и свои действия при решении социально-трудовых проблем
Дискриминация	основанное на произволе, незаконное ограничение прав субъектов социально-трудовых отношений, в результате которого нарушаются принципы равенства возможностей на рынках труда (по полу, возрасту, национальности, концессии).
Конфликт	Крайняя степень проявления противоречий интересов и целей субъектов в СТО, проявляющаяся в форме трудовых споров, забастовок.

Принципы, лежащие в основе социально-трудовых отношений, в различной своей комбинации формируют различные типы СТО.

Типы социально-трудовых отношений характеризуют психологические, этические и правовые формы взаимоотношений в процессе трудовой деятельности. По организационным формам выделяют следующие типы СТО: патернализм, партнерство, конкуренция, солидарность, субсидарность, дискриминация, конфликт.

По характеру влияния на результаты экономической деятельности и качество жизни людей социально-трудовые отношения бывают двух типов:

- конструктивными, способствующими успешной деятельности предприятия и общества;
- деструктивными, мешающими успешной деятельности предприятия и общества.

Регулирование СТО на предприятии ставит задачу построить оптимальное сочетание интересов предпринимателя и наемного работника.

Система регулирования СТО включает:

1. Систему правового регулирования
2. Систему показателей, отражающих СТО
3. Систему мер воздействия на СТО

- экономические – дотации, льготы, госзакупки и т.д.
- организационные – инфраструктура, службы контроля за выполнением программ;

- административные – приказы, инструкции, методологические документы;

- социальное партнерство – генеральное, отраслевое, региональное соглашения, коллективные договора.

4. качество трудовой жизни;

Качество трудовой жизни – это интегральное понятие, всесторонне характеризующее уровень и степень благосостояния, социального и духовного развития человека через его деятельность в организации.

Качество жизни людей определенной территории или государства определяется совокупным воздействием экономических, социальных, демографических, экологических, географических, политических и моральных факторов как объективного, так и субъективного характера. (Экономика труда под ред. Шлендера).

Качество трудовой жизни выступает основным показателем оценки социально-трудовых отношений.

Концепция качества трудовой жизни основывается на создании условий, обеспечивающих оптимальное использование трудового потенциала человека.

Для анализа и планирования качества жизни используется ряд показателей (социальных индикаторов), которые отражают как объективные характеристики (потребление материальных благ, продолжительность жизни, система образования и др.), так и субъективное восприятие условий существования.

Основное внимание уделяется таким характеристикам как здравоохранение, образование, безопасность, уровень развития социальных отношений, состояние окружающей природной среды.

Экономической базой планирования качества трудовой жизни является достаточно высокий уровень жизни работников.

Качество трудовой жизни определяется совокупностью показателей, характеризующих организационные, социальные и психологические условия труда и оценкой их влияния на конечные результаты производства.

Существует совокупность качественных показателей, имеющих различную природу, стоимость, способы оценки и глубину воздействия на личность человека.

Для успешного планирования и контроля показателей качества трудовой жизни они должны базироваться на концепции всестороннего развития личности.

Можно выделить следующие группы показателей:

- трудовой коллектив – характеризует социальную группу, в которой находится работник. При этом качество трудовой жизни будет характеризоваться психологическим климатом в коллективе, отношениями с администрацией, участием сотрудников в управлении и принятии решений, соблюдением регламентирующих документов, минимальными стрессами на работе и позитивной мотивацией сотрудников.

- Оплата труда – отражает достаточный уровень оплаты труда, вознаграждение за конечный результат, премии по итогам года, за выслугу лет, по возрасту, ощущение экономического благосостояния.

- Рабочее место – к нему относятся территориальная близость к дому, состояние офиса, дизайн и мебель, оргтехника, эргономические и физиологические условия труда, комфортность условий труда.

- Руководство предприятия – к ним относят уровень доверия к руководителям со стороны сотрудников, состояние отношений с руководством, соблюдение прав личности на работе, стабильную кадровую политику на предприятии, уважение, преданность предприятию.

- Служебная карьера – определяет служебный путь человека, возможность его самомотивации и самовыражения. Сюда относятся планирование служебной карьеры, поощрение обучения персонала, продвижение по заслугам, аттестация кадров.

- Социальные гарантии – сюда относят оплачиваемый отпуск, больничный лист, гарантированные пособия, страхование жизни сотрудников, различные виды компенсаций.

- Социальные блага – являются поощрением за производительный труд и достижение результатов. Например, мат. Помощь, фирменная одежда и обувь, оплата спортивно-оздоровительных услуг для сотрудников, премии ко дню рождения, юбилею и праздникам из фонда материального поощрения, предоставление льготных кредитов на жилье и транспорт.

Улучшение показателей качества трудовой жизни воздействует на способности, возможности и мотивацию к эффективному труду работников.

5. формирование кадровой политики организации;

Предметом групповых социально-трудовых отношений является кадровая политика предприятия.

Под кадровой политикой предприятия понимают систему теоретических взглядов, идей, требований, принципов, определяющих основные направления работы с персоналом, ее формы и методы. Она определяет генеральное направление на длительную перспективу, общие и специфические требования к кадрам. Кадровая политика является проявлением стратегии управления персоналом предприятия и отражает общую концепцию развития персонала и предприятия в целом.

Кадровая политика организации определяется внутренними и внешними факторами:

- к внешним относятся национальное трудовое законодательство, взаимоотношения с профсоюзами, состояние экономики, перспективы рынка труда;

- внутренними факторами выступают структура и цели организации, территориальное размещение, применяемые технологии, организационная культура, морально-психологический климат в коллективе.

Кадровая политика нацелена на реализацию двух направлений:

- обеспечение производства необходимой рабочей силой;

- создание условий, настраивающих работников на эффективный высокопроизводительный труд.

Элементы кадровой политики:

- политика занятости – обеспечение высококвалифицированным персоналом, создание привлекательных условий труда и обеспечение безопасности, а также возможностей для продвижения работников с целью повышения степени их удовлетворенности работой.

- политика обучения – формирование соответствующей базы обучения, чтобы работники могли повысить квалификационный уровень и тем самым получить возможность своего профессионального продвижения.

- политика оплаты труда – предоставление более высокой заработной платы, чем в других фирмах, в соответствии со способностями, опытом, ответственностью работника.

- политика благосостояния – обеспечение более широкого набора услуг и льгот, чем у других нанимателей, социальные условия должны быть привлекательны для работников и взаимовыгодны для них и фирмы.

- политика трудовых отношений – установление определенных процедур для разрешения трудовых конфликтов.

Реализация кадровой политики по перечисленным элементам требует соответствующего механизма.

Типы кадровой политики:

- пассивная – руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий. В такой организации отсутствуют инструменты оценки и диагностики кадровой ситуации. Руководство работает в режиме экстренного реагирования на возникающие проблемы без анализа причин и последствий;

- реактивная – руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса. Кадровые службы имеют средства диагностики и помощи, анализируют причины проблем;

- превентивная – руководство имеет обоснованные прогнозы развития ситуации, но не имеет средств влияния на нее. Основная проблема таких организаций – разработка целевых кадровых программ;

- активная – руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, разрабатываются кадровые программы, проводится мониторинг ситуации и корректируется исполнение программ.

Кроме этого выделяют открытую и закрытую кадровую политику.

Открытая характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией.

Закрытая характеризуется ориентацией только на собственный персонал, выращивание кадров с низовых должностей.

Формирование кадровой политики опирается на анализ внешней и внутренней среды предприятия, в зависимости от миссии и специфических особенностей самого предприятия.

Направления деятельности по формированию кадровой политики: (Самыгин, 100).

- определение основных требований к персоналу с учетом прогноза внутренней и внешней ситуации, перспектив развития организации;

- формирование новых кадровых структур и механизмов управления персоналом;

- формирование концепции вознаграждения (компенсации) сотрудников в связи с намеченной стратегией бизнеса;

- выбор путей привлечения, использования, сохранения и высвобождения кадров, помощь в трудоустройстве в случае массовых увольнений;

- определение путей профессионального роста кадров, их обучения, повышения квалификации, переподготовки в связи с переходом к новым технологиям;

- развитие социальных отношений;

- поддержание нормального социально-психологического климата в коллективе.

Этапы формирования кадровой политики:

1. анализ целей, стратегии и этапа развития предприятия;

2. анализ положения предприятия на рынке, а также состояние рынков факторов производства (в том числе рынка труда);

3. анализ состояния предприятия (в том числе финансового, кадрового, а также оценка организационной культуры);

4. описание образа желаемого сотрудника;

5. выбор типа кадровой политики;

6. разработка программ, путей достижения целей кадровой работы,

7. разработка документального обеспечения и мероприятий, направленных на внедрение кадровой политики (Устав предприятия, положение о кадрах, трудовой договор, формы кадровых документов и отчетов и т.д., обучение, тренинги, собрания, информационное обеспечение, аттестация, дисциплина и т.п.);
 8. разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации;
 9. внедрение новой кадровой политики (включает корректировку в случае возникновения проблем);
 10. оценка уровня и эффективности внедрения новой кадровой политики.
- Дальнейшее формирование кадровой политики основано на анализе изменений окружающей среды и возможном изменении стратегии предприятия, изменении установок руководителей или смене руководства.

Тема 1.7. Организация нормирования и оплаты труда работников сельскохозяйственного предприятия

Тема 1.7.1. Организация нормирования труда работников сельскохозяйственного предприятия

Под нормированием труда в сельскохозяйственных организациях, понимается установление меры (нормы) труда на основе регламентации соотношения между затратами рабочего времени и объемом выполняемой работы (полученной продукции).

С помощью нормирования измеряются затраты труда, выдается производственное задание на каждый день или период (в животноводстве задание выдается на целый год). Нормирование труда - это один из элементов организации производства, когда до каждого работника доводится объем работ, который он должен выполнить.

Нормирование является элементом дисциплины трудящихся в сельском хозяйстве. Основу нормирования труда составляет разработка типовых норм выработки, которые используются при расчете технологических карт, составления бизнес-плана и др.

Норма выработки - это заранее заданный объем работ определенного качества, который может быть выполнен работником в следующих условиях: уровень технической вооруженности, условия труда, рациональное использование рабочего времени.

При учете вложенного труда рассчитывают и обратный показатель норм выработки. Это норма времени, т.е. затраты времени на единицу работы или услуги.

В животноводстве рассчитывают нормы обслуживания и нормы нагрузки. Исходными элементами для расчета норм выработок являются нормативы. Существуют технические нормативы, организационные, нормативы затрат времени.

К техническим относятся: расчетная скорость движения трактора, комбайна, конструктивная и рабочая ширина захвата сельскохозяйственной машины, пропускная способность молотилки и т.д.

К организационным относят коэффициент использования сменного времени, нормы времени на отдых и личные нужды, нормы на получение наряда и т.д.

Нормативы затрат времени - это нормативы времени на выполнение различных технологических операций.

На расчет нормативов оказывают влияние следующие факторы:

- 1) конструктивные и эксплуатационные характеристики;
- 2) физико-технологический состав почвы;
- 3) биологические условия использования сельскохозяйственной техники (длина гона, рельеф поля, наличие препятствий, конфигурация поля и т.д.);
- 4) сложность рабочего процесса;
- 5) психофизиологические и санитарно-гигиенические условия труда;
- 6) организация производственных процессов.

Все разновидности норм труда являются производной нормы времени, так как эти нормы должны быть выполнены в установленное сменное время. Общее время смены можно разделить на 2 части: нормируемое и ненормируемое.

К нормируемому времени относят: время подготовленных заключительных операций; время основной работы; время выполнения вспомогательных операций (повороты тракторного агрегата в поле, заезды, засыпка семян в сеялку, смена прицепа и т.д.). Это время еще называют оперативным временем смены.

К ненормируемому времени смены относят: время на отдых и личные нужды работника; простои по различным причинам.

Современное трудовое законодательство относит решение вопросов нормирования труда к компетенции организаций. Нормы труда должны устанавливаться локальными нормативными актами. Однако для однородных работ могут разрабатываться и устанавливаться типовые (межотраслевые, отраслевые, профессиональные и др.) нормы труда, которые согласно ст. 161 ТК РФ разрабатываются и утверждаются в порядке, установленном Правительством РФ.

Нормы труда могут быть пересмотрены по мере совершенствования или внедрения новой техники, технологии и проведения организационных либо иных мероприятий, обеспечивающих рост производительности труда, а также в случае использования физически и морально устаревшего оборудования. Трудовой кодекс РФ не обязывает работодателя пересматривать нормы труда при внедрении новой техники, технологии и пр. Окончательное решение вопроса о пересмотре норм труда законодатель передает работодателю.

Таким образом, сложившееся состояние с нормированием труда в сельском хозяйстве требует восстановления прежней системы государственного регулирования данной сферы трудовых отношений, пересмотра функций Министерства сельского хозяйства РФ и соответственно его организационной структуры.

Тема 1.7.2. Формы и системы оплаты труда на сельскохозяйственных предприятиях

Под системой оплаты труда понимается способ исчисления размеров вознаграждения, подлежащего выплате работникам, в соответствии с произведенными ими затратами труда, а в ряде случаев и с его результатами.

В современном понимании формы и системы оплаты труда можно определить, как организационно-экономические механизмы соотнесения затрат и результатов труда работника с размером причитающейся ему заработной платы.

Формы оплаты труда определяются как способы установления зависимости величины зарплаты работника от полученных результатов его труда в течение определенного времени, а системы оплаты труда - это, по существу, технология реализации этой зависимости.

Существует две основные системы заработной платы работников, соответствующие двум основным применяемым на практике формам учета затрат труда - повременная и сдельная, а также дополнительная - премиальная, которая применяется при достижении заранее установленных показателей, в сочетании с какой-либо основной. Выбор системы оплаты труда зависит от особенностей технологического процесса, форм организации труда, требований, предъявляемых к качеству продукции или выполняемой работе, состояния нормирования труда и учета трудовых затрат.

В зависимости от количества труда и времени различают две основные формы оплаты труда: сдельную и повременную.

При сдельной оплате труда заработок рабочего зависит, по общему правилу, от количества фактически изготовленной продукции и затрат времени на ее изготовление. Он исчисляется с помощью сдельных расценок, норм выработки, норм времени. При решении вопроса о введении сдельной оплаты труда необходимо реально оценить, имеется ли возможность установить количественные показатели выработки (выполняемых работ) и их учет, обеспечить должное нормирование труда, увеличить выработку продукции без изменения технологического процесса, контролировать качество продукции.

В зависимости от способа организации труда (работы) сдельная оплата труда бывает индивидуальной и коллективной.

Индивидуальная оплата возможна на работах, где труд каждого рабочего подлежит точному учету. Вознаграждение зависит от количества изготовленной Работником годной продукции и сдельной расценки на единицу изделия. Если рабочий выполняет несколько различных видов работ (операций), оплачивается каждый их вид по установленным на них расценкам.

При коллективной сдельной оплате труда вознаграждение каждого рабочего зависит от результатов работы всего коллектива (бригады, участка). Распределение коллективного заработка между отдельными работниками не должно быть уравнильным, необходимо учитывать личный вклад каждого в общие результаты труда коллектива. Это делается чаще всего с помощью коэффициента трудового участия.

Сдельная оплата труда имеет несколько разновидностей, которые отличаются друг от друга способом подсчета заработка. Помимо прямой сдельной оплаты есть косвенная, сдельно-прогрессивная, аккордная.

Сдельная расценка - производная величина, которая определяется расчетным путем. Для этого часовая (дневная) тарифная ставка по соответствующему разряду выполняемой работы делится на часовую (дневную) норму выработки либо умножается на установленную норму времени в часах или днях. Для определения конечного заработка сдельная расценка умножается на количество произведенной продукции (выполненных работ).

Сдельные расценки не зависят от того, когда выполнялась работа: в дневное, ночное, или сверхурочное время.

При определении сдельной расценки исходят из тарифных ставок (окладов) выполняемой работы, а не из тарифного разряда, присвоенного работнику.

В зависимости от способа подсчета заработка при сдельной оплате различают несколько форм оплаты труда:

- прямую сдельную, когда труд работников оплачивается за число единиц изготовленной ими продукции и выполненных работ, исходя из твердых сдельных расценок, установленных с учетом необходимой квалификации;
- сдельно-прогрессивную, при которой оплата повышается за выработку сверх нормы;
- сдельно-премиальную, когда оплата труда включает премирование за перевыполнение норм выработки, достижение определенных качественных показателей: сдачу работ с первого предъявления, отсутствие брака, рекламации, экономию материалов. Механизм ее начисления следующий: администрация предприятия совместно с профсоюзным комитетом разрабатывает расценки за выполнение каждого вида изделий, которые отражаются в нарядах на выполнение сдельных работ. Сумма начисленной заработной платы получается путем умножения сдельной расценки на количество произведенных деталей и прибавления премии. Премия начисляется при условии перевыполнения работником норм или достижения других показателей, дающих право на ее получение (отсутствие брака и т.п.). Размер премии устанавливается администрацией по согласованию с профкомом в процентном отношении к заработной плате, начисленной по сдельным расценкам;
- косвенно-сдельную, которая применяется для оплаты труда вспомогательных рабочих (наладчиков, комплектовщиков и др.). Размер их заработка определяется в процентах от заработка основных рабочих, труд которых они обслуживают;
- аккордную, когда совокупный заработок определяется за выполнение тех или иных стадий работы или за полный комплекс выполненных работ. Разновидностью аккордной формы является оплата труда работников, которые не состоят в штате предприятия и выполняют работы по заключенным договорам гражданско-правового характера (например, по договору подряда).

Повременная система оплаты труда сводится к оплате стоимости рабочей силы за отработанное время и применяется тогда, когда невозможно количе-

ственно определить результаты трудовой деятельности рабочих, служащих и руководителей.

При повременной системе оплаты труда размер зарплаты зависит от фактически отработанного времени и тарифной ставки работника, а не от количества выполненных работ. В зависимости от единицы учета отработанного времени применяются следующие тарифные ставки: часовые, дневные, месячные.

При повременной оплате труда величина заработка работника зависит от фактически отработанного им времени и его тарифной ставки (оклада). Для рабочих промышленных предприятий чаще всего устанавливаются часовые ставки. Дневные тарифные ставки применяются в тех отраслях промышленности, где основой нормирования труда выступают сменные нормы выработки (например, в угольной промышленности). Труд рабочих - повременщиков может оплачиваться по среднегодовым месячным тарифным ставкам, рассчитанным на основе часовых ставок. Необходимость применения часовой или месячной тарифной ставки, рассчитанной на основе часовой, определяется администрацией предприятия по согласованию с соответствующим профсоюзным органом, исходя из конкретных производственных условий. Введение месячных тарифных ставок должно быть тесно связано с разработкой месячных нормированных заданий.

В повременной системе оплаты труда выделяют две формы: простую повременную и повременно-премиальную.

При простой повременной оплате труда заработок рабочего определяется, умножая часовую или дневную тарифную ставку его разряда на количество отработанных им часов или дней. При определении заработка других категорий работников соблюдается следующий порядок: если работник отработал все рабочие дни месяца, то оплатой явится установленный для него оклад, если же в данном месяце отработано неполное число рабочих дней, то заработок определяется путем деления установленной ставки на календарное количество оплачиваемых за счет предприятия рабочих дней.

При повременно-премиальной оплате труда к сумме заработка по тарифу прибавляется премия, которая устанавливается в процентном отношении к тарифной ставке.

Механизм начисления повременно-премиальной формы оплаты труда следующий: администрация предприятия совместно с профкомом разрабатывает тарифную сетку, которая в связи с инфляцией регулярно корректируется. В этой сетке указывается стоимость одного часа работы для работника каждого конкретного разряда. Чем выше разряд, тем больше ставка. Сумма начисленной заработной платы получается путем умножения часовой тарифной ставки на количество отработанных часов и прибавления премии.

Средняя заработная плата по предприятию рассчитывается путем деления годового фонда заработной платы на средне списочную численность всех работников предприятия.

Коэффициенты утверждаются приказом генерального директора по согласованию с бухгалтерией и профсоюзным комитетом. Сумма премии определяется в процентном отношении к сумме начисленной заработной платы.

Месячная заработная плата работника, отработавшего за этот период норму рабочего времени и выполнившего нормы труда, не может быть ниже установленного федеральным законом минимального размера оплаты труда (ТК РФ ст.133). В ряде случаев для более полного учета трудового вклада каждого рабочего в общие результаты труда с согласия членов бригады могут применяться коэффициенты трудового участия (КТУ). Чем выше вклад работника, тем больше его КТУ и, соответственно, заработная плата.

Для усиления материальной заинтересованности работников в выполнении планов и договорных обязательств, повышении эффективности производства и качества работы могут вводиться системы премирования, вознаграждение по итогам работы за год, другие формы материального поощрения.

Под премированием понимается выплата работникам денежных сумм сверх основного заработка в целях поощрения достигнутых успехов по работе и стимулирования дальнейшего их возрастания. Вместе с тем премирование служит важным средством выражения признания и одобрения заслуг премируемого лица со стороны общества, трудового коллектива, стимулом для улучшения работы других членов коллектива.

Общее понятие премирования работников принято подразделять на два более узких понятия: премирование как поощрение, предусматриваемое системой оплаты труда, и премирование как поощрение (награждение) отличившихся работников вне систем оплаты труда.

Премиальная система оплаты труда предполагает выплату премии определенному кругу лиц на основании заранее установленных конкретных показателей и условий премирования. Круг лиц, подлежащих поощрению, показатели и условия премирования, размеры премий (конкретные по каждой профессии, должности или их предельные размеры) предусматриваются в положениях о премировании. На основании таких премиальных положений у работника при выполнении и показателей и условий премирования возникает право требовать выплату премии, а у организации - обязанность уплатить премиальную сумму.

В дополнение к системам оплаты труда может устанавливаться вознаграждение работникам предприятий и других организаций по итогам годовой работы из фонда, образуемого за счет прибыли, полученной организацией. Размер вознаграждения определяется с учетом результатов труда работника и продолжительности его непрерывного стажа в организации. Каких-либо законодательных актов, регулирующих порядок выплаты этого вознаграждения, нет. А это значит, что в централизованном порядке установлены лишь основные исходные положения о порядке и условиях выплаты вознаграждения по итогам годовой работы. Организациям предоставлены широкие возможности для самостоятельного решения многих вопросов, связанных с выплатой вознаграждения, с учетом особенностей производства, условий труда и характера личного состава работников.

Установление системы оплаты труда и форм материального поощрения, утверждение положений о премировании и выплате вознаграждения по итогам работы за год производится администрацией организации по согласованию с соответствующим выборным профсоюзным органом.

Для правильного начисления оплаты труда рабочим большое значение имеет учет отступлений от нормальных условий работы, которые требуют дополнительных затрат труда.

Оплата часов ночной работы (с 22 до 6 часов). Час ночной работы оплачивается в повышенном размере, предусмотренном коллективным договором организации, но не ниже размеров, установленных законодательством. Продолжительность ночной работы (смены) сокращается на 1 час.

Оплата часов сверхурочной работы. Сверхурочные работы допускаются в исключительных случаях и с решения профкома организации. Работа в сверхурочное время оплачивается за первые 2 часа не менее чем в полуторном размере, а за последующие часы - не менее чем в двойном размере за каждый час сверхурочной работы. Сверхурочные работы не должны превышать для каждого работника 4 часа в течение 2 дней подряд и 120 часов в год. Компенсация сверхурочных часов отгулом не допускается.

К сверхурочным работам и работе в ночное время не допускаются беременные женщины и женщины, имеющие детей в возрасте до 3 лет, работники моложе 18 лет, работники других категорий, установленных законодательством.

Оплата работы в выходные и праздничные дни. Работа в выходные и праздничные дни компенсируется работнику предоставлением другого дня отдыха или, по соглашению сторон, в денежной форме. Работа в выходные и праздничные дни оплачивается не менее чем в двойном размере.

Оплата очередных отпусков. Право на отпуск работникам предоставляется по истечению 11 месяцев непрерывной работы на данном предприятии. За работником, находящимся в отпуске, сохраняют его средний заработок.

Оплата за время выполнения государственных и общественных обязанностей. За время выполнения государственных и общественных обязанностей (участие в судебных заседаниях в качестве народных заседателей, общественных обвинителей, экспертов или свидетелей; осуществление избирательного права и так далее) работники получают свой средний заработок по месту работы.

Пособия по временной нетрудоспособности выплачивают рабочим и служащим за счет отчислений на социальное страхование, в порядке, предусмотренном Положением о порядке обеспечения пособиями по государственному социальному страхованию, утверждённого Постановлением Президиума ВЦСПС от 12 ноября 1984 г. № 13-6. Основанием для выплаты пособий являются больничные листы, выдаваемые лечебными учреждениями. Размер пособия по временной нетрудоспособности зависит от стажа работы работника и его среднего заработка:

при непрерывном стаже работы до 5 лет - 60% заработка;

от 5 до 8 лет - 80% заработка;

от 8 лет и более - 100% заработка.

Независимо от стажа работы пособия выдаются в размере 100%:

в следствие трудового увечья или профессионального заболевания,

работающим инвалидам ВОВ и другим инвалидам, приравненным по льго-

там к инвалидам ВОВ, лицам, имеющим на своем иждивении трех или более детей, не достигших 16 лет (учащиеся 18 лет).

по беременности и родам.

Помимо указанных случаев средний заработок сохраняется:

за работниками, находящимися в медицинском учреждении на обследовании, обязанными проходить такое обследование;

за донорами в день обследования и в день сдачи крови, а также за предоставлением им день отдыха после каждого дня сдачи крови. По желанию работника этот день присоединяется к ежегодному отпуску;

за работниками - авторами изобретений или рационализаторских предложений - при освобождении от основной работы для участия во внедрении изобретения или рационализаторского предложения на том же предприятии;

при задержке выдачи работнику трудовой книжки по вине администрации - за все время вынужденного прогула;

при переводе работника на другую постоянную нижеоплачиваемую работу - в течение 2 недель со дня перевода,

при временном переводе на другую работу, в случае производственной необходимости, с оплатой труда по выполняемой работе, но не ниже среднего заработка по прежней работе;

за работниками, выполняющими нормы выработки при временном переводе на другую, нижеоплачиваемую работу вследствие простоя. За работниками, не выполняющими нормы или переведенными на работу, оплачиваемую повременно, сохраняется их тарифная ставка (оклад);

за работниками, переведенными по состоянию здоровья на более легкую, нижеоплачиваемую работу, - в течение 2 недель со дня перевода;

за работниками, временно переведенными на нижеоплачиваемую работу вследствие увечья или иного повреждения здоровья, связанного с работой, по вине предприятия - до восстановления трудоспособности или установления стойкой утраты трудоспособности либо инвалидности;

при увольнении беременных женщин и женщин, имеющих детей, по причине полной ликвидации предприятия - на период их трудоустройства, но не свыше 3 месяцев со дня окончания трудового договора.

На основе существующих двух форм оплаты труда - повременной и сдельной - в практической жизни возможно применение различных их модификаций, которые в большинстве случаев зависят от особенностей технологии, организации производства, форм организации труда, обеспеченности рабочей силой и других факторов.

При выплате заработной платы работодатель обязан в письменной форме извещать каждого работника о составных частях заработной платы, причитающейся ему за соответствующий период, размерах и основаниях произведенных удержаний, а также об общей денежной сумме, подлежащей выплате.

Форма расчетного листка утверждается работодателем с учетом мнения представительного органа работников в порядке, установленном статьей 372 настоящего Кодекса для принятия локальных нормативных актов.

Заработная плата выплачивается работнику, как правило, в месте выполнения им работы либо перечисляется на указанный работником счет в банке на условиях, определенных коллективным договором или трудовым договором.

Место и сроки выплаты заработной платы в неденежной форме определяются коллективным договором или трудовым договором.

Заработная плата выплачивается непосредственно работнику, за исключением случаев, когда иной способ выплаты предусматривается федеральным законом или трудовым договором.

Заработная плата выплачивается не реже чем каждые полмесяца в день, установленный правилами внутреннего трудового распорядка, коллективным договором, трудовым договором.

Для отдельных категорий работников федеральным законом могут быть установлены иные сроки выплаты заработной платы.

При совпадении дня выплаты с выходным или нерабочим праздничным днем выплата заработной платы производится накануне этого дня.

Оплата отпуска производится не позднее чем за три дня до его начала.

Тема 1.7.3. Тарифная система оплаты труда

В сельском хозяйстве сохраняются существенные различия между умственным и физическим, квалифицированным и неквалифицированным трудом. Труд квалифицированный, тяжелый, интенсивный, непривлекательный, большего количества и качества должен стимулироваться и больше оплатой.

Соизмерение количества затрачиваемого труда ведется на основе технического нормирования, которое обеспечивает разработку и применение норм труда. Но установление нормы труда не определяет меры его оплаты, поскольку одно и то же количество труда может быть различным по качеству или осуществляться в различных условиях. Следовательно, для обеспечения равной оплаты за равный труд необходимо проводить качественное нормирование труда и тарификацию.

Тарификация - это научный метод отнесения, во-первых, трудовых процессов к определенной группе по оплате в зависимости от качества труда, во-вторых, конкретного работника по уровню его квалификации к соответствующему разряду по оплате труда.

Если с помощью нормирования соизмеряется количество труда, определяется мера затрат труда на единицу продукции или работы, то с помощью тарификации соизмеряется качество труда, устанавливаются различия в квалификации работников. Учитываемые при тарификации качество труда и условия его проведения представляют собой взятые за одинаковый отрезок рабочего времени различия в затратах жизненной энергии организма человека, связанные с выполнением тех или других работ.

Тарификация работ и тарификация профессий и специальностей - взаимно дополняют друг друга. Однако в сельском хозяйстве тарификация работников

развита еще слабо, в основном распространена тарификация работ и дополняется по некоторым специальностям отнесением работников к определенным квалификационным классам (тракторист-машинист I—III класса, мастер животноводства или растениеводства I-II класса и др.). Лишь на ремонтных работах, в строительстве, на промышленных производствах работникам присваиваются квалификационные разряды.

Связь между нормированием, количественной и качественной оценкой труда, а также дифференцирование оплаты труда осуществляется с помощью тарифной системы. Тарифная система - это совокупность нормативов и нормативных материалов, с помощью которых осуществляется дифференциация разнокачественного труда, определение уровня оплаты труда различных категорий работников в зависимости от количества и качества труда, квалификации работника, условий труда и производства. Она учитывает обязанности работников, квалификационные требования к присвоению разрядов в зависимости от сложности и характера работ, их разнообразия и уровня ответственности, а также экологические и климатические условия отдельных регионов. Основными ее элементами являются:

- тарифно-квалификационные справочники;
- тарифные сетки;
- тарифные коэффициенты;
- районные коэффициенты к оплате труда.

Тарифно-квалификационные справочники включают перечень профессий и квалификаций, предназначенный для определения группы сложности работ, содержат перечень профессионально-квалификационных характеристик выполняемых работ. По сквозным (единым для всех отраслей экономики) профессиям в сельскохозяйственных организациях, как и во всех других хозяйствующих объектах, действует Единый тарифно-квалификационный справочник рабочих сквозных профессий. Тарифно-квалификационные справочники содержат наименование работ и указание, к каким разрядам тарифной сетки они должны быть отнесены.

Тарификация производится в соответствии с Тарифно-квалификационным справочником механизированных и ручных работ в сельском, водном и лесном хозяйстве. В нем различные виды сельскохозяйственных работ подразделяются на группы в зависимости от их сложности. Хотя этот справочник в настоящее время имеет лишь рекомендательный характер, на большинстве сельскохозяйственных предприятий при оценке сложности работ и профессий он по-прежнему используется. На сельскохозяйственных предприятиях распространено деление всех работ на шесть квалификационных разрядов для определения уровня оплаты труда. Простейшие работы относятся к I и II разряду, наиболее сложные - к VI. Соответственно повышается и оплата.

Весь комплекс сельскохозяйственных работ разделен на:

- механизированные работы;
- работы в животноводстве и конно-ручные работы (конные работы, руч-

ные работы в растениеводстве, работы по обслуживанию механизированных агрегатов, работы в животноводстве).

Отнесение механизированных работ к определенному разряду зависит:

- от различий в качестве труда;

- марки и мощности трактора (I группа - колесные тракторы до 1,4 т и мощностью двигателя до 80 л. с.; II группа - тракторы 2-3 т и мощностью двигателя: колесных - от 80 до 130 л. с., гусеничные - до 100 л. с.; III группа - тракторы 4-6 т и мощностью двигателя: колесных - свыше 130 л. с., гусеничных - свыше 100 л. с.).

Например, боронование, выполняемое на тракторах 1-й группы, относят к III разряду, 2-й группы - к IV разряду, 3-й группы - к V разряду.

Ручные работы в растениеводстве в основном относятся к I—IV разрядам. К V и VI разряду относятся работы тяжелые и требующие высокой квалификации работников. Конные работы в основном относятся ко II—IV разрядам, а основная часть работ в животноводстве - к III—VI разрядам.

Дифференцирование оплаты труда в зависимости от качества работы и квалификации работника в справочниках тарификации осуществляется с помощью тарифных сеток.

Тарифная сетка - это шкала квалификационных (тарифных) разрядов, расположенных в зависимости от качественной характеристики работ и работников, и соответствующих этим разрядам тарифных коэффициентов, устанавливающих дифференциацию в оплате труда с учетом разряда.

Тарифный коэффициент для каждого разряда тарифной сетки показывает, во сколько раз уровень оплаты труда выше, чем уровень оплаты труда по I разряду. Зная тарифную ставку по первому разряду, можно определить ее и по другим разрядам. Если разряд тарифной сетки указывает на степень качества и квалификационный уровень работы, то тарифные коэффициенты показывают точное количественное соотношение между ними.

Тарифные сетки характеризуются своим диапазоном и числом разрядов. Диапазон тарифной сетки показывает соотношение между тарифными коэффициентами, соответствующими крайним разрядам тарифной сетки. Различают абсолютное и относительное возрастание тарифных коэффициентов. Абсолютное возрастание указывает рост числового значения тарифного коэффициента каждого разряда против предыдущего. Относительное межразрядное возрастание показывает процентное возрастание тарифного коэффициента по каждому последующему тарифному разряду по сравнению с коэффициентом по предыдущему разряду.

В настоящее время на сельскохозяйственных предприятиях традиционно используются шестиразрядные отраслевые тарифные сетки на механизированные работы; работы в животноводстве и конно-ручные работы; работы в ремонтно-механических мастерских. Кроме того, применяются также тарифные сетки для оплаты труда рабочих животноводческих комплексов, в строительстве, на ремонтно-строительных и автотранспортных работах.

На конно-ручных работах и на работах в животноводстве применяется тарифная сетка с наименьшим уровнем оплаты труда и с меньшим диапазоном. По мере возрастания сложности процессов производства и оборудования, доходности предприятий, меняются и параметры тарифной сетки, в том числе меняется и размер тарифной ставки I разряда.

Таблица 3 - Тарифные сетки и тарифные коэффициенты, применяемые на сельскохозяйственных предприятиях

Вид работ, показатель	Тарифный разряд					
	I	II	III	IV	V	VI
Работы в животноводстве и конно-ручные работы						
Тарифный коэффициент	1,00	1,07	1,14	1,24	1,38	1,58
Возрастание тарифных коэффициентов						
абсолютное	–	0,07	0,07	0,10	0,14	0,20
относительное, %	–	6,8	6,9	8,9	10,6	14,5
Механизированные работы						
Тарифный коэффициент	1,00	1,13	1,27	1,42	1,60	1,80
Возрастание тарифных коэффициентов						
абсолютное	–	0,13	0,14	0,15	0,18	0,20
относительное, %	–	12,7	12,4	12,5	12,6	12,4

Наряду с этим многие предприятия АПК перешли к дифференциации заработной платы на основе Единой 18-разрядной тарифной сетки по оплате труда работников организаций бюджетной сферы (ЕТС).

Для оплаты труда административно-управленческих и инженерно-технических работников вместо тарифной сетки применяются схемы должностных окладов, где указываются не тарифные коэффициенты, а абсолютные размеры месячных должностных окладов по каждой группе должностей с различным диапазоном между группами.

Тарифная ставка - один из компонентов тарифной системы, определяет в денежной форме абсолютный размер оплаты труда работников за единицу рабочего времени (час, смену). Основой в системе тарифных ставок является тарифная ставка I разряда за наиболее простой труд. Самая низкая тарифная ставка не может быть меньше установленного государством минимума оплаты в расчете на месяц. Для всех других разрядов тарифная ставка определяется путем умножения тарифной ставки I разряда на тарифный коэффициент соответствующего разряда.

Дневные и часовые тарифные ставки подразделяются на сдельные и повременные. Сдельные тарифные ставки с учетом напряженности работы обычно на 7-8% выше повременных. На сельскохозяйственных работах применяются дневные тарифные ставки, а на работах в ремонтных мастерских, строительстве, автопарке - часовые ставки. Труд работников управления, ИТР и других оплачивается по месячным тарифным ставкам, окладам.

Часовые тарифные ставки на ремонтных работах установлены отдельно для нормальных, тяжелых и вредных условий производства.

Районный коэффициент к зарплате - это нормативный показатель увеличения размера заработка в зависимости от местоположения предприятия с целью компенсации работникам различий в стоимости жизни, привлечения работников в малообжитые районы с дефицитом рабочей силы. Например, для районов Крайнего Севера районный коэффициент составляет 1,6-2,0; для Европейского Севера - 1,15-1,20; для южных районов Дальнего Востока и Восточной Сибири - 1,2-1,3.

Методика тарификации труда представляет собой совокупность специальных приемов сравнительной оценки качества различных видов конкретного труда для последующей дифференциации его оплаты. Качество труда непосредственно измерить невозможно (количество труда измеряется затратами рабочего времени). Поэтому оценка его качества ведется с помощью относительных количественных показателей. Для тарификации необходимо выделить те свойства качества труда, которые позволяют более точно соизмерять различные виды труда. Эти свойства объединяются общим понятием - условия тарификации.

В наиболее общем виде все условия тарификации сельскохозяйственного труда можно сгруппировать в 3 группы постоянно действующих факторов:

- сложность (квалифицированность) работы;
- напряженность работы (интенсивность);
- внешние условия среды или условия работы.

Сложность работы, включающая в себя сложность выполнения технологических процессов и применяемых средств труда, служит формой проявления квалифицированности работника. Сложный труд с помощью определенной системы расчетов можно свести к простому (редукция труда).

Напряженность (интенсивность) работы характеризуется затратами умственных, нервных и физических усилий в единицу времени. Более напряженный труд - труд более высокого качества.

Внешние условия работы представляют собой совокупность санитарно-гигиенических, психофизиологических, эстетических и естественных факторов, воздействующих на человека во время работы.

Для сравнения между собой различных видов труда каждая группа факторов тарификации (сложность, напряженность, условия труда) делится на признаки. Например, ручные работы по сложности оцениваются по следующим признакам: очень простые, простые, средней сложности, сложные, очень сложные.

При установлении разряда работы наибольшее значение имеет сложность.

Для количественной оценки различных видов труда условия тарификации выражаются в баллах, т. е. каждому признаку факторов тарификации устанавливается определенный балл. Все основные работы на сельскохозяйственных предприятиях распределяются на шесть оценочных групп (в соответствии с шестью рядами тарифной сетки).

При оценке конно-ручных работ и работ в животноводстве учитываются по условиям тарификации четыре фактора: сложность, трудность (тяжесть), ответственность работы и особые условия (вредность) работы.

Таблица 4 - Тарификационные признаки конно-ручных работ и работ в животноводстве и их балльная оценка

Тарификационный признак работы	Группы признаков и их оценка в баллах				
	1 бал.	2 бал.	3 бал.	4 бал.	5 бал.
Сложность	Очень простые	Простые	Средней сложности	Сложные	Очень сложные
Трудность	Очень легкие	Легкие	Средней трудности	Тяжелые	Очень тяжелые
Ответственность	Не влекущие ответственности	Малозначительные	Средней ответственности	Ответственные	—
Условия работы (вредность)	Невредные для здоровья	Незначительной вредности	Средней вредности	Высокой вредности	—

Фактор сложности (сложность машин, орудий, технологического процесса, требования к квалификации работника) включает 5 признаков, каждому из которых соответствует определенное количество баллов (от 1 до 5).

Фактор трудности (определяется затратами физических усилий) также включает 5 признаков.

Фактор ответственности (точность проведения технологического процесса, соблюдение правил техники безопасности, ценность средств труда, продукции) подразделяется на четыре степени (от 1 до 4 баллов).

Особые условия работы (степень вредности и утомляемости, внешние факторы - температура, загазованность, запыленность, шум и т.д.) характеризуются на четыремь признаками (оценка от 1 до 4 баллов).

В соответствии с принятым диапазоном тарифной сетки для конно-ручных работ складывается следующая совокупная оценка для каждого тарифного ряда: I - 4 балла, II - 5 - 7, III - 8 - 10, IV - 11 - 13, V - 14 - 16, VI - 17 - 18 баллов.

Минимальное число баллов при оценке работ по данной методике может

быть равно 4, а максимальное - 18. По сумме полученных баллов устанавливают соответствующий тарифный разряд. Для этого полученную сумму баллов делят на коэффициент 3, который получают делением максимального числа баллов (18) на число разрядов в тарифной сетке.

Механизированные работы по этой же методике при тарификации оцениваются по трем факторам: сложность, напряженность (тяжесть) и ответственность работы. По всем трем факторам выделяется 28 признаков, каждый из которых имеет три степени. Каждой из них присваивается показатель в баллах по 100-балльной шкале. Например, фактор сложности включает 10 признаков (сложность технологии, класс трактора, сложность машины и т. д.), каждый из которых имеет три степени с соответствующим баллом: менее сложные - 3 балла, сложные - 4, очень сложные - 5 баллов. Фактор напряженности имеет 14 признаков, каждый из которых имеет три степени со следующей оценкой в баллах: легкие - 1 балл, средние - 2, тяжелые - 3 балла. Фактор ответственности имеет 4 признака с соответствующими степенями в баллах: малоответственные - 2 балла, ответственные - 3, особо ответственные - 4 балла.

Использование тарифной системы в оплате труда позволяет точнее дифференцировать вознаграждение в зависимости от количества и качества затраченного труда.

Тема 1.7.4. Оплата труда электромонтеров и инженерно-технических работников

Форма оплаты труда электротехнической службы повременно-премиальная. Оплата труда основывается на тарифной системе, основой которой является 28-разрядная единая тарифная сетка работников (ЕТС). При этом тарифные ставки работников электрохозяйства рассчитывается на основе тарифной ставки первого разряда, устанавливаемой кабинетом Министров РБ, тарифных, корректирующих коэффициентов и единой тарифной сетки. Примерная ЕТС для работников электротехнической службы приведена в приложении Г.

Годовой фонд оплаты труда по электрохозяйству (Ф) определяется суммированием годового фонда оплаты труда специалистов(ФСП) и годового фонда оплаты труда электромонтеров(ФЭ):

$$\Phi = \Phi_{СП} + \Phi_{Э};$$

Годовой фонд оплаты труда специалистов и электромонтеров определяется по формуле:

$$\Phi_{СП}(\Phi_{Э}) = ЗПО + ЗПД + Зпп;$$

где ЗПО - основная заработная плата, руб. (Плата начисляется за отработанное время, размер определяется по тарифным ставкам).

ЗПД - дополнительная заработная плата, руб. (Плата за нерабочее время: оплата отпусков, компенсация за неиспользованный отпуск и др. Начисляется в процентах от основной и составляет 30-50%.(регулируется коллективным договором предприятия)).

ЗПП - премиальная заработная плата, руб. (премии работникам: за экономию электроэнергии, материалов; по итогам осмотров, конкурсов и т.д.

Размер её составляет 80-100% от суммы основной и дополнительной).

Определение годового фонда заработной платы специалистов

Определяем разряды ЕТС для специалистов (приложение Г).

Для старшего инженера-энергетика (на правах главного) разряд -- 10, коэффициент тарифной сетки КТС=2,48; корректирующий коэффициент ККОР=0,96.

$$СМ = Т1 \cdot КТС \cdot ККОР;$$

где Т1 - месячная тарифная ставка работника первого разряда; Т1=13 тыс.руб.;

$$См = 33000 \cdot 3,48 \cdot 0,96 = 43430,4 \text{ руб.}$$

Аналогично определяем ставку в месяц для техника электрика. Результаты расчетов записываем в таблицу 5.

Таблица 5. Расчет основной заработной платы специалистов

Должность	Кол-во человек	Разряд	Коэфф. тарифной сетки	Коррект. коэфф.	Ставка в месяц, тыс.руб.	Заработн. плата, тыс.руб.	
						месяц	год
Старший инженер-энергетик	1	15	3,48	0,96	110,25	110,25	1323
Старший техник электрик	1	13	3,04	0,98	98,31	98,31	1179,72
Итого:	2502,72						

Основная заработная плата специалистов составляет 2502,72 тыс. руб.

Дополнительная заработная плата специалистов составляет:

ЗП.Д.=50%ЗП.О.;

ЗП.Д.=0,5·2502,72=1251,36 тыс. руб.;

Премиальная заработная плата:

ЗП.П.=100%(ЗП.О.+ЗП.Д.);

ЗП.П.=1(2502,72+1251,36)=3754,08 тыс. руб.;

Годовой фонд заработной платы специалистов составляет:

ФС.П.=2502,72+1251,36+3754,08=7508,16 тыс. руб.

Определение годового фонда оплаты труда электромонтеров

Ставка в месяц старшего электромонтера определим по формуле:

$$СМ=Т1 \cdot КТ.С. \cdot ККОР. \cdot КДОП.;$$

где КДОП. - коэффициент, учитывающий доплату за руководство бригадой, КДОП.=1,4

$$СМ=33 \cdot 2,35 \cdot 1,12 \cdot 1,4=121,6 \text{ тыс. руб.}$$

Сумму месячной заработной платы для старших электромонтеров определяем умножением ставки в месяц на количество электромонтеров:

$$121,6 \cdot 1=121,6 \text{ тыс. руб.}$$

А сумму затрат за год определяем умножением суммы месячной зарплаты на количество месяцев в году:

$$121,6 \cdot 12=1459,2 \text{ тыс. руб.}$$

Аналогично производим расчет заработной платы для остальных электромонтеров, и результаты заносим в таблицу 6.

Таблица 6. Расчет основной заработной платы электромонтеров

Должность	Кол-во	Разряд тарифной сетки	Коэфф. тарифной сетки	Коррект. коэфф.	Ставка в месяц		Заработная плата, тыс.руб.
					месяц	год	
Старший электромонтер	1	9	2,35	1,12	121,6	121,6	1459,2
Электромонтер	3	8	2,17	1,15	82,35	247,05	2964,6
Электромонтер	1	7	2,03	1,19	79,72	79,72	956,62
Итого	5	5380,42					

Основная заработная плата составила:

З'П.О.=5380,42 тыс. руб.

Дополнительная заработная плата электромонтеров:

З'П.Д.=30% З'П.О.;

З'П.Д.=0,3·5380,42=1614,13 тыс. руб.

Премиальная заработная плата:

З'П.П.=80%(З'П.О.+ З'П.Д.);

З'П.П.=0,8·(5380,42+1614,13)=5595,64 тыс. руб.

Определим годовой фонд заработной платы электромонтеров:

ФЭЛ.М.= З'П.О.+ З'П.Д.+ З'П.П.;

ФЭЛ.М.=5380,42+1614,13+5595,64=12590,19 тыс. руб.

Годовой фонд заработной платы работников электротехнической службы определим по формуле:

ФГ=ФСП.+ФЭЛ.М.;

ФГ=7508,16+12590,19=20098,35 тыс. руб.

Тема 1.7.5. Понятие мотивации труда, виды, формы и методы мотивации персонала

Мотивация персонала – это эффективная система методов для повышения производительности труда.

Понятие и сущность термина

Мотивация персонала включает в себя совокупность стимулов, которые определяют поведение конкретного индивида. Следовательно, это некий набор действий со стороны руководителя, направленный на улучшение трудоспособности работников, а также способы привлечения квалифицированных и талантливых специалистов и их удержания.

Каждый работодатель самостоятельно определяет методы, которые побуждают весь коллектив к активной деятельности с целью удовлетворения собственных потребностей и для достижения общей поставленной задачи. Мотивированный сотрудник получает удовольствие от работы, к которой привязан душой и телом, и испытывает радость. Насильственным образом этого достичь нельзя. Признание достижений и поощрение работников – непростой процесс, требующий учета количества и качества труда, и все обстоятельства возникновения и развития мотивов поведения. Поэтому для руководителя крайне важно выбрать правильную систему мотивации в отношении подчинённых, причем к каждому требуется особый подход.

Система мотивации персонала: понятие, разработка

Это комплекс мероприятий, направленный на внутренние ценности и потребности подчиненных, стимулирующих не только к работе в целом, но и прежде всего к усердию, инициативности и желанию трудиться. А также к достижению поставленных целей в своей деятельности, к самосовершенствованию

профессионального уровня, и повышению общей эффективности предприятия. Система мотивации персонала состоит из двух компонентов.

Компенсационная система

Она включает в себя следующие составляющие:

Оплату труда.

Выплаты при нетрудоспособности.

Страхование работника.

Плату за сверхурочную работу.

Компенсацию при потере места.

Оплату, равнозначную получаемому доходу.

Не компенсационная система

В нее входят такие методы:

Улучшение душевного состояния и расположения духа, различные комплексы программ для повышения квалификации, интеллекта, эрудиции, самосовершенствования.

Мероприятия, направленные на поднятие самооценки и собственного достоинства, на удовлетворение от своей работы.

Сплочение и поощрение коллектива посредством проведения кооперативов.

Постановка целей и задач.

Контроль над их выполнением.

Предложение занять лидирующую позицию.

Эти методы не предполагают никаких выплат.

Шаги по внедрению системы мотивации в компании

Постановка целей и задач, определение четкой миссии предприятия.

Организация рабочей группы.

Работа над планом по внедрению системы стимулирования персонала.

Его утверждение.

Разработка программ вознаграждения за достижение поставленных целей.

Создание вышеприведенных систем мотивации персонала.

Подготовка документации.

Внедрение мотивационных мероприятий и необходимая корректировка.

Анализ работы подчиненных предприятия.

Внедрять эту систему нужно постепенно, чтобы работники не испугались предстоящих перемен, а могли привыкнуть к ним, найти положительные стороны и повысить трудовую эффективность.

Виды мотивации персонала

Материальная. Предусматривает вознаграждение в денежном эквиваленте, в качестве услуг и материальных объектов. Она применима в отношении одного работника или группы, ко всей организации крайне редко, потому что считается малоэффективным методом.

Нематериальная. Работник получает эмоциональные выгоды, это устранение комплексов, душевное равновесие, признание собственных достоинств и др. Она применима к одному работнику, и всему коллективу, так как помогает формировать отношение каждого индивида к организации.

Положительная мотивация характеризуется применением положительных стимулов.

Отрицательная мотивация основана на отрицательных стимулах.

Внешняя мотивация. Благоприятное или неодобрительное воздействие на персонал, которое ведет к желаемому результату. В качестве награды предполагается, благо или наказание.

Внутренняя мотивация. Предполагает самостоятельное развитие мотивации у работника. Осуществление определенных задач приносит им моральное удовлетворение. Но при этом персонал может оставаться в поиске выгоды. Внешних мотивационных рычагов при внутренней мотивации недостаточно для получения желаемого блага.

Внешняя мотивация персонала призвана развивать и активизировать внутреннюю мотивацию. Добиться этого можно путем постоянной оценки применяемых способов, а также при помощи специальных методов.

Мотивация и стимулирование персонала: в чем их отличие

Мотивация труда – это побуждение работника к эффективной деятельности. А стимулирование – это внешнее воздействие на специалиста с целью заставить его работать еще лучше, повысить его производительность.

Примеры мотивации персонала

В качестве примеров можно привести такие действия руководства:

Шесть сотрудников, имеющих лучшие результаты за выполненную работу по итогам, подведенным за квартал, будут награждены премией в размере двойного оклада.

Фото лучшего работника вывешат на доске почета предприятия.

К зарплате предусмотрена надбавка в размере 2% от личных продаж. Теперь приступим к рассмотрению другого термина.

Примеры стимулирования

Здесь уже отмечается совершенно иной подход. Например:

Кто не выполнит план по реализации в этом месяце, будет лишен премии.

Вы не покинете рабочего места, пока не закроете годовой отчет.

Кому не нравятся условия работы, можете класть на стол заявление об увольнении, незаменимых людей нет.

На примерах видно, что мотивация и стимулирование персонала походит на народный метод «кнута и пряника». Это значит, что мотивация пробуждает внутреннее желание работника работать, а стимулирование заставляет его трудиться, если такового желания нет.

Но делать акцент на стимулировании все же не стоит, потому что большинство людей именно по этой причине ненавидят свою работу и вынуждены оставаться из-за безвыходности. В отдельных случаях ее можно применять, если подчиненный совсем плохо справляется со своими прямыми обязанностями.

Часто работодатели прибегают к стимуляции потому, что это не требует затрат, да и проще. Но работники от данного метода прибывают в состоянии стресса. Следствие этого – плохая трудоспособность и частые увольнения, что приводит к текучке кадров, а это большой минус для предприятия.

Поэтому необходимо сочетать эти методы, но упор делать на мотивацию. Тогда у руководителя получится создать эффективно работающий слаженный коллектив, сотрудники которого будут бороться в условиях здоровой конкуренции.

Основные группы методов мотивации.

Методы мотивации персонала подразделяются на две группы:

- Материальная мотивация (денежное вознаграждение).
- Нематериальная мотивация персонала.

Чтобы избежать проблемы увольнения квалифицированных кадров, мотивация труда персонала должна включать разные методы и нематериальные тоже.

В каждой группе можно рассмотреть преимущественно важные методы мотивации персонала:

Система поощрений. Это премии, разные надбавки, бонусы и т. д. Работник понимает, что чем добросовестнее и качественнее он будет исполнять свои обязанности, тем большее вознаграждение за это получит;

Система штрафов. За плохо сделанную работу по итогам худших результатов, подчиненный наказывается штрафом.

Нематериальная мотивация

Она включает более широкий спектр методов:

Рост по карьерной лестнице. Работник старается работать лучше остальных, чтобы получить желаемое продвижение по должности, а это и увеличение вознаграждения, и другой статус.

Хорошая атмосфера в коллективе. Дружная сплоченная команда служит дополнительной мотивацией для эффективной производительности труда.

Трудоустройство и полный соц. пакет, согласно действующему Законодательству, являются значимым аспектом в поиске работы, а при ее получении хорошей мотивацией.

Организация культурных и спортивных мероприятий. Как правило, совместное времяпрепровождение всего коллектива способствует сплочению и хорошему рабочему микроклимату, а также дает прекрасную возможность для качественного отдыха и расслабления.

Престиж предприятия. Работа в компании, название которой у всех на слуху также послужит стимулом для продуктивного сотрудничества;

Возможность обучения за счет предприятия. Этот прекрасный шанс позволяет повысить уровень квалификации.

Одобрительное слово от руководителя. Похвала управляющего дорого стоит. Компании все еще используют в этих целях фактически доски почета и виртуальные на официальных сайтах предприятия.

Список можно пополнять и дальше. Но каждый руководитель все же подбирает методы, соответствующие бизнесу, чтобы с минимальными затратами добиться максимального успеха.

Формы мотивации персонала

К ним относятся:

Заработная плата.

Система льгот внутри предприятия: премирование, доплаты за стаж, оплата проезда до работы и обратно, страхование здоровья и так далее.

Моральное поощрение подчиненных.

Повышение квалификационного уровня рабочих и продвижение по служебной лестнице.

Развитие доверительных взаимоотношений между коллегами, устранение психологических и административных барьеров.

Мотивация деятельности персонала является очень важным аспектом для любого руководителя, если он заинтересован в том, чтобы работники работали с наибольшей отдачей. А те, в свою очередь, имеют разные цели и видение работы в компании: одного интересуют только деньги, другого – карьера, третьего – иной аспект. А руководитель ломает голову, каким образом пробудить интерес у работников.

Однако, как правило, не все предприниматели и руководители имеют опыт по внедрению описанной выше системы. Поэтому поиск подходящих путей эффективной мотивации занимает много времени и происходит через метод проб и ошибок.

А грамотный и высококвалифицированный персонал – это половина успеха любой организации. Часто случается, что новый специалист в первые два месяца старается и горит огромным желанием работать, хотя имеет мало опыта и знаний. Овладев ими и пройдя испытательный срок, он становится ленивым и менее активным.

Это говорит о том, что любому персоналу присуща одна закономерность – периодический спад мотивации, а, следовательно, и снижение эффективности труда работников. Руководители, которые владеют таким оружием, как управление мотивацией персонала, могут не только вовремя замечать угасание интереса подчиненных к работе, но и молниеносно реагировать и принимать соответствующие меры.

К каждому человеку нужен индивидуальный подход, необходимо знать, к какому психотипу он относится. А в этом поможет разобраться соционика – концепция типов личности и взаимоотношений между ними.

Эта наука позволяет узнать, как мыслит человек, как воспринимает информацию и как поступит в той или иной ситуации. Она помогает определить совместимость людей в коллективе. А заодно и более грамотно изучить такой вопрос, как мотивация персонала.

Соционика

Соционика располагает четкой характеристикой всех типов интеллекта, а также описывает возможные модели поведения этих типов в деловой среде и делит их на четыре группы (основных стимула):

Престиж (власть, статус). Люди из этой группы стремятся к росту по карьерной лестнице и признанию окружающих. Это и есть их главная цель. Если руководитель не планирует вертикального продвижения сотрудников, его можно перевести на смежную, более интересную должность, тем самым человек получит моральное удовлетворение от оценки его значимости в компании.

Уникальность (признание заслуг, увлекательное занятие). Люди из этой стимульной группы не выносят монотонной работы, они способны на большее. Новые технологии и свободный график – для них прекраснейшая мотивация для свежих идей и проектов, открытий или изобретений. Охотно повышают свой квалификационный уровень и становятся незаменимыми специалистами.

Благосостояние. Люди этого типа стремятся к удовлетворению собственных желаний. Оптимальным методом управления персоналом для них станет убеждение того, что их интересы с компанией совпадают стопроцентно. Подтверждением этого будет предоставление всевозможных льготных кредитов, к примеру. Очень любят получать новые знания и охотно делятся ими с другими. Из этих специалистов выходят замечательные консультанты.

Самодостаточность (безопасность). Для людей данной группы важен комфорт в быту и благосостояние. Благоприятная атмосфера и удобство рабочего места, плюс хорошая оплата труда и предоставление полного социального пакета для них лучший метод управления мотивацией персонала. Если правильно и точно определен ТИМ (тип «информационного метаболизма», социотип), нет сомнений, к какой группе относится работник, можно подобрать необходимые стимулы, которые длительный срок будут работать продуктивно. Конечно, общая система стимулирования для всех работников организации сквозь призму соционики представляется малоэффективной. Четыре – это минимальное количество способов побуждения, для крупной компании их должно быть шестнадцать (по числу ТИМов). И при всем этом деньги – самый универсальный стимул.

Если правильно и точно определен ТИМ (тип «информационного метаболизма», социотип), нет сомнений, к какой группе относится работник, можно подобрать необходимые стимулы, которые длительный срок будут работать продуктивно.

Конечно, общая система стимулирования для всех работников организации сквозь призму соционики представляется малоэффективной. Четыре – это минимальное количество способов побуждения, для крупной компании их должно быть шестнадцать (по числу ТИМов). И при всем этом деньги – самый универсальный стимул.

Сегодня рынок труда обладает дефицитом квалифицированных специалистов. А для успешного развития компании необходим стабильный эффективный коллектив. Все вышеприведенные инструменты мотивации персонала помогут руководителю узнать цели каждого работника, решить проблему текучки кадров. Это также позволит сэкономить драгоценное время и средства на поиск и адаптацию новых специалистов, а также поможет сформировать крепкий надежный коллектив профессионалов и единомышленников.

Тема 1.8. Основные производственные показатели работы организации (предприятия) отрасли и его структурных подразделений

Тема 1.8.1. Производственные и экономические показатели работы организации (предприятия) отрасли

Основные показатели хозяйственной деятельности предприятия делятся на производственные и экономические.

Экономические показатели характеризуют результаты производственной деятельности предприятия, эффективность его работы. Выделяют следующие экономические показатели: валовая продукция, производительность труда, себестоимость и т.д.

Производственные показатели, как правило, выражаются в натуральном выражении. К ним относятся такие показатели, как: урожайность, валовой сбор, размер посевных площадей, их структура, продуктивность скота.

Рассмотрим основные показатели деятельности хозяйства в таблице 7.

Таблица 7 - Производственные и экономические показатели деятельности хозяйства

№ п/п	Показатели	2018г.	2019г.	Отклонение отчетного года от базисного, (+/-)
1	2	4	5	6
1. Урожайность основных сельскохозяйственных культур, ц с 1 га:				
Зерновые и зернобобовые	21,7	27,8	+6.1	
Сахарная свекла	11,8	18	+6,2	
2. Продуктивность животных:				
Удой молока от одной коровы, кг	2306	3333	+1027	
Среднесуточный прирост КРС, г:	270	274	+4	

3.Уровень производства:			
а) на 100 га с/х угодий:			
молока, ц	61,8	118,3	+56,5
прироста КРС в живой массе, ц	3,3	0,5	-2,8
валовой продукции, тыс. руб.	335,0	394,4	+59,4
Товарной продукции, тыс. руб.	338,7	423,2	+84,5
б) на 100 га пашни, ц:			
зерна	509,9	1439	+929,1
подсолнечника	74,3	131,4	+57,1
4.Производительность и оплата труда, руб.:			
а) произведено валовой продукции с/х на 1 среднегодового работника	307692	187500	-120192
б) оплата труда 1 работника в год	127038	146125	+19087
5. Себестоимость 1 ц с/х продукции, руб.:			
зерна	346	270	-76
сахарной свеклы	731	524	-207
6.Прибыль и рентабельность производства			
Прибыль, всего, тыс. руб.:	228	-2119	-
а) на 100 га с/х угодий	9,5	-139,3	-
б) на 1 работника	8,8	-66,2	-

Продолжение таблицы 7

7.Уровень рентабельности в целом по хозяйству, %	2,9	ок.75,2	-
в растениеводстве	25,5	ок.92,7	-
в животноводстве	ок.44,8	ок.45,9	+1,1

В отчетном году наблюдается увеличение роста урожайности зерновых и подсолнечника. Увеличение урожайности способствует улучшению кормовой базы животных. Вследствие чего удой молока от одной коровы вырос на 44,5%.

Уровень производства продукции на единицу земельной площади изменился не одинаково. Произошло снижение прироста КРС на 84,8 %, а повышение произошло по производству молока (91,4%), валовой продукции (17,7%), товарной продукции (24,9%), зерна (182,2%) и подсолнечника (96,9%).

В 2019 году по сравнению с 2018 годом наблюдается снижение стоимости произведенной валовой продукции (на 39,1%) и повышение оплаты труда (на 15%).

В хозяйстве произошло повышение себестоимости молока в 1,6 раза и прироста КРС в 2,3 раза.

В отчетном году предприятие стало окупаемым на 75,2%, но в предыдущем году предприятие было незначительно рентабельным (2,9%). Это связано с тем, что предприятие было убыточным в отчетном году и по растениеводству, и по животноводству.

Уровень окупаемости на предприятии по растениеводству составляет почти 100%, а по животноводству почти 50% и это отрицательно влияет на развитие предприятия.

Тема 1.8.2. Система показателей электротехнического хозяйства сельскохозяйственных потребителей

При проектировании установок и систем сельского электроснабжения необходимо обеспечить выбор наиболее целесообразного, то есть имеющего лучшие технико-экономические показатели, варианта. Варианты могут отличаться как капитальными вложениями, так и текущими затратами (ежегодными издержками производства, эксплуатационными расходами). Если есть вариант, у которого и наименьшие капитальные вложения, и минимальные текущие затраты по сравнению с другими, естественно, он будет наилучшим. Однако в большинстве случаев у одних вариантов большие капитальные вложения, у других -- повышенные текущие затраты. Для выбора целесообразного варианта в этом случае можно оценить сравнительную экономическую эффективность дополнительных капитальных вложений путем сопоставления разности капитальных вложений (K_2 и K_1 -- соответственно для первого и второго сравниваемых

вариантов) с экономией текущих затрат (C_2 и C_1 на годовую продукцию (себестоимость)).

При этом срок окупаемости дополнительных капитальных вложений

$$t_{OK} = (K_1 - K_2)/(C_2 - C_1). \quad (1)$$

Значение t_{OK} следует сравнить с заранее установленным нормативным сроком окупаемости $TН$. Если $t_{OK} < TН$, предпочтение следует отдать первому варианту (с большими капитальными вложениями), при $t_{OK} > TН$ -- второму.

Величина, обратная нормативному сроку окупаемости, называется нормативным коэффициентом сравнительной эффективности капитальных вложений $ЕН$:

$$ЕН = 1/TН. \quad (2)$$

Аналогично вышеуказанному выбор целесообразного варианта можно проводить, используя коэффициент сравнительной эффективности капитальных вложений

$$E = (C_2 - C_1)/(K_1 - K_2) \cdot \ddot{e} \quad (3)$$

При этом вариант с большими капитальными вложениями будет целесообразен при $E > ЕН$. Величину $ЕН$ принимают равной 0,12 (для новой техники $ЕН = 0,15$).

На практике при сравнении вариантов в качестве показателя сравнительной экономической эффективности наиболее часто используют приведенные затраты. Это особенно удобно при сравнении нескольких вариантов.

Приведенные затраты Z (руб. в год) по каждому варианту представляют собой сумму текущих затрат C (годовых издержек на эксплуатацию, руб. в год) и капитальных вложений K (руб.) на строительство и реконструкцию по рассматриваемому варианту, приведенных к одинаковой размерности при помощи нормативного коэффициента $ЕН$ (1/год):

$$Z = ЕНК + C. \quad (4)$$

Из сравниваемых вариантов оптимальным (наилучшим) будет тот, у которого Z будут минимальными.

При определении капитальных вложений учитывают следующие составляющие:

$$K = K_{см.р} + K_{об} + K_{пр} + K_{бор}. \quad (5)$$

где $K_{см.р}$ -- затраты на строительные-монтажные работы; $K_{об}$ -- затраты на приобретение оборудования, транспортных средств и инвентаря; $K_{пр}$ -- затраты на проектно-изыскательские и другие, связанные со строительством подготовительные работы; $K_{бор}$ -- затраты на формирование (пополнение) оборотных средств.

Текущие затраты (ежегодные издержки производства) включают ряд составляющих, которые можно записать в следующем варианте:

$$C = \text{Ирен} + \text{Ик.р} + \text{Из} + \text{Ипроч} + \text{Иэ} = \text{Иа} + \text{Иобс} + \text{Иэ} = \text{Иа} + \text{И?}, \quad (6)$$

где Ирен -- амортизационные отчисления на реновацию, предназначенные для полного возмещения основных фондов по истечении срока службы объекта; Ик.р -- амортизационные отчисления на капитальный ремонт, предназначенные для частичного восстановления и модернизации оборудования; Из -- зарплата обслуживающего персонала; Ипроч -- прочие производственные и вне-производственные расходы, включающие затраты на вспомогательные материалы (смазочные, обтирочные и т. п.), текущий ремонт, услуги вспомогательных производств, а также общесетевые; Иэ -- затраты на потери электроэнергии; Иа -- амортизационные отчисления на реновацию и капитальный ремонт (ирен + ик.р); Иобс -- затраты на обслуживание (Из + Ипроч); И? -- текущие затраты без суммарных амортизационных отчислений на реновацию и капитальный ремонт (Из + Ипроч + Иэ).

Если продолжительность сооружения установок (систем) по сравниваемым вариантам более одного года, а капитальные вложения по этим вариантам осуществляются в разные сроки и текущие затраты изменяются во времени, то для сравнения таких вариантов приводят затраты к одному сроку (часто к первому году). При этом капитальные затраты K_t , сделанные в году t , приводят к году t_0 по следующему выражению:

$$K_0 = K_t / (1 + E_{н.п})^{t-t_0}, \quad (7)$$

где $E_{н.п}$ -- нормативный коэффициент приведения разновременных затрат, равный 0,08.

Соответственно для текущих затрат

$$I_0 = I_t / (1 + E_{н.п})^{t-t_0}. \quad (8)$$

При изменении приведенных затрат на рассматриваемые варианты установок (систем) по годам величина Z_t для года t составит:

$$Z_t = (E_{н.п} + P_a) K_t + I_t, \quad (9)$$

где I_t -- текущие затраты в год t без амортизационных отчислений; K_t -- суммарные капитальные вложения, сделанные за срок, истекший до года t включительно; $P_a = I_a / K$ -- норма амортизационных отчислений.

При сравнении вариантов, для которых изменяются затраты по годам, используют суммы ежегодных затрат за определенный расчетный срок T_c . При этом ежегодные затраты должны быть приведены к одному моменту времени:

За срок суммирования затрат, в частности при технико-экономическом

сравнении вариантов реконструкции сети, часто принимают расчетный период. Этот период, как указывалось в главе 3, определяется временем, истекшим с момента ввода установки в эксплуатацию до установления нагрузки, равной расчетной (обычно 5 ... 10 лет).

Все сопоставляемые варианты сетей должны быть взаимозаменяемыми и обеспечивать одинаковый энергетический эффект, то есть одинаковую пропускную способность и одинаковые уровни надежности и качество электрической энергии у потребителя.

В целом порядок выполнения технико-экономических расчетов при проектировании сетей (установок) обычно принимается следующий.

1. Определяют капитальные вложения на строительство (сооружение) и реконструкцию сетей (установок) для каждого из вариантов за рассматриваемый расчетный период с использованием показателей стоимости элементов сетей (установок). При этом элементы сетей, повторяющиеся во всех вариантах, не учитывают.

Для правильного сопоставления вариантов стоимости элементов сетей разных вариантов следует определять по одному источнику. В качестве таких источников могут быть, например, укрупненные показатели стоимости строительства и реконструкции электрических сетей.

2. Определяют ежегодные текущие затраты на амортизацию и капитальный ремонт, на обслуживание сетей, на возмещение потерь электроэнергии для каждого рассматриваемого варианта.

Рассчитывают приведенные затраты для каждого варианта в соответствии с указанными выше выражениями и определяют оптимальный вариант.

При проведении сравнительной оценки вариантов значения приведенных затрат в ряде случаев могут мало отличаться одно от другого. Обычно при технико-экономических расчетах равно-экономичными считаются варианты, различающиеся по приведенным затратам не более чем на 5 %. В этих случаях целесообразный вариант выбирают на основе оценки дополнительных критериев (показателей), к которым относятся затраты тех или других материалов (например, металла), перспективность варианта, удобство эксплуатации и т. п.

Тема 1.8.3. Планирование потребности в материальных ресурсах

Задачи планирования материально-технического снабжения объединены общим комплексом организационных и расчетных работ, включающих аналитическую часть и процедуры расчета потребности в материальных ресурсах по различным направлениям производственно-хозяйственной деятельности промышленных предприятий.

В логистике снабжения функция планирования возлагается на отдел снабжения предприятия. Основной задачей планирования является определение, на основании разработанных норм и нормативов, потребности предприятия в материальных ресурсах, необходимых для осуществления производственно-хозяйственной деятельности по различным направлениям: основному и вспомогательному производству, обслуживанию инфраструктуры предприятия. Эта функция непосредственно связана с производственным расписанием (программой выпуска продукции) предприятия, которое в свою очередь опирается на прогнозы и планы продаж готовой продукции.

Система планирования потребности в материальных ресурсах включает взаимосвязанные и взаимообусловленные стадии планирования. Она базируется на разветвленной информационной базе данных, характеризующих: производственное расписание, описание структуры изделия и состояние запасов.

Все это находит отражение в балансе материально-технического снабжения. В этом плановом документе приводится в соответствие потребность в материальных ресурсах и источники ее покрытия. В формализованном виде баланс материально-технического снабжения выглядит так:

$$\sum_{i,j} P = \sum_{k,i} U,$$

где P — потребность в γ -м материале для j -х целей; U — сумма k -х источников γ -го материала.

В развернутом виде это уравнение записывается следующим образом:

$$P + P_1 + P_2 + P_3 + P_4 = O + Э + M + B,$$

где P — потребность в материальных ресурсах в соответствии с производственной программой; P_x — потребность в материальных ресурсах на незавершенное производство (задел); положительное значение этого параметра свидетельствует о необходимости дополнительного привлечения материальных ресурсов на пополнение задела, а отрицательное, наоборот, — на возможность непредусмотренного расхода ранее сформированного задела; P_2 — потребность в материальных ресурсах на ремонтно-эксплуатационные нужды предприятия (ремонт оборудования, зданий и др.); P_3 — потребность в материальных ресурсах на производство опытно-конструкторских образцов изделий по новой технике,

внедрение инноваций и др.; Р4 — потребность в материальных ресурсах на переходящие запасы, создаваемые на конец планового периода (года, квартала, месяца); О - ожидаемый остаток данных материальных ресурсов на начало планового периода; он представляет собой количество материальных ресурсов находящихся в запасе; Э — величина экономии материальных ресурсов за счет внедрения ресурсосберегающих мероприятий; М — количество используемых вторичных материальных ресурсов и полноценных заменителей материальных ресурсов; В — количество материальных ресурсов, которое должно быть получено от поставщиков.

Для расчета показателей баланса материально-технического снабжения требуются следующие данные: производственное расписание (программа выпуска продукции); нормы расхода материальных ресурсов, характеризующие потребность в данном материальном ресурсе на изготовление одного изделия или другого измерителя производственного расписания; нормы износа изделий, деталей, характер использования которых зависит от времени их функционирования или количества произведенной работы (например, стойкость для инструмента; время эксплуатации запасных частей и других быстроизнашиваемых материалов); нормы производственных запасов и данные о величине ожидаемых остатков на начало планируемого периода (для их определения важно знать размер партии поставок и интервал поставок материальных ресурсов от поставщиков, форму поставок и др.); потребность во вспомогательных материальных ресурсах для различного рода ремонтно-эксплуатационных нужд.

В балансе сведены статистические и оперативные данные о показателях материально-технического снабжения в предшествующих периодах времени и о ходе выполнения текущего производственного расписания. Достоверность представленных данных и своевременный их анализ позволяет более точно установить потребность предприятия в материальных ресурсах и рационализировать работу с поставщиками.

Планирование материально-технического снабжения на основе современных информационно-компьютерных технологий позволяет оптимизировать процесс удовлетворения потребности в материальных ресурсах и компонентах для производства, содействует поддержанию на низком уровне запасов материальных ресурсов, незавершенной и готовой продукции, рационализировать планирование производственных операций, а также процессы доставки и закупки материальных ресурсов. Особенность информационной поддержки MRP (от англ. material requirements planning) состоит в том, что импульсом для ее работы служит спрос на готовую продукцию. Первоначально устанавливаются параметры, характеризующие, в каком количестве и в какие сроки необходимо произвести конечную продукцию. Затем определяется время и требуемый объем материальных ресурсов для удовлетворения потребностей производственного расписания в материальных ресурсах. В этом процессе «входными» параметрами являются заказы потребителей, подкрепленные прогнозными оценками спроса на выпускаемую продукцию. «Выходные» параметры — спецификации требуемых мате-

риальных ресурсов устанавливаются: по номенклатуре, объему и времени поставок; по объемам заказов материальных ресурсов поставщикам; возможные изменения производственного расписания; графики доставки и объемы поставок материальных ресурсов; аннулированные требования на готовую продукцию и материальные ресурсы и др.

Планирование материально-технического снабжения на основе использования программных продуктов MRP имеет ряд недостатков, характерных для систем «толкающего» типа. Например, недостаточно точно отслеживаются спрос и обязательное наличие страховых запасов (эти системы ориентируются на строго регламентированное производственное расписание). В результате материальные ресурсы и незавершенная продукция «выталкиваются» из одного внутрипроизводственного звена в другое и далее в виде готовой продукции — в систему распределительной логистики. При резком колебании спроса или ненадежности работы поставщиков предотвратить сбои в материально-техническом снабжении производственной программы можно только за счет создания избыточных производственных или страховых запасов. Наличие таких запасов негативно отражается на оборачиваемости оборотных средств предприятия, ведет к увеличению себестоимости выпускаемой продукции. Поэтому системы типа MRP целесообразно использовать в том случае, когда спрос на сырье, материалы и комплектующие существенным образом зависит от спроса на конечную (готовую) продукцию предприятия.

Наряду с «толкающей» системой организации производства используется система «тянущего типа». Одной из таких систем стала система Kanban. Ее используют в случае, когда отсутствует жесткий график производства, а детали и полуфабрикаты подаются с предыдущей технологической операции на последующую по мере необходимости. Эта система позволяет нивелировать воздействия резких колебаний спроса на выпускаемую продукцию.

Планирование материально-технического снабжения по аналогии с системами MRP и Kanban учитывает плановый и позаказный режим работы производства.

При плановом режиме работы движение материальных ресурсов в логистической системе предприятия начинается с операции закупок, поскольку известна потребность в сырье, материалах, комплектующих изделий на единицу выпускаемой продукции и объем (план) выпуска продукции, формируемый по заявкам плановых заказчиков. Затем материальные ресурсы поступают со складов снабжения предприятия в производство, где осуществляется их последовательное движение и преобразование в рамках производственного цикла.

Позаказный производственный режим имеет два варианта движения материальных ресурсов. Первый — движение заказа на материальные ресурсы начинается со службы сбыта, где рассчитывается общее время его выполнения. Эта информация поступает в производство и затем в снабжение, т.е. служба снабжения в этом случае является конечным пунктом передачи информации по заказу.

Во втором случае процесс закупки материальных ресурсов идентичен плановому режиму производства и организация их поставок носит относительно

стабильный характер (установленные сроки; согласованная номенклатура и объем сырья, материалов, комплектующих). При позаказном режиме производства может возникнуть потребность во внеочередных закупках. Выполнение этих закупок может быть ограничено определенными сроками. Поэтому установленный общий срок выполнения конкретного заказа должен быть согласован с определенными возможностями материально-технического снабжения.

Для определения потребности в материальных ресурсах применяют следующие методы:

1) метод прямого счета. Он имеет ряд разновидностей: подетальный; поиздельный; по типовым представителям данной группы изделий; по аналогии и др.;

2) подетальный способ определения потребности в материальных ресурсах применяют в текущем, оперативном внутрипроизводственном планировании, при расчетах потребности в материальных ресурсах на незавершенное производство, при осуществлении отпуска материальных ресурсов на рабочие места. Преимущество этого метода состоит в возможности более точно определить потребность в данном материальном ресурсе с учетом наличия конкретных деталей на всех стадиях производственно-технологической цепочки. Однако для его использования необходимо располагать соответствующими данными о подетальных нормах расхода материальных ресурсов и кроме того этот метод достаточно громоздкий в расчетах;

3) поиздельный метод определения потребности в материальных ресурсах базируется на использовании норм расхода на изделие в целом и соответственно на производственной программе выпуска этих изделий. Применение этого метода на предприятиях многономенклатурного производства может оказаться весьма трудоемким. Для устранения этого недостатка используют метод расчета потребности в материальных ресурсах по типовым представителям для групп однородной продукции (типовым представителем является такое изделие, норма расхода которого приближается к средневзвешенной норме по группе изделий). Если планируется производство новых видов изделий, на которые еще не разработана норма расхода, то можно применять метод расчета потребности в материальных ресурсах «по аналогии». В этом случае используется коэффициент, учитывающий изменение нормы расхода данного изделия по сравнению с аналогичным;

4) во многих отраслях промышленности для расчета потребности в материальных ресурсах применяется рецептурный метод. Например, производство изделий из стекла, пластмасс, железобетонных изделий, продукция пищевой промышленности предполагает использование в производстве нескольких составляющих (материалов). Для того чтобы получить изделие с заранее заданными качественными характеристиками, разрабатывается его рецептура. В рецептуре смеси указывается процентное соотношение каждого материала, используемого при производстве данного изделия.

Традиционные методы снабжения ориентировали плановую работу в первую очередь на пополнение запаса материальных ресурсов после каждого его большого расхода, снижающего запас до недопустимого уровня. В то же время

в сборочном производстве часто после большого расхода материальных ресурсов возникает длительный перерыв в их использовании. В такой ситуации незамедлительное пополнение запаса является нецелесообразным.

Направления плано-экономической работы материально-технического снабжения разнообразны. Планирование потребности в материальных ресурсах — важнейшее из них. Здесь планирование осуществляется на: основное производство; производство запасных частей; вспомогательное производство; научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы; доработку изделий; гарантированное обслуживание; ремонтно-эксплуатационные нужды и коммунальное хозяйство.

Основное производство потребляет как основные, так и вспомогательные материальные ресурсы. Потребность в основных материалах рассчитывается по типоразмерам, производственным подразделениям и выпускаемым изделиям. Расход материальных ресурсов регламентируется сроками износа. Нормативные сроки износа могут устанавливаться не только во времени, но и в единицах произведенных работ (км/пробега; т/км грузовой работы и др.).

Потребность в материальных ресурсах на производство запасных частей рассчитывается исходя из индивидуальных норм расхода материальных ресурсов в виде запасных частей на основное производство и с учетом заявок потребителей, эксплуатирующих базовое изделие.

Основное производство и производство запасных частей нуждается во вспомогательных материалах, а также в покупных комплектующих изделиях. Расчет потребности в вспомогательных материалах осуществляется: а) исходя из сводных норм расхода на план производства; б) на основе нормативов расхода вспомогательных материалов на объект.

Потребность в материальных ресурсах на ремонтно-эксплуатационные нужды рассчитывается в зависимости от вида ремонтных работ на основе заявок на использование материальных ресурсов, поступающих от соответствующих хозяйственных служб предприятия.

Доработка изделий и гарантированные работы также требуют определенного количества материальных ресурсов, по которым формируются заявки определенной потребности.

Таким образом, по всем направлениям производственно-хозяйственной деятельности предприятия рассчитывается потребность в необходимых материальных ресурсах. Эта потребность сводится в план материально-технического снабжения на определенный времени и интервал. Одновременно на предприятие поступают и не планируемые заранее (внеочередные) заказы на выпуск готовой продукции. Для их выполнения также нужны материальные ресурсы и организация дополнительных поставок. Эта работа связана с прогнозированием потребности в материальных ресурсах. Для прогнозирования потребности в материальных ресурсах используют экономико-математические методы и моделирование, методы системного анализа, в том числе разновидности методов экспертных оценок.

Тема 1.8.4. Экономическая эффективность мероприятий, повышающих надежность электроснабжения сельского хозяйства

Экономическая эффективность объектов электроснабжения обеспечивается: повышением надежности электроснабжения потребителей; повышением качества электроэнергии; экономией эксплуатационных затрат; компактностью размещения в условиях действующих предприятий.

Основные задачи энергетического хозяйства предприятия: определение потребности предприятия в энергоресурсах и наиболее экономичных способов ее покрытия; организация устойчивого энергоснабжения предприятия и его подразделений в точном соответствии с потребностью; рациональная организация эксплуатации, технического обслуживания и ремонта энергетического оборудования и сетей на предприятии; разработка и проведение мероприятий, направленных на сокращение энергопотребления, экономию энергии и всех видов топлива, использование вторичных энергоресурсов и нетрадиционных источников энергии, сокращение затрат на энергоснабжение предприятия и содержание энергохозяйства, снижение энергоемкости и энергетической составляющей в себестоимости продукции.

Объем и структура энергопотребления промышленного предприятия, организация его энергоснабжения зависят от энергоемкости производства, производственной мощности и размера предприятия, вида выпускаемой продукции и характера технологических процессов, развитости связей с внешними энергетическими сетями и поставщиками энергоресурсов.

Одним из основополагающих принципов построения схемы электроснабжения является применение глубокого ввода, что означает максимально возможное приближение источников высокого напряжения, или подстанций, к потребителям с минимальным количеством ступеней промежуточной трансформации и аппаратов.

Распределение электроэнергии на предприятии может осуществляться по радиальной, магистральной или комбинированной схемам. На выбор той или иной схемы влияют технические и экономические факторы.

Тема 1.8.5. Экономическая эффективность мероприятий по экономии электроэнергии

На каждом предприятии осуществляется политика энергосбережения. В результате, как правило, происходит оценка использования альтернативных первичных энергоресурсов, энергетического и технологического оборудования и сложившихся методов управления им, проводимых кампаний по энергосбережению. Кроме того, в ходе данного этапа работ выявляются беззатратные и мало-затратные пути энергосбережения, связанные с устранением очевидных издержек прошлого отношения к использованию энергоресурсов.

В соответствии с возможностями предприятия происходит ранжирование предполагаемых мероприятий с учетом их эффективности и стоимости. Новые, непрерывно появляющиеся технологии энергообеспечения производственных процессов будут требовать дополнительных вложений денежных средств. Поэтому, прежде всего, необходимы шаги по созданию информационной системы энергетического управления, обеспечивающей оперативную, всеобъемлющую информацию для всех звеньев, которым она необходима.

Требуется постоянная поддержка руководства мер по привлечению квалифицированного энергетического персонала, соответствующего финансирования работ, динамического отслеживания ситуации, в том числе и в вопросах новых технологий энергообеспечения материального производства.

Альтернативой традиционному централизованному энергоснабжению является поиск и использование нетрадиционных и низкопотенциальных видов энергии для системы теплоснабжения и электроснабжения предприятий. Использование энергии нетрадиционных, возобновляемых источников дает возможность экономить органическое топливо, снижать загрязнения окружающей среды, удовлетворить нужды потребителей как вдали от централизованной системы энергоснабжения, так и вблизи от них, снимая дефицит финансовых затрат по оплате за энергопотребление.

К нетрадиционным, возобновляемым источникам энергии, применение которых является наиболее целесообразным для системы образования, относятся: солнечная энергия, энергия ветра, теплоты грунтовых вод, грунта, водоемов, окружающего воздуха.

Для того чтобы представить объективное состояние энергохозяйства, определить его эффективность, необходимо регулярно проводить энергоаудит предприятий.

Энергоаудит - это обследование предприятия на предмет эффективности использования энергоресурсов и разработка рекомендаций по снижению энергетических расходов.

В зависимости от целей и задач выделяют следующие виды энергетических обследований: предпусковые и предэксплуатационные, первичные, периодические (повторные), внеочередные, локальные и экспресс-обследования.

При проведении энергоаудита, помимо технических вопросов, возникают и экономические. Результатом работы энергоаудита являются: энергетический паспорт предприятия, отчет о проведенном обследовании и рекомендации по повышению эффективности использования топливно-энергетических ресурсов.

Энергетический паспорт составляется для промышленного потребителя либо для предприятия энергетики. Энергетический паспорт представляет собой документ, в котором собраны основные сведения об энергохозяйстве предприятия и его эффективности. Комплекс мер, предлагаемый компании по результатам проведения энергоаудита, ранжируется по величине затрат (мало-, средне- и высокозатратные) и срокам окупаемости: это необходимо для определения источника финансирования и установки очередности их реализации.

Тема 1.9. Методы планирования, контроля и оценки работ исполнителей

Тема 1.9.1. Принципы и методы планирования на предприятии

В условиях рыночной экономики устойчивость и успех любого хозяйствующего субъекта может обеспечить только эффективное планирование его экономической деятельности. Планирование функционирует в таких сферах, как планирование деятельности отдельной хозяйственной единицы и планирование хозяйственных отношений. Планирование, как центральное звено управления, охватывает систему принципов, методов, форм и приемов регулирования рыночного механизма в области использования ограниченных ресурсов с целью повышения конкурентоспособности хозяйственного субъекта.

Сущность планирования в условиях рыночной экономики заключается в научном обосновании на предприятиях предстоящих экономических целей их развития и форм хозяйственной деятельности, выбора наилучших способов их осуществления, на основе наиболее полного выявления требуемых рынком видов, объемов и сроков выпуска товаров, выполнения работ и оказания услуг и установления таких показателей их производства, распределения и потребления, которые при полном использовании ограниченных производственных ресурсов могут привести к достижению прогнозируемых в будущем качественных и количественных результатов. На нынешнем этапе развития для большинства российских предприятий главной целью планирования является получение максимальной прибыли. С помощью планирования руководители предприятий обеспечивают направление усилий всех работников, участвующих в процессе производственно-хозяйственной деятельности, на достижение поставленных целей.

Рыночное планирование на предприятии служит основой современного маркетинга, производственного менеджмента и в целом всей экономической системы хозяйствования.

План - это документ, отражающий систему взаимосвязанных решений, направленных на достижение желаемого результата.

План содержит такие этапы, как: цели и задачи; пути и средства их реализации; ресурсы, необходимые для выполнения поставленных задач; пропорции, т.е. поддержание пропорциональности между отдельными элементами производства; организацию выполнения плана и контроль.

Планирование внутрипроизводственной деятельности является на предприятии важной функцией управления производством. Общие функции управления непосредственно относятся к плановой деятельности предприятий, а они в свою очередь служат их основой. Это обоснование цели, формирование стратегии, планирование работы, проектирование операций, организация процессов планирования, координация планов, мотивация плановой деятельности, контроль планов, оценка результатов, изменение планов и т.п.

Основные экономические, организационные, управленческие и социальные функции предприятия должны быть в процессе планирования его развития

тесно связаны с избранной хозяйственной деятельностью и достаточно полно отражаться как в краткосрочных, так и в долгосрочных планах.

Рыночное планирование на предприятии должно служить основой организации и управления производством, являться нормативной базой для выработки и принятия рациональных организационных и управленческих решений. Во внутрипроизводственном плане, как и в любом другом, отдельные части или функции объединяются в единую комплексную систему социально-экономического развития предприятия.

Планирование на предприятии - это взаимосвязанная научная и практическая деятельность людей, предметом изучения которой выступает система свободных рыночных отношений между трудом и капиталом в ходе производства, распределения и потребления материальных и духовных ценностей.

В современном отечественном производстве функции планирования на предприятиях определяют не только основной предмет планово-экономической деятельности, но и главным образом объект этого планирования.

Методология планирования на предприятиях охватывает совокупность теоретических выводов, общих закономерностей, научных принципов, экономических положений, современных требований рынка и признанных передовой практикой методов разработки планов.

Методика планирования характеризует состав применяемых на том или ином предприятии методов, способов и приемов обоснования конкретных плановых показателей, а также содержание, форму, структуру и порядок разработки плана.

Процесс разработки комплексного плана социально-экономического развития является для каждого предприятия весьма сложным и трудоемким предметом деятельности и поэтому должен осуществляться в соответствии с принятой технологией планирования. Она регламентирует общепризнанный порядок, установленные сроки, необходимое содержание, требуемую последовательность процедур составления различных разделов плана и обоснование его показателей, а также регулирует механизм взаимодействия производственных подразделений, функциональных органов и плановых служб и совместной повседневной деятельности.

Методология, методика и технология плановой деятельности на предприятиях в наиболее полной мере определяют в целом предмет планирования.

Общим или итоговым предметом плановой деятельности на предприятиях служат проекты планов, которые носят различные названия: комплексный план, заказ-наряд, бизнес-план и другие.

К задачам планирования как к процессу практической деятельности относятся:

формулирование состава предстоящих плановых проблем, определение системы ожидаемых опасностей или предполагаемых возможностей развития предприятия;

обоснование выдвигаемых стратегий, целей и задач, которые планирует осуществить предприятие в предстоящий период, проектирование желаемого будущего организации;

планирование основных средств достижения поставленных целей и задач, выбор или создание необходимых средств для приближения к желаемому будущему;

определение потребности ресурсов, планирование объемов и структуры необходимых ресурсов и сроков их поступления;

проектирование внедрения разработанных планов и контроль за их выполнением.

В планировании обоснование принимаемых решений и прогноз ожидаемых результатов опираются на теоретические положения и принципы, а также практические данные и факты. Теория планирования использует такое предположение, что каждое предприятие будет стремиться к повышению совокупной прибыли, обоснованию планов предприятия по выбору вида выпускаемой продукции, набору требуемой рабочей силы, закупкам необходимых ресурсов для организации производства определенного количества товаров и получению максимальной прибыли.

В изучении экономического поведения производителей и потребителей находят свое применение два взаимосвязанных метода научных исследований. Первый называется индуктивным и предполагает создание экономических теорий и принципов на основе сбора и анализа фактов. Второй - дедуктивный, или гипотетический, он означает формирование новых экономических принципов, положений, начиная с уровня теории, которая затем с помощью фактов подтверждается или опровергается. В рыночном планировании дедукция и индукция - не противостоящие, а взаимодополняющие методы экономических исследований, которые являются ориентиром при сборе и систематизации эмпирических данных. Следовательно, современная экономическая теория и научные методы исследования, прежде всего анализ и синтез, служат фундаментом планирования на предприятии и перспективного прогнозирования развития предприятий.

Плановая научная и практическая деятельность на предприятиях тесно связана с экономическими целями и действиями и естественно со многими учебными дисциплинами цикла подготовки экономистов-менеджеров. Это, прежде всего, такие дисциплины, как маркетинг, менеджмент, экономика предприятия, организация производства, нормирование труда, технология отрасли, управление затратами, бухгалтерский учет, статистика и другие.

Конечным результатом планирования является ожидаемый экономический эффект, определяющий в общем виде степень достижения заданных плановых показателей, социально-экономических и других целей. Сравнение планируемого и фактического эффекта является основанием для оценки достигнутых конечных результатов, но и степени научной разработанности применяемых методов планирования на предприятии.

В хозяйственной практике отечественных предприятий общепризнано выделяются две основные системы или вида рыночного планирования: технико-экономические и оперативно-производственные.

Технико-экономическое планирование предусматривает разработку целостной системы показателей развития техники и экономики предприятия в их

единстве и взаимозависимости как по месту, так и по времени действия. В ходе данного этапа планирования обосновываются оптимальные объемы производства на основе учета взаимодействия спроса и предложения на продукцию и услуги, выбираются необходимые производственные ресурсы и устанавливаются рациональные нормы их использования, определяются конечные финансово-экономические показатели и т.п.

Оперативно-производственное планирование является следствием технико-экономического и представляет собой его последующие развитие и завершение. На данном этапе устанавливаются текущие производственные задания отдельным цехом, участком и рабочим местом, осуществляются разнообразные организационно-управленческие воздействия с целью корректировки процесса производства.

Система планов на предприятии может быть систематизирована по таким основным классификационным признакам как:

- по содержанию следует выделить: технико-экономические, оперативно-производственные, организационно-технические, социально-трудовые, снабженческо-сбытовые, финансовые, бизнес-планирование, стратегическое, программное и другие;

- по уровню управления в зависимости от числа линейных звеньев на предприятии различают такие виды, как корпоративное и заводское - на высшем уровне управления. На среднем уровне применяется цеховая система планирования, на нижнем - производственная, которая охватывает участки, бригады и рабочее место;

- по методам обоснования находят применение системы рыночного, индикативного и административного или централизованного планирования;

- по времени охвата планирование бывает краткосрочным или текущим (один год, квартал, декада или неделя), среднесрочным в пределах (1-3лет) и долгосрочным или перспективным (от 3 до 10 лет);

- по сфере применения планирование подразделяется на межцеховое, внутрицеховое, бригадное и индивидуальное;

- по стадиям разработок планирование бывает предварительным, на этапе которого разрабатываются проекты планов, и окончательным;

- по степени точности планирование бывает уточненным и укрупненным. Точность планов в основном зависит от применяемых методов, нормативных материалов, сроков планирования и от уровня квалификации разработчиков планов;

- по типам целей планирование может быть оперативным, тактическим, стратегическим и нормативным.

Тактическое планирование заключается в обосновании задач и средств, необходимых для достижения заранее установленных или традиционных целей (например, завоевать лидерство на рынке сбыта продукции).

Стратегическое планирование включает выбор и обоснование средств, задач и целей для достижения заданных или текущих для предприятия результатов.

Нормативное планирование требует открытого и обоснованного выбора

средств, задач, целей и идеалов. Оно не имеет установленных границ или фиксированного горизонта. В таком планировании решающую роль играет правильный выбор идеала или миссии предприятия.

В зарубежной науке и практике в планировании будущего корпорации принято выделять четыре основных вида ориентации или технологии составления планов.

По классификации Р.Л. Акоффа, планирование бывает реактивным, инактивным, преактивным и интерактивным.

Реактивное планирование базируется на анализе предшествующего опыта и истории развития производства и чаще всего опирается на старые организационные формы и сложившиеся традиции. Такое планирование рассматривает производственные проблемы по отдельности, а не как соответствующую систему, и потому не учитывает взаимодействие целого и его отдельных частей. Кроме того, оно основывается на ошибочном представлении, что если избавиться от ненужного, то получится требуемый результат. Это планирование начинает менеджер низшего звена с перечня того, что нужно предусмотреть для предстоящих изменений. Затем разрабатывается проект отыскания и устранения причины недостатков, производится оценка затрат и результатов по каждому проекту и устанавливаются нужные приоритеты. Далее отбирается проект, предполагающий обычно расходование больших ресурсов, чем требуется в реальных условиях. Отобранный проект плана передается непосредственному руководителю, который после своей корректировки направляет его на следующий уровень управления. Передача проекта продолжается до тех пор, пока сводные планы не достигают высшего уровня управления, где происходит окончательный выбор варианта, знаменующий завершение аналитического процесса разработки внутрифирменного плана. Реактивное планирование, ориентированное на прошлое, очень часто приводит к вытеснению продуктов и услуг этих корпораций не только с внешнего, но и внутреннего рынка, поскольку другие фирмы лучше планируют и осваивают конкурентоспособную продукцию.

Инактивное планирование ориентируется на существующее положение предприятия и не предусматривает как возвращения к прежнему состоянию, так и продвижения вперед. Его основными целями являются выживание и стабильность производства. Свой стиль, традиции и правила инактивные организации ценят выше, чем экономичность или эффективность планово-производственной деятельности. Лучше всех существуют те предприятия с инактивным стилем управления, у которых выживание не зависит от продуктивности труда. Много примеров инактивного планирования можно найти на государственных предприятиях, в административных учреждениях, бюджетных организациях, а также в отделах обслуживания и функциональных службах различных предприятий (фирм). Инактивное планирование, ориентированное на настоящее, не способствует экономическому росту и развитию отечественных предприятий.

Преактивное планирование направлено на осуществление непрерывных изменений в различных сферах деятельности предприятий (фирм). В своем

стремлении к лучшему преактивисты опираются на все достижения науки и техники, широко применяют эксперимент и прогнозирование, но мало используют накопленный опыт. Такое планирование состоит из прогнозирования будущего и подготовки к нему и осуществляется на предприятиях "сверху вниз". Начинается оно с прогнозирования внешних условий, затем формулируются важнейшие цели предприятия и его стратегия как целостная программа их достижения. Основная трудность преактивного планирования вытекает из того факта, что чем дальше в будущее проникает прогноз, тем больше вероятная ошибка. Поэтому эффективная подготовка возможна в лучшем случае для относительно близкого будущего. Следовательно, преактивное планирование, основанное на прогнозах, может быть эффективным лишь для относительно короткого периода.

Интерактивное планирование заключается в проектировании желаемого будущего и изыскании путей его построения. Такое планирование поэтому скорее сосредотачивается на повышении результативности со временем, его цель максимизировать свою способность обучаться и адаптироваться или развиваться. Ускорение социально-экономических изменений делает обучение и адаптацию ключевыми моментами интерактивного планирования. Ни одну проблему как для экономики или общества в целом, так и для отдельного предприятия (фирмы) нельзя решить навсегда или надолго, и поэтому по мере ускорения изменений период действия планово-управленческих решений сокращается. Более того, решение одной проблемы создает новые, иногда и более трудные, чем решенные. Прогресс экономической науки, например, определяется в равной степени переходом как от простых проблем к сложным, так и от сложных решений к простым. Интерактивное планирование, ориентированное на взаимодействие прошлого, настоящего и будущего, направлено на повышение уровня индивидуального, организационного и общественного развития предприятия и всей страны и улучшение качества жизни людей.

Содержание рыночного планирования на предприятиях определяется такими взаимосвязанными внешними и внутренними факторами, как потребители и поставщики, объект и система показателей, методы и технология составления планов и т.п.

Всякое планирование как процесс практической деятельности включает обычно несколько этапов или стадий, основное назначение которых состоит в следующем:

- формулирование состава предстоящих плановых проблем, определение системы ожидаемых опасностей или предполагаемых возможностей развития предприятия или фирмы;

- обоснование выдвигаемых стратегий, целей и задач, которые планирует осуществить предприятие в предстоящий период, проектирование желаемого будущего организации;

- планирование основных средств достижения поставленных целей и задач, выбор или создание необходимых средств для приближения к желаемому будущему;

- определение потребности ресурсов, планирование объемов и структуры

необходимых ресурсов и сроков их поступления;

проектирование внедрения разработанных планов и контроль за их выполнением.

Приведенный порядок планирования широко распространен на американских фирмах. На отечественных предприятиях также применяется подобная технология планирования, содержащая три основных этапа практической деятельности:

составление планов, принятие решений о будущих целях организации и способах их достижения;

организация выполнения плановых решений, оценка реальных показателей деятельности предприятия;

контроль и анализ конечных результатов, корректировка фактических показателей и совершенствование деятельности предприятия.

Правильный выбор вида, содержания и технологии внутрихозяйственного планирования на российских предприятиях имеет существенное значение не только для обоснования целей и планов, но и повышения эффективности производства и качества производимых товаров и услуг, выхода на внешний рынок.

Планирование деятельности является на каждом предприятии наиболее важной функцией производственного менеджмента. В планах отражаются все принятые управленческие решения, содержатся обоснованные расчеты объемов производства и продаж продукции, проводится экономическая оценка затрат и ресурсов, а также конечных результатов производства. В ходе составления планов руководители всех звеньев управления намечают общую программу своих действий, устанавливают главную цель и результат совместной работы, определяют участие каждого отдела или работника в общей деятельности, объединяют отдельные части плана в единую экономическую систему, координируют работу всех составителей планов и вырабатывают решение о единой линии трудового поведения в процессе выполнения принятых планов.

Впервые общие принципы планирования сформулированы А. Файоном. В качестве основных требований к разработке программы действий или планов предприятия им были сформулированы пять принципов:

принцип необходимости планирования означает повсеместное и обязательное применение планов при выполнении любого вида трудовой деятельности. Этот принцип особенно важен в условиях свободных рыночных отношений, поскольку его соблюдение соответствует современным экономическим требованиям рационального использования ограниченных ресурсов на всех предприятиях;

принцип единства планов предусматривает разработку общего или сводного плана социально-экономического развития предприятия, то есть все разделы годового плана должны быть тесно увязаны в единый комплексный план. Единство планов предполагает общность экономических целей и взаимодействие различных подразделений предприятия на горизонтальном и вертикальном уровнях планирования и управления;

принцип непрерывности планов заключается в том, что на каждом предприятии процессы планирования, организации и управления производством, как и трудовая деятельность, являются взаимосвязанными между собой и должны осуществляться постоянно и без остановки;

принцип гибкости планов тесно связан с непрерывностью планирования и предполагает возможность корректировки установленных показателей и координации планово-экономической деятельности предприятия;

принцип точности планов определяется многими факторами, как внешними, так и внутренними. Но в условиях рыночной экономики точность планов трудно соблюсти. Поэтому всякий план составляется с такой точностью, которую желает достичь само предприятие, с учетом его финансового состояния, положения на рынке и других факторов.

В современной практике планирования, помимо рассмотренных классических, широкую известность имеют общеэкономические принципы.

Принцип комплексности. На каждом предприятии результаты экономической деятельности различных подразделений во многом зависят от уровня развития техники, технологии, организации производства, использования трудовых ресурсов, мотивации труда, доходности и других факторов. Все они образуют целостную комплексную систему плановых показателей, так что всякое количественное или качественное изменение хотя бы одного из них приводит, как правило, к соответствующим изменениям многих других экономических показателей. Поэтому необходимо, чтобы принимаемые плановые и управленческие решения были комплексными, обеспечивающими учет изменений как в отдельных объектах, так и в конечных результатах всего предприятия.

Принцип эффективности требует разработки такого варианта производства товаров и услуг, который при существующих ограничениях используемых ресурсов обеспечивает получение наибольшего экономического эффекта. Известно, что всякий эффект в конечном итоге заключается в экономии различных ресурсов на производство единицы продукции. Первым показателем планируемого эффекта может служить превышение результатов над затратами.

Принцип оптимальности подразумевает необходимость выбора лучшего варианта на всех стадиях планирования из нескольких возможных альтернатив.

Принцип пропорциональности, т.е. сбалансированный учет ресурсов и возможностей предприятия.

Принцип научности, т.е. учет последних достижений науки и техники.

Принцип детализации, т.е. степени глубины планирования.

Принцип простоты и ясности, т.е. соответствия уровню понимания разработчиков и пользователей плана.

Следовательно, основные принципы планирования ориентируют предприятие на достижение наилучших экономических показателей. Многие принципы тесно взаимосвязаны и переплетены между собой. Некоторые из них действуют в одном направлении, например, эффективность и оптимальность. Другие, например, гибкость и точность, в разных направлениях. Наряду с рассмотренными важнейшими принципами планирования большое значение в рыночной

экономике имеют принципы участия и холизма в разработанном Р.Л Акоффом новом методе интерактивного планирования.

Принцип участия показывает активное воздействие персонала на процесс планирования. Он предполагает, что никто не может планировать эффективно для кого-то другого. Лучше планировать для себя - неважно насколько плохо, чем быть планируемым другими - неважно насколько хорошо. Смысл этого: увеличить свои желания и способности удовлетворить потребности как собственные, так и чужие. При этом главная задача профессиональных плановиков состоит в стимулировании и облегчении планирования другими для себя.

Принцип холизма состоит из двух частей: координация и интеграция. Координация устанавливает, что деятельность ни одной части предприятия нельзя планировать эффективно, если ее выполнять независимо от остальных объектов данного уровня, а возникшие проблемы необходимо решать совместно.

Интеграция определяет, что планирование, осуществляемое независимо на каждом уровне, не может быть столь же эффективным без взаимосвязи планов на всех уровнях. Поэтому для ее решения необходимо изменение стратегии другого уровня.

Сочетание принципов координации и интеграции дает известный принцип холизма. Согласно ему, чем больше элементов и уровней в системе, тем выгодней планировать одновременно и во взаимозависимости. Эта концепция планирования "сразу всеми" противостоит последовательному планированию как сверху вниз, так и снизу вверх.

Существуют также такие принципы планирования, как централизованный, децентрализованный и комбинированный. В зависимости от главных целей или основных подходов используемой информации, нормативной базы, применяемых путей получения и согласования тех или иных конечных плановых показателей принято различать следующие методы планирования: экспериментальные, нормативные, балансовые, расчетно-аналитические, программно-целевые, отчетно-статистические, экономико-математические и другие.

Расчетно-аналитический метод основан на расчленении выполняемых работ и группировке используемых ресурсов по элементам и взаимосвязи, анализе условий наиболее эффективного их взаимодействия и разработке на этой основе проектов планов.

Экспериментальный метод - это проектировка норм, нормативов и моделей планов на основе проведения и изучения замеров и опытов, а также учета опыта менеджеров, плановиков и других специалистов.

Отчетно-статистический метод состоит в разработке проектов планов на основе отчетов, статистики и иной информации, характеризующей реальное состояние и изменение характеристики деятельности предприятия. В процессе планирования ни один из рассматриваемых методов не применяется в чистом виде.

Тема 1.9.2. Система плановых показателей и нормативов

По времени действия нормативы бывают перспективные, годовые и текущие, условно-постоянные и временные, разовые и сезонные. Все календарно-плановые нормативы применяются на соответствующих этапах внутрипроизводственного планирования, они имеют различную степень точности и соответственно уровень обоснования применяемых плановых решений. Наибольшую степень обоснованности как затрат ресурсов, так и результатов дают текущие нормативы, наименьшую - перспективные. Однако не только текущее, но и стратегическое планирование должно основываться на использовании надлежащей нормативной базы. Чем точнее исходные плановые нормативы, тем выше и конечный результат всякого планирования.

1. По сфере распространения выделяют нормативы межотраслевые, отраслевые, внутрипроизводственные, а также международные, республиканские, федеральные, региональные, муниципальные или местные и др. Область применения каждого из них ограничивается национальными, отраслевыми и региональными закономерностями или особенностями развития макроэкономических и микроэкономических процессов в странах, регионах, на предприятиях (фирмах).

2. По методам установления различают нормативы научно обоснованные, расчетно-аналитические, экспериментальные, аналитически-исследовательские, отчетно-статистические и др. Сущность научнообоснованных норм заключается в их соответствии оптимальным значениям затрат ресурсов для конкретных условий производства с учетом действующей системы ограничений. При выборе научно обоснованных значений норм возможны два варианта принятия оптимальных решений. Первый состоит в минимизации затрат при достижении заданного результата; второй заключается в максимизации результатов при заданных затратах (ресурсах). Расчетно-аналитические нормы разрабатываются на основе анализа техники, технологии и организации производства в заданных или запроектированных условиях. Применение таких норм обеспечивает рациональное использование ограниченных ресурсов на каждом рабочем месте. Опытно-экспериментальные нормы устанавливаются на основе опытных или экспериментальных данных, полученных в реально существующих условиях производства. Аналитически-исследовательские - разрабатываются на основе анализа и исследования действующих технологических процессов и последующего установления теоретических или эмпирических зависимостей между основными факторами производства и величиной расходования ресурсов. Отчетно-статистические - обычно устанавливаются по данным оперативной, бухгалтерской или статистической отчетности предприятий и фирм. Их значения, как правило, не отражают имеющихся возможностей снижения расхода ресурсов на производство единицы продукции, что значительно ограничивает сферу их применения в процессе внутрипроизводственного планирования.

3. По форме выражения своих значений различают табличные, графические и аналитические нормативы. Табличные и графические используют

обычно при установлении расчетно-аналитических и других норм ручным способом. Аналитические выражаются, как правило, в виде эмпирических зависимостей и применяются при установлении норм с помощью компьютерной техники. Они дают возможность существенно уменьшить исходную нормативную информацию и потому получают в последнее время все большее распространение на предприятиях. Аналитические нормативы служат базой внедрения автоматизированных систем плановых расчетов.

4. По степени детализации нормативы подразделяются на индивидуальные и групповые, дифференцированные и укрупненные, частные и общие, специфицированные и сводные. Индивидуальные, частные и дифференцированные нормы разрабатываются применительно к конкретным материалам, изделиям и процессам. Групповые, общие и укрупненные нормы устанавливаются на однородные работы или однотипные процессы без детализированных расчетов отдельных элементов. Чем выше степень укрупнения, тем ниже точность норм. Поэтому необходимо более широко использовать при планировании дифференцированные нормативы и нормы, учитывающие величину расхода ресурсов на конкретные процессы, обусловленные действующими методами их выполнения.

5. По численным значениям нормы могут быть оптимальные, допустимые, максимальные, минимальные, средние. Использование в процессе планирования более точных исходных нормативов, какими обычно являются их оптимальные или средние величины, позволяет приблизить расчетные (плановые) показатели к реальным (фактическим) или уменьшить степень их отклонения при внутрифирменном планировании различных видов деятельности.

6. По целевому назначению нормативы бывают расходные и технические, оценочные и технико-экономические, оперативно-производственные и календарно-плановые и т.п. Расходные нормы определяют величину затрат ресурсов, оценочные - эффективность их использования, оперативные - продолжительность и порядок движения ресурсов в процессе производства продукции.

Рассмотренные десять основных признаков классификации норм позволяют, как того требует рынок, объединить в единую систему все существующие многообразные нормативы и нормы. Единство и целостность системы планово-экономических нормативов является основой свободных рыночных отношений. Именно действующие нормативы расходования различных производственных ресурсов должны главным образом определять в условиях рынка тот экономический интерес предприятий и их конечный результат, который позволяет правильно планировать виды и объемы выпускаемой продукции, а также допустимый расход ресурсов и величину получаемых доходов.

Система трудовых нормативов - это совокупность регламентированных затрат труда на выполнение различных элементов и комплексов работы персоналом предприятия или фирмы. В рыночной экономике нормативы и нормы труда находят широкое распространение на предприятиях и в организациях всех форм собственности. Они выражают величину затрат труда на осуществление самых разнообразных видов производственной, хозяйственной, предпринимательской

и иных сфер трудовой деятельности человека. В планово-экономической деятельности повсеместно используются разнообразные трудовые показатели, в состав которых входят следующие нормы и нормативы.

Нормы времени - выражают необходимые или научно обоснованные затраты рабочего времени на изготовление единицы продукции, выполнение одной работы или услуги в минутах или часах (мин/шт., ч/шт.).

Нормы выработки - устанавливают необходимый объем изготовления продукции за соответствующий плановый период рабочего времени. Величина нормы определяет в натуральных измерителях (штуках, метрах и других единицах) плановый результат работы за смену, час или иной отрезок времени.

Нормы обслуживания - характеризуют количество рабочих мест, размер площади и других производственных объектов, закрепленных за одним рабочим, группой, бригадой или звеном персонала.

Нормы численности - определяют необходимое количество работников соответствующей категории для выполнения заданного объема работы или обслуживания производственных процессов.

Нормы управляемости - регламентируют число подчиненных работников у одного руководителя соответствующего подразделения предприятия.

Нормированные производственные задания - устанавливают одному работнику или бригаде плановые объемы и номенклатуру изготавливаемой продукции, выполняемых работ или услуг за данный период рабочего времени (смену, неделю, месяц, квартал). Величина производственных заданий измеряется в натуральных, трудовых, стоимостных единицах (штуках, тоннах, нормо-часах, нормо-рублях).

Данные нормы труда, как свидетельствует современная экономическая наука и практика, не исчерпывают всех характеристик трудовых, технологических и производственных процессов, регламентация которых необходима в рыночных отношениях каждому предприятию для определения или планирования своих затрат и результатов. Поэтому с целью планирования и рационального использования ресурсов необходимо также выражать нормы труда в двух объективно существующих формах затрат: рабочего времени и рабочей силы. Первые устанавливают величину затрат рабочего времени на выполнение единицы работы одним или несколькими работниками. Вторые определяют величину расхода физической и нервной энергии человека в единицу рабочего времени или на одно изделие. К нормам затрат рабочего времени относятся нормативы длительности трудовых процессов, трудоемкости работ и численности работников.

Норматив длительности определяет расчетную величину рабочего времени, в течение которого может быть выполнена единица работы на одном станке или рабочем месте. Эта норма включает длительность технологического воздействия на предмет труда и величину объективно существующих перерывов, приходящихся в среднем на одну деталь или работу. Измеряется она в единицах рабочего времени (минутах, часах и днях). При работе на одном станке норма длительности соответствует норме штучного времени. В условиях машинного

производства норма длительности определяет норматив станкоемкости продукции (станко-часов), а норма времени - трудоемкость (нормо-часов) на весь объем производства товаров, работ и услуг.

Норматив трудоемкости содержит плановую величину затрат живого труда на производство одного изделия, выполнение единицы работы или услуги, а также одного комплекта различных работ. Трудоемкость измеряется в человеко-часах, человеко-минутах или нормо-часах и является, в отличие от нормы длительности, двухмерной величиной. В плановой деятельности предприятий и фирм необходимо применять нормативы технологической, производственной и полной трудоемкости продукции.

Технологическая трудоемкость продукции выражает затраты труда основных рабочих, осуществляющих технологическое воздействие на предметы труда: получение и производство заготовок, разработка и изготовление деталей, сборка и монтаж машин и т.п. Технологическая трудоемкость изделия представляет собой суммарное штучное время в минутах или часах (мин/шт.).

Производственная трудоемкость продукции включает затраты труда основных и вспомогательных рабочих на производство единицы продукции, выполнение работы или услуги.

Полная трудоемкость продукции характеризует общую величину затрат труда промышленно-производственного персонала на производство единицы или определенного объема работ. Она включает совокупные затраты труда основных и вспомогательных рабочих и специалистов производства, необходимые на изготовление единицы продукции или выполнение работ, а также услуг.

Основой для планирования технологической трудоемкости продукции служат нормативы и нормы времени на одно изделие, а также показатели объема выпуска продукции и работ основного производства. Трудоемкость работ по обслуживанию и управлению производством устанавливается по нормам численности вспомогательных рабочих и административно-управленческого персонала или нормативам соотношения между различными категориями персонала.

При планировании полной трудоемкости необходимо выделять прямые и косвенные затраты труда на производство продукции. Прямые затраты на единицу продукции определенного вида и качества устанавливаются соответствующими расчетами. Косвенные затраты на единицу изделия или работы распределяются в процентном отношении к прямым. В общем виде полная трудоемкость продукции равна сумме затрат труда на процессы изготовления, обслуживания и управления производством.

Нормы и нормативы затрат рабочего времени и рабочей силы служат основой для планирования самых разнообразных показателей производственно-хозяйственной и социально-экономической деятельности. Нормы затрат рабочей силы, характеризующие величину расхода умственной и физической энергии человека, находят практическое применение при планировании разнообразных социально-трудовых показателей.

Нормы затрат физической и умственной энергии определяют допустимые показатели темпа или скорости работы человека, интенсивности труда, расхода

человеческой энергии, степени занятости работников, уровня их утомления, тяжести труда и т.п. Они используются для планирования оптимальных условий труда работников, обоснования нормативной интенсивности труда, а также снижения тяжести труда и установления норм компенсационных доплат при работе в неблагоприятных условиях труда.

В целях совершенствования внутрипроизводственного планирования все нормы труда целесообразно также подразделять на две взаимосвязанных группы - нормы затрат труда и нормы результатов труда, что впервые в своих работах доказал Б.М. Генкин [13. С. 44].

К нормам, характеризующим конечные результаты труда, относятся прежде всего нормы выработки и нормированные производственные или плановые задания. Нормы результатов труда обычно устанавливаются на основе норм затрат труда. Например, норма выработки в общем виде определяется отношением установленного периода рабочего времени (час, смена или месяц) к норме времени на единицу работы (мин/шт.).

При использовании трудовых норм и нормативов для планирования, учета и стимулирования производства целесообразно учитывать существующие основные признаки сходства и принципиальные различия между затратами и результатами труда. В рыночных отношениях приоритетное значение приобретает конечный результат труда и производства: объем продажи продукции и общая сумма полученной прибыли (дохода). Однако общий результат производства предопределяется многими факторами, в формировании величины которых в условиях рынка первостепенную роль играют нормы затрат труда. Это означает, что нормы затрат и результатов труда тесно связаны между собой в единой системе планов. Механизм их взаимодействия заключается в том, что при планировании, например, объемов производства и продажи продукции, возможны два взаимосвязанных подхода к выбору оптимального варианта. Первый предполагает получение максимального результата при заданных затратах. Второй - использование минимальных ресурсов для достижения заданного результата. В связи с тесным взаимодействием затрат и результатов вытекает необходимость широкого применения этих нормативов в производственной деятельности предприятий.

Система трудовых норм и нормативов, используемых в процессе внутрипроизводственного планирования, должна обеспечивать возможность расчета трудоемкости продукции, работ и услуг не только по отдельным деталям, но и по узлам, комплектам и машинам в целом, а также по всем стадиям производства, категориям персонала и подразделениям предприятия. При этом степень дифференциации норм должна учитывать конкретные особенности выпускаемой продукции, рыночные объемы спроса и предложения, существующие формы и методы разделения труда и организации производства, применяемые технические средства и методики формирования нормативной базы трудовых затрат.

При планировании производственной деятельности нормы и нормативы затрат труда по степени их дифференциации могут устанавливаться на отдель-

ные элементы трудовых, технологических и производственных процессов: микроэлементные нормативы на трудовые движения и трудовые действия или укрупненные на трудовой прием, комплекс трудовых приемов, технологическую операцию, технологический процесс, производственный процесс. По видам затрат рабочего времени нормативы и нормы подразделяются на следующие категории: основного или машинного времени, вспомогательного времени, оперативного времени, времени обслуживания рабочего места, времени на отдых и личные потребности работника, подготовительно-заключительного времени, неполного штучного времени, единые и типовые нормы и т.д. Типовые или единые нормы затрат труда разрабатываются на детали, работы и услуги, выполняемые на различных предприятиях по единой групповой или типовой прогрессивной технологии, исходя из современных требований организации труда и производства, применяемой техники, квалификации персонала, режимов работы оборудования и других факторов.

В условиях рыночных отношений современные требования к нормативной базе заключаются в расширении состава нормативов и норм и усилении их взаимосвязи в планово-экономической деятельности предприятий, что ориентирует на получение высоких конечных результатов. Поэтому на различных этапах планирования следует использовать также санитарно-гигиенические и эстетические нормативы, социальные и правовые нормы и т.д. Полный состав нормативов позволяет обеспечивать комплексную экономическую оценку процессов труда как по величине затрат рабочего времени, так и по уровню сложности выполняемых работ и степени интенсивности труда. Следовательно, при наличии соответствующих нормативов создаются надлежащие экономические условия для научного соизмерения затрат и результатов на всех стадиях внутрифирменного планирования и тем самым для получения высоких реальных доходов на каждом предприятии.

Тема 1.9.3. Формы и методы контроля выполнения плановых заданий

Выполняя план, необходимо постоянно вести оперативный учет, контроль и текущее управление процессом производства. Планирование, учет и контроль за выполнением планов в подразделениях предприятия способствует обеспечению ритмичной работы всего предприятия, сокращению перерывов в ходе движения предметов труда по технологическим операциям. Это также позволяет сократить длительность производственного цикла и ускорить доставку продукции к потребителю. Оперативный учет необходим для координации и регулирования работы производственных звеньев, предотвращения и устранения возможных отклонений от графиков.

Оперативный контроль и управление процессом производства осуществляют во время диспетчирования на основе точной информации о фактическом выполнении планов-графиков, сменно-суточных заданий и о возникновении отклонений от плана.

Диспетчирования производства обеспечивает оперативное регулирование

процесса производства путем систематического учета и контроля за выполнением производственных заданий, текущей подготовки производства, оперативного устранения неполадок и отклонений, которые возникают. Диспетчеризация обеспечивает:

- Сплошной контроль за ходом производственного процесса и оперативное устранение неполадок и отклонений, которые возникают;
- Организацию доставки на рабочие места сырья, материалов, заготовок и инструментов;
- Вывоз готовой продукции, отходов производства;
- Контроль за исправностью оборудования;
- Подачу энергии, топлива, сжатого воздуха и организацию контроля качества.

Основными характерными свойствами диспетчерского регулирования являются:

- централизация, то есть регулирование осуществляется из единого центра (диспетчерского отдела), распоряжение которого обязательно для исполнения на любом уровне предприятия (от начальника подразделения к рабочему)
- оперативность, а именно принятие эффективных решений и разработка мер по ликвидации возможных отклонений от запланированного процесса производства и последствий влияния таких отклонений. Это осуществляется на основе контроля за ходом выполнения плановых заданий.

Центральный диспетчерский отдел (на уровне предприятия) выполняет следующие функции:

- проверяет выполнение плана выпуска продукции по номенклатуре и ассортименту;
- контролирует процесс пополнения запасов межцеховых складов заготовками, деталями, покупными изделиями для обеспечения бесперебойности производственного процесса;
- следит за подготовкой к производству и ходом ремонта оборудования.

Диспетчерская служба на уровне цеха (подразделения) осуществляет:

- контроль за выполнением сменных и суточных заданий;
- учет и анализ незапланированных простоев оборудования;
- контроль за ходом ремонта оборудования и профилактическими работами.

Объекты диспетчерского контроля могут быть различными в зависимости от типа производства.

Для серийного производства такими объектами являются:

- сроки запуска-выпуска партии единиц продукции (деталей);
- состояние запасов материалов и готовой продукции на складах;
- степень комплектной обеспеченности работ, связанных со сборкой.

Для единичного производства объектами диспетчерского контроля являются:

- своевременная подготовка производства;
- сроки выпуска продукции;
- материально-технического обеспечения.

Для массового производства объектами контроля являются:

- соблюдение ритма поточных линий;
- выполнение профилактического обслуживания оборудования;
- состояние и наличие линейных заготовок.

Диспетчерские функции в значительной мере выполняет административно-технический персонал цехов. Наряду с этим на крупных предприятиях есть специальные диспетчеры завода, диспетчеры цехов. Диспетчеры ведут графики сдачи деталей, поступления заготовок, контролируют и поддерживают связь с заводами-поставщиками, принимают меры по устранению аварий.

Одним из показателей эффективности системы оперативно календарного планирования является коэффициент непрерывности производственного процесса, определяется по данным текущего учета фактических циклов обработки партии деталей. Непрерывность может быть обеспечена благодаря своевременной подготовке и доставке материальных ресурсов, других предметов труда, необходимой технической документации на каждое рабочее место согласно календарных планов-графиков. Коэффициент непрерывности (K_b) определяется по формуле:

$$K_b = T_{\text{раб}} / T_{\text{заг}}$$

где $T_{\text{раб}}$ - продолжительность рабочего времени, ч .;

$T_{\text{заг}}$ - Общая продолжительность производственного процесса, включая простой, ч.

Степень использования рабочего времени в процессе производства характеризует коэффициент ритмичности. При этом необходимо различать равномерность и ритмичность производства. Оценка равномерности производства производится с помощью ряда показателей и методов их расчета:

1. подекадной метод оценки ритмичности заключается в том, что рассчитываются, а затем сопоставляются плановые и фактические проценты по декадам, отклонения от запланированных процентов свидетельствует об уровне ритмической или неритмической работы.

Плановый процент ритмичности ($K_{СП}$) за декаду рассчитывается следующим образом:

$$K_{рп} = D_d * 100 / D_m$$

где D_d - количество рабочих дней в декаде;

D_m - Количество рабочих дней в месяц.

Фактический процент определяется отношением декадного фактического выпуска продукции в соответствующих измерителях к общему объему продукции, произведенной за месяц.

3. Метод оценки с помощью коэффициента равномерности (K_r) выполнение производственной программы, который определяется по формуле:

$$K_p = V_f / V_{пл.м}$$

где V_f - фактический выпуск продукции по i -й день, но не более планового, тыс. грн;

$V_{пл.м}$ - План выпуска продукции за месяц, тыс. Грн;

3. Для оценки ритмичности работы подразделений или предприятия используется коэффициент ритмичности, рассчитанный с помощью коэффициента вариации (V):

$$K_p = 1 - V$$

$$V = g / X$$

где g - среднее квадратическое отклонение;

X - средняя арифметическая вариационного ряда.

При равномерном производстве и выпуске продукции значение коэффициента вариации ближе к нулю, а коэффициент ритмичности равен 1. Этот коэффициент показывает только равномерность производства, без связи с выполнением плана, рассчитывается на предприятиях и в подразделениях массового и крупносерийного типов производства.

Тема 1.9.4. Бизнес-план

Правильный бизнес план является основополагающим документом при начале любой предпринимательской деятельности, так как он позволяет определить идею и пути реализации бизнеса, необходимые вложения и показатели рентабельности.

В экономике и менеджменте нет единого общепринятого шаблона написания бизнес-плана, все они являются единичными и составляются под каждый отдельно взятый старт-ап.

Цель бизнес-плана – структурировано отобразить всю информацию о жизненном цикле бизнеса, его составляющих, вывести стоимость проекта, время выхода на точку безубыточности и уровень доходности.

Но, несмотря на индивидуальный процесс написания, есть стандартная структура составления документа, которая содержит следующие основные моменты:

Лицевой (титульный) оборот документа, на котором указаны данные учредителей, назван автор проекта, стоимость и суть его;

Резюме проекта, подчеркивающее инвестиционную привлекательность;

Аналитика рынка;

Основная идея проекта и краткое видение реализации;

Детальный маркетинговый план;

Разработанный производственный план;
Полный финансовый план на 3-5 лет;
Административно-организационный план;
Точный расчет рентабельности проекта;
Перечень рисков и гарантий;
Список необходимой нормативной документации;
Приложения.

Подход к написанию документа должен быть взвешенным и иметь необходимую информационную базу – тот достоверный источник данных, на который можно будет уверенно опираться в построении сценария работы предприятия.

1. Титульный лист бизнес-плана

Титульный лист является обложкой и должен нести не эстетическую, а сугубо практическую функцию. На нем необходимо разместить:

Название проекта.

Например: «Проект создания и развития коммерческой Интернет-радиостанции «Радиостанция икс».

Организационно-правовая форма проекта;

Название юридического лица, или ФИО автора проекта, контакты. Если таких лиц несколько, сделать перечень с указанием зон ответственности:

Автор проекта: Семенов В.Г., учредитель, автор идеи, тел.: xx-xx-xx
Соавторы: Петров Н.Н. (специалист по финансам), тел.: xx-xx-xx
Сидорова С.А. (специалист по маркетингу), тел.: xx-xx-xx

Стоимость проекта, выраженная в сумме первичного капитала и аннотация проекта.

Например: «В представленном документе содержится пошаговый бизнес-план создания и развития в течение трех лет коммерческой Интернет-радиостанции «Радиостанция икс», стоимость проекта \$280 000. Окупаемость проекта 34 месяца».

Место, год создания: Севастополь, 2016 г.

Таким образом, лицевой оборот содержит краткую справку о проекте и его ключевых показателях.

2. Резюме проекта

Лаконичное отображение сути предложения и всех ключевых данных содержится в резюме бизнес-плана. Цель создания этого раздела – удержание внимания потенциального инвестора. Именно прочтение резюме определяет – будет ли уделено проекту внимание.

Для этого необходимо включить в резюме следующую информацию:

Краткое описание идеи бизнеса, данные о ее своевременности на рынке, география влияния, срок реализации и окупаемости проекта и уровень его доходности.

Факторы, обеспечивающие ожидаемый уровень дохода, конкурентоспособность, жизненный цикл продукта.

Пример резюме бизнес-плана вышеозвученной интернет-радиостанции «Предлагаем к рассмотрению проект создания и развития всероссийской

Интернет-радиостанции «Радиостанция икс» (не ограничено административной территорией РФ). Маркетинговые исследования, которые более детально представлены в разделе «Анализ рынка», дают однозначные данные о востребованности среди российской аудитории 19-27 лет формата интерактивного Интернет-вещания, подразумевающего постоянную работу в студии квалифицированных специалистов.

В данный момент времени рынок Интернет-медиа-услуг представлен лишь полностью автоматизированными радиостанциями, 99% вещания которых является музыкальным. Конкурентоспособность и актуальность нашего предложения состоит в наполнении проекта интерактивными передачами, конкурсами, шоу, а также – включение в понятие радиостанции видеокартинки, которая позволит вещать все, что происходит в студии – выступление DJ, интервью, мастер-классы и т.д. и элементов социальных платформ, которые позволяют каждому пользователю зарегистрировать и настраивать свой аккаунт.

Такой проект является инновационным и не имеет аналогов. Ожидаемые количественные показатели аудитории составляют 10% от проникновения Интернета в области. Основной финансовый продукт – коммерческая реклама в эфире радио и на сайте, продвижение арт-проектов, косвенная реклама, заказные спонсорские рубрики.

Затраты на запуск проекта до момента выхода на точку самоокупаемости составляют \$280 000.

Срок реализации проекта 9 месяцев. Ожидаемая точка безубыточности будет достигнута через 24 месяца, ожидаемый доход составляет \$15 000/мес.

Собственный капитал составляет 45%, инвестиционный капитал 50%»

3. Аналитика рынка, обзор отрасли и ее SWOT-анализ

Писать бизнес-план следует на основании качественных маркетинговых исследований и анализов, сделанных специалистами, что даст возможность обосновано подходить к прогнозу развития и продаж. Этот раздел бизнес-плана отражает актуальную информацию об отрасли, рынке, потребителе, рисках и пути развития, диктуемых тенденциями.

План главы таков:

Общая информация об отрасли, динамика развития, емкость, выраженная в финансовых показателях, тенденции и перспективы рынка;

Основной состав (конъюнктура рынка), наиболее крупные игроки, их характерные черты и приоритеты в работе; определение конкурентных характеристик собственного продукта;

Создание портрета (портретов, если в оборот принимается несколько сегментов покупателей) потребителя; мотивов, которыми он будет движим при покупке; основных ценностей и якорных моментов, которые можно использовать для привлечения;

Определение наиболее продуктивных рынков сбыта (продвижения) и каналов продаж;

Выявление наиболее вероятных рисков в отрасли и пути их преодоления, перечень альтернативных решений.

Как правило, этот раздел бизнес-плана занимает не менее 10% всего документа (7-10 страниц) сжатой информации, которая является фундаментом для дальнейшего построения расчетов и планирования. Если с подбором данных возникает сложность, то анализ рынка можно отдать на аутсорсинг профессионалам и включить в бизнес-план в качестве экспертной оценки.

Например, анализ рынка для Интернет-радиостанции подразумевает широкомасштабное изучение пристрастий потенциальных слушателей радио. Это делается для того, чтобы привлечь именно ту аудиторию, которая будет интересна потенциальному клиенту – рекламодателю. А для такого изучения слушателя понадобится грамотный подход интервьюера.

Если аналитика рынка производится для товаров массового применения, к примеру, создание пивоваренной линии, то больше внимания уделяется динамике развития рынка и нынешней конкурентной среде, что потребует навыков экономического анализа. Само построение исследования во многом зависит от выбранного продукта, поэтому является специфическим в каждом отдельном случае.

4. Основная идея проекта и описание реализации

Данный раздел документа представляет собой смысловой центр: тут сосредоточена сама идея бизнеса и краткое изложение ее характеристик и реализации, описание жизненного цикла продукта, частота вторичных покупок, а также возможность создания дополнительных ассортиментных линеек, сегментирования основного предложения и прогноз видоизменения продукта вместе с развитием рынка.

К примеру, после описания идеи создания Интернет-радиостанции, следует раскрыть следующие вопросы: какой формат вещания будет выбран, как и где будет организована студия, какие уникальные черты будут у этого необычного радио, на какой срок рассчитан данный формат и когда он потребует обновления, что и на каких этапах можно будет ввести в сетку вещания для удержания интереса аудитории, как часто планируется выход коммерческой и альтернативной рекламы.

Если эту же главу рассматривать в разрезе пивоваренной линии, то видоизменена она будет лишь в соответствии с продуктом: какое пиво будет выпускаться и чем оно должно привлечь потребителя. Ответом на этот вопрос могут выступать не только качественные характеристики самого пива, а фактором привлечения может быть и легенда торговой марки, например, Тинькоф (Россия) или Львовское (Украина). Какие подвиды (ассортимент) пива планируется к выпуску, каков срок жизни будет у каждого из них, который будет центром продаж. Как будет видоизменена ассортиментная линейка по окончании первого жизненного цикла товара.

Структура бизнес-плана подразумевает, что после ознакомления с анализом рынка и основной идеей, дальнейшее углубление в детали маркетинговой, производственной и административной организации не вызовет у потенциальных инвесторов вопросов почему именно так воплощается задумка. Ответ на

этот вопрос должен содержаться в главе «Основная идея» и основываться на фактических рыночных показателях.

5. Маркетинговый и стратегический план

На данной главе содержание бизнес-плана переходит в плоскость практических алгоритмов. Маркетинговый план включает в себя:

схему вывода продукта на рынок;

стратегия развития;

принципы ценообразования;

каналы продаж и систему сбыта;

тактику рекламной поддержки.

Схема вывода продукта на рынок эффективнее всего работает в виде построенного графика Ганта, где по оси ординат проходит список мероприятий, по оси абсцисс – даты, в точках пересечения – суммы на реализацию мероприятий. Такое построение алгоритма поможет визуально охватить объемы и последовательность работ и сразу оценить рациональные финансовые затраты.

Стратегия развития – это основанный на анализе рынка и конкурентов план «захвата» своей доли потребителей. Существует множество стандартных разработок, такие как, к примеру – демпинг, подрыв деятельности конкурентов, выстраивание собственной коммуникации с потребителем. План стратегического развития строится сугубо индивидуально под проект. Выглядит он как долгосрочный (3-5 лет) план полномасштабных мероприятий, направленных на увеличение доходности. Визуально его лучше представлять в виде дерева задач, где основная цель разветвляется на подчиненные мероприятия и задачи.

Ценообразование обычно является следствием экономического расчета и имеет несколько вариаций. Выбирать определенную схему стоит, исходя из фактических затрат на реализацию, ожидаемого дохода и уровня покупательской способности потребителя.

Наибольший интерес у инвесторов всегда вызывает система сбыта. Идеально будет представить ее в виде наглядной схемы распределения и продажи товара, начиная от поступления его с производства на склад и заканчивая конечной покупкой.

Например: система сбыта подразумевает использование двух основных и двух вспомогательных каналов продаж:

42% товара планируется к сбыту через систему дистрибуции и оптовых покупателей (магазины, супермаркеты);

30% товара будет реализовываться через собственную фирменную сеть;

вспомогательные каналы: 18% товара будет реализована через партнерские сети, акции, 20% товара – посредством онлайн-продаж в Интернете-магазине.

При описании тактики рекламы стоит особое внимание уделить масштабным проектам и медиапланированию.

6. Операционные планы: финансовый, производственный, административно-организационный

а) Финансовый план

Финансовый план – это самая ответственная глава бизнес-плана, если нет

уверенности в собственных силах, для расчета и написания можно пригласить специалиста, обязательно заверив его визой документ. Многие стартапы рассчитывают финансы с помощью инвестиционных компаний, что придает таким бизнес-планам больший вес, т.к. независимые экспертные прогнозы всегда вызывают доверие инвесторов.

Финплан содержит всю информацию о доходах и расходах проекта и создается в виде таблицы, с учетом ранее представленной маркетинговой стратегии развития и внутренних затрат (фондах заработных плат, производственных расходов и т.д.).

б) Производственный план / Торговый

Производственный план – это расписанный в технологических процессах алгоритм создания продукта от вхождения в производство сырья до поступления продукта в массовую продажу. Производственный план включает список основных партнеров, поставщиков, перечень оборудования и условия его обновления.

Схема, по которой создается производственный план:

Описание сырья и требования к нему список поставщиков прием и обработка сырья, предпроизводственная подготовка технологический процесс 1 технологический процесс 2 выход готового продукта, тестирование, упаковка передача на склад.

Если предполагается создать не производственное предприятие, а торговую точку или сервисное предприятие, то данный раздел плана можно назвать, например, «Торговый план» и описать в нем процедуру закупки партий товаров, систему контроля за уровнем товарных запасов и план складских помещений.

1. У кого вы предполагаете закупать свой товар?
2. Как предполагается построить систему управления запасами на складе?
3. Есть ли подходящее помещение для магазина и для склада?

в) Административно-организационный план

Административно-организационный план – это структура функционирования бизнеса, которая должна быть описана в бизнес-процессах, лицах и мероприятиях. Данная глава содержит штатное расписание с уровнем заработных плат и зонами ответственности. Детализированные схемы взаимодействия отделов.

Своеобразная матрица, которая состоит из должностных обязанностей и связующих процессов: Схемы взаимодействия помогают правильно распределить нагрузку на все составляющие предприятия и рационализировать затраты на содержание штата специалистов.

Административно-организационный план также должен включать перечень мероприятий по управлению бизнесом: повышение квалификации персонала, участие в грандах, конкурсах, выставках, государственных программах и т.д.

7. Расчет рентабельности проекта

В этом кратком разделе должны быть приведены исключительно финансово-экономические расчеты: рентабельность всего проекта от входа основного капитала в проект и привлеченных инвестиционных средств, до выхода на точку безубыточности и окупаемость проекта. Долгосрочный прогноз позволит спроектировать ожидаемый доход, который и решит насколько интересным проект

может показаться вкладчиком.

Порог рентабельности рассчитывается по следующей формуле:

$$R = D * Z_{const} / (D - Z)$$

D — доход Z — переменные затраты. Z_{const} — постоянные затраты. R — порог рентабельности в денежном выражении.

Но при долгосрочном расчете следует учитывать уровень инфляции, повышение фонда заработной платы, отчисления в инвестиционный фонд, капитальные расходы на производственное обновление.

8. Риски и гарантии

В данной главе стоит привести все те риски, которые реальны для данной отрасли и выявлены в SWOT-анализе рынка. Риски должны перечислены абсолютно честно, и в отношении каждого из них должна быть создана таблица альтернативных стратегий, направленных на преодоление барьеров, рисков, форс-мажоров.

Таких, как, например, демпинг со стороны конкурентов, кризис на рынке реализации, потеря одного из каналов сбыта.

9. Нормативная база

В данной главе стоит указать весь перечень документов, актов, разрешений, допусков, сертификатов, лицензий и т.д., которые в обязательном порядке должны сопровождать бизнес, а также стоимость и условия их получения. Если часть документов имеет на руках, необходимо указать это в списке и приложить копии к бизнес-плану.

Сам бизнес-план необходимо писать емко, сжато, но при этом максимально подробно останавливаясь на основных моментах: финансы и прогнозы. Объем 70-100 листов. Для облегчения восприятия следует использовать графики, схемы, таблицы. Именно так тяжелая экономическая информация лучше усваивается потенциальными инвесторами проекта. Недопустимо в бизнес-планировании использование эмоционального окраса и непроверенных данных.

Тема 1.10. Методы оценивания качества выполняемых работ

Тема 1.10.1. Цели и задачи оценки качества выполняемых работ. Методы оценивания

Оценка качества работы сотрудников компании – мощный инструмент на пути повышения производительности труда и конкурентоспособности бизнеса в разрезе основного финансового показателя – прибыльности компании. Показатели оценки качества работы сотрудников Оценка эффективности трудовой деятельности – это сравнительный анализ, сопоставляющий характеристики живого труда, представленного в виде эталона. Такой анализ помогает развивать как профессиональные, так и индивидуальные качества сотрудников. С помощью оценки качества работы решаются такие задачи: Оценка потенциала, чтобы продвинуть и снизить риск выхода неграмотных работников. Уменьшение трат на обучение. Поддержание у работников честности и повышение трудовой мотивации. Организация обратной связи сотрудников о качестве их труда. Разработка кадровых программ развития и обучения.

3 главные цели оценки качества работы

1. Административные. В целях принятия административных решений проводится оценка качества труда сотрудника: Рост или спад в работе. Смена работы. Премии, штрафы. Направление на повышение квалификации. Расторжение сотрудничества (договора о работе).

2. Информационные. Благодаря оценке качества труда сотрудника можно определить его относительный уровень труда, узнать о сильных и слабых сторонах качества работы и подправить собственное поведение.

3. Мотивационные. Оценка качества труда – важнейший поведенческий мотив. Обладание информацией о ведущих сотрудниках позволяет их справедливо наградить. Опираясь на исследования, регулярный и систематический анализ коллектива положительно сказывается на мотивации сотрудников, их профессиональном развитии и росте.

Из вышесказанного следует, что оценка качества работы сотрудника является обязательной составляющей учета всех фирм. Это практически основная функция по управлению коллективом, которая позволяет определить уровень эффективности выполнения труда. Анализ качества работы позволяет узнать, какое непосредственное влияние на работу отдельной части компании или её в целом оказывает сотрудник. Как проверить работу сотрудника с помощью детектора лжи

В нашей стране компании, деятельность которых не связана с риском для общества, имеют право проверять своих сотрудников на полиграфе только с их письменного согласия. Редакция журнала «Генеральный Директор» рассказала о том, как устроить проверку сотрудника и не нарушить закон. Инструкция для проверки сотрудников на полиграфе

Зачем нужна оценка качества работы сотрудника. Понятие «качество

труда» имеет два значения: Общий показатель профессиональной сложности работы, помогающий построить тарифную систему оплаты труда. Результат трудовой деятельности по отношению к экономическим расходам. Внутренние основания необходимости оценки качества работы персонала представляют: продление времени на обслуживание техники; продление времени простоя техники; повышение брака в процентном соотношении. Внешней причиной считается неудовлетворенность покупателя. Оценка эффективности качества работы основана на результатах, которые получены благодаря контролю систем управления качеством, их соответствия нормам ГОСТ. Такая нацеленность позволяет повысить удовлетворенность покупателей с помощью эффективного использования системы управления качеством вместе с процессами, постоянно ее улучшающими. Остальные стандарты обращают управление качеством на улучшение потребностей всех вовлеченных сторон, что способствует увеличению успеха. Основанием для внедрения управления качеством труда как общественной части общего менеджмента качества является то, что цели работников и цели предприятия должны совпадать между собой. Таким образом, мировоззрение работников играет большую роль, когда вопрос заходит об оценке качества работы организаций. С этой целью используют разные мотивационные схемы. К внешним мотивам относят: стабильную работу; условия по контракту; карьеру; величину оклада; штрафы, премии и надбавки. Внутренние мотивы представляют: оценку руководства; оценку коллег; самооценку и самовыражение; желание стать ответственным. Тем не менее основную проблему нынешних организаций составляет отсутствие интереса у всех сторон и отсутствие желания использовать интеллектуальные ресурсы. Поэтому требуется: стимулировать персонал; определять соответствие интеллектуальных возможностей с должностными обязанностями; продвигать персонал. Основные принципы современной оценки качества работы включают: понимание рабочим персоналом требований качественного труда; использование научных обоснованных решений, которые составлены благодаря анализу всей информации; распределение задач между ответственными и профессиональными сотрудниками; стабильное и общее обучение; ответственный подход со стороны менеджмента. Увеличение качества работы – это основная проблема организаций и предприятий в промышленной области, которая требует совместных усилий для решения. Оценка работы сотрудников: как найти и поощрить лучших На что влияет оценка качества работы Контроль оценки качества работы следует ввести для каждой категории сотрудников, но проще оценивать труд рабочих и более проблематично – труд специалистов и руководящего звена. Руководитель структурного подразделения – это концентратор, который должен выявить и усилить позитивные профессиональные качества своих подчиненных.

Успешность этого процесса можно оценить по следующим критериям:

- Как быстро сотрудники развиваются – личное и профессиональное развитие сотрудников будет ценным вкладом в копилку фирмы.
- Предлагают ли сотрудники новые идеи – обратная связь и учет мнения рядовых сотрудников говорит о грамотности и дальновидности менеджера.
- Знают ли сотрудники персональные цели на месяц – для того, чтобы

человек стремился к улучшению своих результатов, он должен четко знать, что от него требуются и по каким критериям будет оцениваться его работа.

- Планирование работы в краткосрочном периоде (на неделю, на месяц) – обязательная задача начальника отдела.

- Боятся ли сотрудники совершать ошибки.

Абсолютно любая полезная работа, независимо от профессионализма и старательности работника, не застрахована от ошибок. К ним нужно относиться спокойно. Если руководитель это понимает, то в его подразделении будет царить деловая атмосфера, стимулирующая к инициативе со стороны сотрудников. Это не значит, что ошибки будут оставаться незамеченными. За каждый промах работник должен отвечать, но в таком виде, чтобы это не отбивало у него охоту к работе, а, наоборот, стимулировало к новым трудовым свершениям. Увлечены ли сотрудники делом. Самый красноречивый индикатор увлеченности трудом – это работа в отсутствие руководителя. Если ничего не изменяется, значит, люди действительно заняты своим делом. Если же, наоборот, имитация бурной деятельности возникает только в момент непосредственного контроля со стороны начальника, можно с уверенностью сказать, что никакой вовлеченности в процесс работы нет и руководитель для подчиненных не авторитет в профессиональном и личностном плане. Соблюдают ли сотрудники корпоративные правила. Корпоративная культура помогает организовать процесс взаимодействия между сотрудниками. Внедрение в сознание людей необходимости внутренних правил и дресс-кода – это задача директора. К этому процессу нужно подходить здраво, чтобы корпоративная этика была не набором бестолковых обязанностей, а инструментом сплачивания коллектива фирмы. Количественные характеристики оценки качества работы сотрудников Должности Перечень показателей оценки результатов труда Руководитель предприятия Доход Рост дохода Производственная прибыль Характеристики капитала оборота Рыночная доля Способность продукции конкурировать на рынке Руководители линейные (мастера, начальники цехов, производств) Осуществление намеченных задач по номенклатуре и объему Развитие объемов производства Развитие трудовой производительности Уменьшение производственных расходов Динамика и численность рекламаций Характеристики качества продукции Уровень простоев и потери Показатель кадровой текучести Руководитель службы по работе с персоналом Динамика трудовой деятельности и ее производительность Уменьшение трудоемкости при производстве товара Удельный вес технически обоснованных норм Динамика и степень заработной платы на единицу товара Показатель текучести кадров и его динамика Число востребованных мест Число кандидатов на 1 востребованное место Характеристики повышения квалификации сотрудников и их обучения Расходы на коллектив в производственных издержках (удельный вес и динамика) Начальник финансового отдела Прибыль Оборачиваемость оборотных средств Уровень сверхнормативных запасов оборотных средств Менеджер по работе с персоналом Число востребованных мест на предприятии Число кандидатов на одно востребованное место Показатели текучести кадров в подразделениях и отдельных категориях.

Существует также ряд типовых критериев, применяемых большинством компаний. Это: Инициативность и профессионализм. Рабочая слаженность. Стабильность и высокая трудовая интенсивность. Знание смежных профессий. Участие в рационализированной, изобретательной работе и т.д. Не стоит оставлять без внимания такие критерии оценки качества работы, как соблюдение техники безопасности, знание дела, отношение к средствам труда и оборудованию, сообразительность, бережное отношение, надежность, сотрудничество и умение приспособляться. Выбирать и обосновывать критерии оценки заслуг следует на основании методов физиологии и психологии работы, математических и других данных. Оценка качества выполненных работ используется на предприятии, чтобы материально стимулировать коллектив, и проводится на базе статистических взвешиваний учета, который характеризует индивидуальные качества их группового объединения. Существует несколько таких групп, в которых удельный вес распределяется в процентном соотношении от 100. К примеру: качество труда 25; отношение к работе 10; мастерство 20; умение приспособляться 15; надежность 10; выработка 20. Когда оценку качества выполнения работы применяют, чтобы дополнительно премировать, пользуются балловой оценкой уровня эффективности работы. Различные оценки качества работы предусматривают конкретное число баллов: 341-400 (отлично); 281-340 (хорошо); 221-280 (удовлетворительно); 161-220 (плохо); 100-160 (неудовлетворительно). В зависимости от того, какая была получена сумма баллов, работник получает и надбавку к своему основному окладу. Если работник получил хорошее число баллов по указанным критериям, его надбавка составит 5% к окладу, в случае с отличными показателями – 10% и т.п.

Оценка деятельности руководителей: критерии и методы.

Как создать эффективную систему оценки качества работы Оценка работы трудового коллектива нужна руководителю в первую очередь для того, чтобы понимать качество его собственной работы и возможность увеличивать производительность труда.

Оценка проводится в двух направлениях. Первое связано с профессиональными качествами каждого работника в отдельности – насколько эффективно он выполняет свою работу. Второе – это оценка взаимосвязей между работниками и эффективность коллективной работы. Существуют ли очаги напряженности внутри коллектива и с чем это связано. Если это неправильная организация работы, например, пробелы в выполнении каких-либо функций, дублирование обязанностей, неудобные каналы обмена информацией, нужно устранять эти моменты. Если же проблемы связаны с профессиональной несостоятельностью или личной враждой сотрудников, здесь надо подумать о переобучении, ротации кадров либо об их замене. Задача руководителя сводится к выявлению узких мест в работе коллектива и их устранению. Таким образом, качество работы руководителя коррелирует с успехом в работе коллектива. Высшая степень мастерства директора – замотивировать сотрудников на работу в интересах коллектива, а не только на удовлетворение личных амбиций.

Чтобы организовать эффективную систему оценки качества работы сотрудников, нужно: Определить уровень качества работы для отдельного рабочего места и то, как он будет оцениваться. Создать график проведения анализа качества работы (кому, когда и насколько часто проводить анализ). Предоставить ряду лиц проводить анализ качества. Включить в обязанности лиц, проводящих анализ, сбор данных о качестве работы. Донести до сотрудника его оценку. Прийти к выводу и задокументировать оценку.

Оценка качества работы будет адекватной, если руководитель, помимо личного контроля, будет периодически привлекать для этого других людей, например, руководителей других отделов или вышестоящее начальство. Работа в замкнутом коллективе «замыливает глаз», и оценка качества может быть необъективной. Критерии оценки должны соответствовать определенным требованиям: Временной горизонт планирования. Подразделяется на два этапа. Первый этап краткосрочный – охватывает период времени от одной недели до одного квартала и зависит от специфики работы. Он связан с выполнением сотрудником определенного законченного объема работ. Второй этап долгосрочный – распространяется на срок от одного года до трех-пяти лет. Этот этап привязан к жизненному циклу развития фирмы. Здесь обычно оценивается не деятельность отдельного сотрудника, а работа отдела в целом. Финансовые последствия результатов работы. В некоторых случаях (отдел продаж, производственный цех) можно элементарно посчитать баланс: доходы-расходы. Однако в некоторых случаях такой подход неприменим. Например, если взять конструкторский отдел или дизайнерский. В этом случае можно посчитать только затраты, а прибыль от такой работы может появиться только через несколько лет. Учет качественных относительных показателей работы. Для каждой специальности характерна своя специфика оценки качества. То, что применимо к работе фрезеровщика, неприменимо к работе бухгалтера. Однако в каждой работе можно делать относительные оценки. Например, работа сделана в два раза быстрее, чем аналогичная за прошлый месяц, или работа сделана на 30% медленнее, чем аналогичная на соседнем участке. Целевая оценка профессиональных результатов, привязанная к должностным обязанностям. Разработка системы количественных показателей, приведенных к единой методике расчета. Подобная система показателей, как правило, есть на каждом предприятии, и она позволяет оценивать качество работы в разные периоды времени и сопоставлять результаты. Оценка работы одного сотрудника должна проводиться в рамках приоритетных направлений развития фирмы и способствовать их достижению (например, снижение издержек на единицу выпущенной продукции, увеличение рыночной доли, повышение качества продукции и т.п.). Выбирать правильные критерии для оценки своих сотрудников вы сможете благодаря знания, полученным на курсе "МВА-Intensive: Стратегический менеджмент в условиях кризиса" от Школы генерального директора.

Все критерии оценки качества работы персонала можно разделить на группы:

1. Общеорганизационные и специализированные критерии. Общая оценка

включает в себя те показатели, которые являются универсальными при учете качества любого вида работы: своевременное выполнение должностных обязанностей, дисциплина, соблюдение внутренних регламентов и распорядка рабочего дня и т.п. Эти критерии прописаны в коллективном трудовом договоре и распространяются на все категории работников. Другая группа показателей – это оценка уникальных специфических параметров, присущих каждому виду работы и прописанных в должностной инструкции.

2. Количественные и качественные критерии. Для автоматизированной обработки результатов качества работы можно использовать только количественные оценки. С этой проблемой руководитель может столкнуться, если ему приходится работать с большим количеством людей. В устной характеристике можно описать все качества работника, но их сложно перевести в автоматизированную форму. Для этого следует разработать оценки качественных характеристик в диапазоне от «работа выполнена отлично» до «качество работы неудовлетворительное» и создать промежуточные деления по этой шкале. Таким образом, можно перевести в числовые значения такие показатели, которые, на первый взгляд, поддаются только качественной оценке. Например, доброжелательность работника (очень важное качество при работе с клиентами), стрессоустойчивость (необходима при работе в отделе рекламаций), способность к аналитическому мышлению (нужна для качественной обработки больших объемов информации) и т.п. После этого начальник может смело выстраивать шкалу необходимых личностных качеств для работы на том или ином месте и использовать ее для приема людей на работу. Кроме того, подобная форма оценки качества работы позволяет использовать автоматизированные алгоритмы для создания коллектива людей с учетом их квалификации, личных качеств и совместимости на рабочих местах.

3. Объективные и субъективные критерии. Качество работы – это сложная комплексная категория, которая состоит из групп более простых элементов. Две большие группы – это объективная оценка и субъективная оценка. Они отличаются, в первую очередь, подходом. Объективная оценка может быть выполнена для конкретной материальной величины и не зависит от личности контролера. Разница в объективных оценках может быть только на величину погрешности физического измерительного прибора. Круг таких оценок ограничивается сферой материального производства, в котором создается реальный продукт и которое регламентируется соответствующими стандартами качества. Вторая группа показателей позволяет оценить качество работы, которая не может быть измерена в сантиметрах или килограммах, но тем не менее имеет очень важное значение для развития фирмы. Здесь речь идет в основном о профессиональных качествах руководящего состава, в том числе и топ-менеджмента.

Руководитель сам не производит товарно-материальные ценности, но создает условия и предпосылки для их возникновения. Насколько грамотно и эффективно он это делает, можно оценить с помощью экспертных оценок. Эксперт – это человек, который имеет опыт работы или анализа работы в определенной сфере экономики и на основании своего опыта может проводить аудит качества

управления тем или иным предприятием. Принципиальное отличие метода экспертных оценок от прямых измерений заключается в его субъективности, то есть мнения двух разных экспертов могут отличаться. 4. Интегральные и простые критерии. Оценка работы может включать в себя один измеряемый параметр или несколько. В зависимости от этого критерии оценки подразделяются на простые и интегральные значения. Простые значения используются для выведения средних показателей большого объема работы или большого количества сотрудников. Например, продолжительность рабочего дня, производительность труда, количество нарушений дисциплины за определенный календарный интервал и т.п. Работа с простыми критериями сводится к расчету средних значений и реже нужна для расчета других статистических величин (дисперсия, распределение и т.п.). Сведение простых величин в комбинацию с заданным весом каждого параметра дает интегральную оценку качества работы. Интегральные оценки необходимы для более тщательного анализа качества выполняемой работы. Простые оценки не всегда дают возможность понять, почему происходят те или иные процессы. Например, в одном цехе предприятия работает большее количество людей, чем в другом, больше рабочее время, а количество произведенной продукции меньше. Надо выяснять причины такого явления. Что мешает производить больше? Таким образом, руководитель переходит к более детальному анализу и смотрит на профессиональную подготовку работников, производительность труда, изношенность станочного парка, производительность оборудования и т.п. То есть здесь нельзя обойтись простыми показателями для ответа на вопрос о низких объемах производства. Интегральная оценка может включать в себя очень большое количество простых (первичных) показателей, причем каждый из них может иметь определенную степень влияния на качество работы. Вклад каждого элемента в общую оценку должен быть учтен путем перемножения на коэффициент, соответствующий его весу в общем результате. Это уже задача руководителя как эксперта – оценить, что важно для достижения поставленных задач в отделе и насколько важно, а что второстепенно. Еще одна особенность интегральных показателей заключается в том, что для их повышения можно управлять разными составляющими. Например, для увеличения производительности труда можно набрать работников с более высокой квалификацией, можно увеличить ритмичность работы или сократить количество простоев. Таким образом, руководитель может компенсировать слабые места за счет преимуществ в других аспектах. Оценка службы логистики на основе Balanced Scorecard (BSC) Кем и как разрабатываются критерии оценки эффективности качества работы Ответственным за разработку критериев будет директор компании, который отчитывается о проделанной работе перед учредителями. Работа по разработке критериев для оценки обычно проводится силами руководителей структурных подразделений, а также специалистами кадрового делопроизводства. Качество работы, оцениваемое с привлечением линейных руководителей, будет наиболее объективным, поскольку они досконально знают специфику работы своего отдела и уровень устанавливаемых планов и их выполнения. Кроме того, начальник от-

дела, хорошо зная своих сотрудников, должен использовать их профессиональные навыки для разработки критериев. Это дает ряд преимуществ: Оценка специфики работы конкретного подразделения. Качество работы проверяется исходя из сложившейся практики в фирме. Работа по оценке качества понятна для простых исполнителей. Вовлеченность персонала и повышение его мотивации на работу. Подготовленный проект критериев оценки качества работы утверждается руководителем фирмы (генеральным или исполнительным директором). Сотрудникам нужно предельно четко разъяснить суть проводимой ими работы по разработке оценок качества, чтобы они понимали их значение и спрос за невыполнение.

Порядок разработки критериев оценки качества работы персонала следующий (на примере проведения аудиторской проверки. В результате в условиях рыночной экономики аудит персонала повышает доход предприятия благодаря выявлению внутриорганизационных запасов увеличения результатов труда и работы сотрудников предприятия. Как оценить работу начальников отделов при помощи рядовых сотрудников. Каких ошибок нужно избегать, чтобы оценка качества работы сотрудников была эффективной

Ошибка 1. Разные стандарты, устанавливаемые для одной и той же специальности. Хотя в некоторых случаях опытный руководитель может сыграть на этом, чтобы вывести сотрудников на конкуренцию и повышение результатов деятельности.

Ошибка 2. Сходство убеждений и взглядов – это больше личностный фактор. Поэтому надо максимально от него абстрагироваться при оценке профессиональных качеств работника.

Ошибка 3. Оценка работника по одной характеристике. Качество оценки определяется, в первую очередь, по интегральной оценке, которая выводится из группы простых оценок путем выведения средневзвешенной величины. Задача руководителя – выбрать правильный баланс нужных качеств для каждого сотрудника.

Ошибка 4. Изменение стандартов в ходе аттестации.

Ошибка 5. Придание большего значения поведению работника в период, непосредственно предшествующий аттестации. Всегда надо делать скидку на волнение и отклонение от обычного режима поведения человека перед аттестацией или оценкой его работы.

Ошибка 6. Руководитель должен избегать и другой крайности — ошибки «давления прошлого». Оценка должна быть актуальной для данного момента времени и рассматриваемой должности. Если сотрудник хорошо проявил себя на прежнем месте работы или в другой должности, то необязательно его качества окажутся подходящими для новых условий.

Ошибка 7. Использование узкого диапазона оценок. Ошибка напрямую зависит от профессионализма и жизненного опыта руководителя. Оценка всегда имеет определенную степень субъективности, важно не ставить ее во главу угла, а ориентироваться на профессиональные качества исполнителей или соискателей. Неадекватная оценка может возникнуть как от желания руководителя не

травмировать психику сотрудников и поставить завышенные оценки, так и, наоборот, от желания самоутвердиться и с помощью низких оценок показать, что он самый лучший специалист в своей профессиональной сфере.

Ошибка 8. «Эффект ореола». Возникает у неопытного руководителя при акцентировании внимания на одной яркой черте сотрудника. После этого начальник уже не может адекватно воспринимать своего подчиненного и видит его только в свете этой особенности.

Ошибка 9. Стремление завысить оценку. Один из способов повысить самооценку сотрудника. Часто приводит к его расхолаживанию и снижению результатов работы.

Ошибка 10. Сравнение сотрудников друг с другом. Очень опасный метод. После этого сотрудники, работающие в одном отделе, станут врагами, так как сравнение профессиональных результатов плавно перетекает в войну личных амбиций и вредит работе коллектива в целом.

Ошибка 11. И нужно принять во внимание ошибку перегрузки. Работа по оценке своих сотрудников – сложный психологический процесс для руководителя. Неправильная оценка снижает мотивацию сотрудника и плохо влияет на общую работу коллектива. Снижение качества работы отдела – это уже минус в копилку профессиональных качеств руководителя. Поэтому надо очень взвешенно и без спешки подходить к оценке качества работы своих сотрудников. Все названные ошибки снижают качество работы самого руководителя, поэтому надо помнить о них и периодически проводить аудит своей работы, избегая этих ошибок в дальнейшем.

Тема 1.11. Правила первичного документооборота, учета и отчетности

Тема 1.11.1. Виды документов и их классификация

Документ - средство закрепления различными способами на специальном материале информации о фактах, событиях, явлениях объективной действительности и мыслительной деятельности человека.

Зафиксировав информацию, документ тем самым обеспечивает ее сохранение и накопление, а также возможность передачи ее другому лицу, многократное повторное обращение к информации. Следовательно, документ может выполнять несколько функций.

Большинство документов должно удовлетворять таким требованиям, как пригодность к длительному хранению, максимальная наглядность. Для того, чтобы документ обладал этими качествами, он должен быть правильно составлен как по форме, так и по содержанию.

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

Классификация документов - это деление документов по классам по наиболее общим признакам сходства и различия. Классификация производится на этапе группировки их в дела - это первичная ступень классификации, необходимость такой классификации обусловлена самим понятием дела.

Классификация документов - необходимое условие для проведения работ по их унификации, являющееся важной предпосылкой документационного обеспечения автоматизированных систем управления.

Документ классифицируется по различным признакам

1. По способу фиксации информации документы делятся на:

- письменные;
- графические;
- фото- и кинодокументы;
- электромагнитные.

2. По содержанию документы подразделяются на:

- информационно-справочные (используются для накопления, обобщения и передачи информации (отчеты, акты, доклады, письма, телеграммы, телефонограммы и др.));

- организационно-распорядительные (используются для регламентации деятельности (уставы, положения, регламенты, правила, инструкции, приказы по оперативному управлению, указания, постановления, решения, распоряжения и др.));

- по личному составу (личная карточка работника, заявление, характеристика, автобиография, приказы по личному составу на прием, увольнение и перемещение);

- финансово-расчетные (сметы, калькуляции, бухгалтерская отчетность и т.д.);

- снабженческо-сбытовые (накладные на прием, отпуск товара).

Кроме того, важную роль в сфере управления играют документы, отражающие деятельность различных коллегиальных органов (протоколы), которые могут выступать и средством осуществления распорядительной деятельности, и средством накопления и обобщения информации.

Государственный стандарт определяет организационно-распорядительные документы как письменные документы, в которых фиксируются решения административных и организационных вопросов, а также вопросов управления, взаимодействия, обеспечения и регулирования деятельности органов власти, учреждений, предприятий, организаций, их подразделений и должностных лиц.

3. По наименованию: приказы, положения, протоколы, распоряжения, инструкции, правила, уставы, отчеты, акты, планы, письма, заявления, докладные и объяснительные записки и т. п.

4. По видам документы бывают:

- типовые документы - разрабатываются вышестоящими органами для подведомственных организаций с однородными функциями и носят обязательный характер;

- примерные документы - разрабатываются вышестоящими органами для организации всей системы и носят рекомендательный характер;

- индивидуальные документы - разрабатываются конкретными организациями для внутреннего пользования;

- трафаретные документы - изготавливаются типографическим способом, причем постоянная часть текста документа отпечатана на полиграфических машинах, а для переменной информации оставляют свободные места.

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

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

7. По срокам исполнения документы подразделяются на срочные и несрочные.

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

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

10. По юридической силе различают подлинные и подложные документы. Подлинные подразделяются на действительные и недействительные (утратившие юридическую силу)

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

ветствующим образом заверенная, равноценны. Копия - документ, точно воспроизводящий реквизиты подлинника (в правом углу верхнего поля которого проставлено слово "копия") и соответствующим образом заверенный.

Следует различать такие разновидности копий как отпуск, выписка и дубликат. Отпуск- полная копия исходящего документа, оставшаяся у отправителя, которая изготавливается одновременно с подлинником и заверяется. Выписка- копия части документа, а дубликат- второй экземпляр документа, имеющий такую же юридическую силу.

12. По срокам хранения документы делятся на: постоянного срока хранения, временного срока хранения (до 10 лет), долговременного срока хранения (свыше 10 лет).

13. По роду деятельности документы подразделяются на системы документации:

- плановая;
- организационно-распорядительная;
- первичная учетная документация;
- расчетно-денежная;
- отчетно-статистическая;
- по ценообразованию;
- по торговле;
- конструкторская;
- технологическая и т. д.

Тема 1.11.2. Правила первичного документооборота

Все хозяйственные операции, проводимые организацией, как уже было отмечено, согласно статье 9 Федерального закона №129-ФЗ, должны оформляться оправдательными документами. Эти документы являются первичными документами, на основании которых ведется бухгалтерский учет.

Первичный бухгалтерский документ - письменное свидетельство о совершении хозяйственной операции, имеющее юридическую силу и не требующее дальнейших пояснений и детализации.

Хозяйственные операции, не оформленные первичным учетным документом, не принимаются к учету и не подлежат отражению в регистрах бухгалтерского учета.

Как уже сказано выше, первичные учетные документы принимаются к учету в том случае, если они составлены по форме, содержащейся в альбомах унифицированных форм первичной учетной документации. В данном разделе рассмотрим унифицированные формы первичных учетных документов бухгалтерского учета, действующие в настоящее время.

Разработанные и утвержденные унифицированные формы первичной учетной документации в соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 8 июля 1997 года №835 «О первичных учетных документах»

должны применяться всеми организациями, независимо от их организационно-правовой формы.

Минфин Российской Федерации в Письме от 14 октября 2005 года №07-05-06/272 «О первичных учетных документах» обращает внимание налогоплательщиков на то, что в соответствии с Федеральным законом №129-ФЗ бухгалтерский учет ведется на основании первичных учетных документов. Первичный учетный документ должен быть составлен в момент совершения операции, а если это не представляется возможным - непосредственно после ее окончания.

Унифицированные формы по учету сельскохозяйственной продукции и сырья

Произведенные расходы необходимо подтверждать унифицированными формами первичных документов.

Ведение первичного учета по данным формам распространяется на юридических лиц всех форм собственности, осуществляющих производство сельскохозяйственной продукции и сырья, за исключением малых предприятий и КФХ. То есть КФХ для учета сельскохозяйственной продукции и сырья вправе в соответствии со статьей 9 Федерального закона №129-ФЗ самостоятельно разработать формы первичных учетных документов, что должно быть закреплено в положении об учетной политике.

Обратим внимание читателей на то, что самостоятельно разработанные формы первичных учетных документов должны содержать обязательные реквизиты, оговоренные в статье 9 Федерального закона №129-ФЗ, а именно:

- а) наименование документа;
- б) дату составления документа;
- в) наименование организации, от имени которой составлен документ;
- г) содержание хозяйственной операции;
- д) измерители хозяйственной операции в натуральном и денежном выражении;
- е) наименование должностей лиц, ответственных за совершение хозяйственной операции и правильность ее оформления;
- ж) личные подписи указанных лиц.

Налоговые органы настаивают на обязательном оформлении унифицированных форм согласно утвержденным Госкомстатом Российской Федерации. При этом, как показывает многочисленная судебная практика, их можно дополнять необходимыми реквизитами, но изменять не допускается. Как документы, подтверждающие расходы, налоговые органы принимают лишь те самостоятельно разработанные документы, форма которых не предусмотрена в альбомах унифицированных форм.

Постановление №68 обращает внимание на то, что авторские права на унифицированные формы принадлежат НИПИСтатинформ Госкомстата Российской Федерации, предложения о внесении изменений в данные формы рассматриваются Госкомстатом Российской Федерации.

Первичная учетная документация по учету движения зерна

Номер формы	Наименование формы
СП-1	Реестр отправки зерна и другой продукции с поля
СП-2	Реестр приема зерна и другой продукции
СП-5	Талон водителя
СП-6	Талон комбайнера
СП-7	Талон бункериста
СП-8	Реестр приема зерна от водителя
СП-9	Реестр приема зерна весовщиком
СП-10	Выписка из реестра о намолоте зерна и уборной площади
СП-11	Ведомость движения зерна и другой продукции
СП-31	Товарно-транспортная накладная (зерно)

Для оформления отправки зерна и другой сельскохозяйственной продукции с поля на ток, в кладовые и другие места хранения применяется Реестр отправки зерна и другой продукции с поля (форма №СП-1).

Реестры составляются в трех экземплярах, все три экземпляра нумеруются под одним номером и выдаются под расписку комбайнеру. Реестры записываются в специальную книгу, в которой открываются лицевые счета на каждого работника, получающего реестры.

Реестры комбайнеров по окончании рабочего дня заведующий током записывает в сводный Реестр приема зерна и другой продукции (форма №СП-2). Помимо реестра комбайнера основанием для составления сводного реестра являются также путевки на вывоз продукции с поля (форма №СП-4). Форма №СП-2 составляется ежедневно по каждой культуре и сорту, данные реестра заносят в Книгу складского учета и в конце рабочего дня реестр вместе с первичными документами, явившимися основанием для его составления, передается в бухгалтерию.

Одновременно с реестром в бухгалтерию сдается и Ведомость движения зерна и другой продукции (форма №СП-11), применяемая для учета поступления и расхода зерна на токе, в зернохранилищах и других местах временного хранения зерна в организациях. Ведомость составляется ежедневно по каждой культуре и сорту продукции, в ней должен быть отражен остаток продукции на начало дня, поступление и расход за день, а также остаток продукции на конец дня.

Если в организации количество документов на поступление и выбытие продукции незначительно, то их можно регистрировать непосредственно в ведомости.

Если в организациях используется талонный способ учета зерна, поступающего от комбайнов, то применяются такие формы учетных документов, как:

Талон водителя (форма №СП-5);

Талон комбайнера (форма №СП-6);

Талон бункериста (форма №СП-7);

Реестр приема зерна от водителя (форма №СП-8);

Реестр приема зерна весовщиком (форма №СП-9);

Выписка из реестра о намолоте зерна с убранной площади (форма №СП-10).

Порядок записей и ведения этих документов подробно излагается в Инструктивных указаниях по применению талонного способа учета зерна, поступающего от комбайнов.

Документом для учета операций по отправке-приемке продукции зерновых культур на элеваторы, хлебоприемные и другие пункты и сопроводительным документом по доставке зерновой продукции на приемные пункты является Товарно-транспортная накладная (зерно) (форма №СП-31). Данный документ выписывают в четырех экземплярах, один из которых остается у заведующего складом (током), а три экземпляра передаются водителю автомашины, перевозящей зерно на приемный пункт.

В приемном пункте в накладной проставляется фактически принятая зачетная масса и качество продукции, цена и сумма. Один из трех экземпляров остается в приемном пункте, а два подписанных экземпляра возвращаются водителю, который, в свою очередь, один экземпляр отдает заведующему током для подтверждения сдачи продукции, а другой прикладывает к Путевому листу. Если организация для перевозки зерновой продукции в приемные пункты использует привлеченный транспорт, то два экземпляра накладной передают транспортной организации.

Первичная учетная документация по учету движения другой продукции растениеводства

Номер формы	Наименование формы
СП-4	Путевка на вывоз продукции с поля
СП-12	Акт на сортировку и сушку продукции растениеводства
СП-13	Акт расхода семян и посадочного материала
СП-15	Дневник поступления продукции закрытого грунта
СП-16	Дневник поступления продукции растениеводства
СП-17	Акт приема грубых и сочных кормов
СП-18	Акт на оприходование пастбищных кормов
СП-19	Акт на оприходование пастбищных кормов, учтенных по укосному методу
СП-20	Ведомость учета расхода кормов

Для оформления отправки зерна и другой сельскохозяйственной продукции с поля на ток и в иные места хранения, в тех случаях, когда за комбайнами не закреплен постоянный автотранспорт, вместо Реестра отправки зерна и другой продукции с поля (форма №СП-1) применяется Путевка на вывоз продукции с поля (форма №СП-4), порядок заполнения которой аналогичен порядку заполнения формы №СП-1.

Операции по сортировке и сушке зерна и другой продукции растениеводства оформляются Актом на сортировку и сушку продукции растениеводства (форма №СП-12), составляемым в единственном экземпляре на каждую партию продукции, предназначенную для сортировки и сушки. В акте фиксируется масса, цена, сумма и корреспондирующие счета продукции, поступившей в сортировку и сушку. Получение продукции после сортировки и сушки с указанием используемых и неиспользуемых отходов и с указанием корреспонденции счетов по каждому виду полученной продукции также отражается в акте.

Акт является основанием для принятия к учету по соответствующим счетам бухгалтерского учета отсортированной по сортам и видам продукции.

Списание в расход (с подотчета) семян и посадочного материала на посев и посадку культур оформляется Актом расхода семян и посадочного материала (форма №СП-13), который составляется агрономом по каждой культуре отдельно по окончании сева (посадки) и приемки работ должностными лицами. Подписанный и утвержденный руководителем организации акт вместе с расходными документами передается в бухгалтерию. На основании акта производятся записи в соответствующие регистры бухгалтерского учета.

В специализированных организациях для учета поступления продукции овощных культур закрытого грунта применяется Дневник поступления продукции закрытого грунта (форма №СП-15). Дневник ведется бригадиром по мере поступления продукции, которая взвешивается и каждый отвес записывается в дневник с указанием массы продукции. Если же продукцию невозможно взвесить, то в этом случае применяют заранее измеренную тару строго определенной вместимости и массы. Наряду с массой сданной продукции в дневник записывают также данные о качестве продукции, месте уборки урожая и площади, с которой эта продукция убрана.

Дневники ежедневно сдаются в бухгалтерию.

Аналогичным вышеприведенному документу является Дневник поступления продукции садоводства (форма №СП-16), применяемый в специализированных организациях для учета поступления продукции садоводства и виноградарства. В конце дня или смены бригадир подводит в дневниках итоги поступления продукции за день и записывает выработку каждого работника в учетный лист труда и выполненных работ.

Прием, передача на ответственное хранение и учет заготовленных грубых и сочных кормов оформляется Актом приема грубых и сочных кормов (форма №СП-17), составляемым специальной комиссией. К акту прилагаются схемы участков с указанием расположения и номеров стогов, скирд, траншей, буртов и овощехранилищ, принятых комиссией, закрепленных за фермами и переданных

под ответственность материально ответственным лицам.

Акт составляется в двух экземплярах на каждый вид заготовленных кормов. Первый экземпляр передается в бухгалтерию и служит основанием для принятия к учету убранных, засилосованных или застогованных кормов, второй экземпляр со схемой расположения заготовленных кормов передается материально ответственному лицу, принявшему корма на ответственное хранение.

Заскирдованная солома и мякина принимается комиссией и оформляется актом в соответствии с установленным порядком по приему грубых и сочных кормов.

Для принятия к учету зеленой массы культурных, улучшенных и естественных пастбищ, скормленных скоту без предварительной уборки (путем выпаса) применяются:

Акт на оприходование пастбищных кормов (форма №СП-18);

Акт на оприходование пастбищных кормов, учтенных по укосному методу (форма №СП-19).

Акт составляется специальной комиссией, в состав которой в обязательном порядке должны быть включены представители агрономических и зоотехнических служб. Члены комиссии выбирают тот или иной метод определения количества зеленой массы и учета использованных кормов с учетом особенностей травостоя на участке.

Данные о скормленной скоту зеленой массе служат основанием для определения урожайности пастбищ, которая выражается в воздушно-сухой массе сена в центнерах.

Зеленая масса естественных пастбищ, скормленная скоту путем выпаса, показывается в акте без стоимостной оценки или по сумме фактических затрат.

Оформленный акт передается в бухгалтерию и служит основанием для учета выхода кормов и включения их в затраты по содержанию поголовья животных, которому скормлены корма.

Ежедневный учет выдачи кормов на животноводческие фермы оформляется составлением Ведомости учета расхода кормов (форма №СП-20), выписываемой бухгалтерией или зоотехнической службой на основании плана кормления животных в соответствии с утвержденным рационом. В ведомости указывается лимит кормов по видам и половозрастным группам животных, для которых выдаются корма.

Ведомость составляется в двух экземплярах, первый из которых с подписью лица, получившего корма, является основанием для списания отпущенных кормов с подотчета материально ответственного лица, а другой экземпляр, подписанный кладовщиком (заведующим складом) передается заведующему фермой или бригадиру.

В конце месяца лицо, в ведении которого находятся животные, определяет фактический расход кормов по каждой группе животных, а также данные об остатках кормов, если таковые имеются.

Данные о расходе кормов по видам записываются бухгалтером в Журнал учета расхода кормов.

Первичная учетная документация по учету движения животных

Номер формы	Наименование формы
СП-39	Акт на оприходование приплода животных
СП-40	Приемо-расчетная ведомость на животных, принятых от населения
СП-41	Акт на вывод и сортировку суточного молодняка птицы
СП-42	Акт на оприходование приплода зверей
СП-43	Ведомость взвешивания животных
СП-44	Расчет определения прироста живой массы
СП-45	Акт снятия скота (с откорма, нагула, доращивания)
СП-47	Акт на перевод животных
СП-48	Учетный лист движения животных и расхода кормов
СП-49	Путевой журнал следования скота, отправленного по железной дороге
СП-50	Книжка чабана, гуртоправа, табунщика и другие
СП-51	Отчет о движении скота и птицы на ферме
СП-52	Карточка учета движения молодняка птицы
СП-53	Карточка учета движения взрослой птицы
СП-54	Акт на выбытие животных и птицы (забой, прирезка, падеж)
СП-55	Учетный лист убоя и падежа животных
СП-56	Производственный отчет о переработке птицы и выходе продукции

Акт на оприходование приплода животных (форма №СП-39) применяется для оформления полученного на ферме приплода животных (телят, поросят, ягнят, жеребят, новых семей пчел при роении).

Акт составляется непосредственно в день получения приплода отдельно по каждому виду приплода животных. В акте отражаются следующие данные:

- фамилия, имя отчество работника, за которым закреплены животные;
- кличка и номер матки;
- количество голов и масса полученного приплода;
- присвоенные приплоду инвентарные номера;
- отличительные признаки приплода (масть, кличка и тому подобные).

В акте приводятся подписи лиц, подтверждающих получение приплода, а также данные о мертворожденных животных.

Акт составляется заведующим фермой, зоотехником или бригадиром в двух экземплярах, один из которых передается в бухгалтерию на следующий день после составления. Другой экземпляр служит для зоотехнического учета и записей на ферме в Книгу учета движения животных и птицы и в конце месяца также передается в бухгалтерию вместе с Отчетом о движении скота и птицы на ферме (форма №СП-51).

Помимо учета поголовья животных данные акты используются для начисления бухгалтерией оплаты труда работникам ферм.

Для оформления и учета животных, принятых от населения, применяется Приемо-расчетная ведомость на животных, принятых от населения (форма №СП-40), составляемая приемщиком животных. В ведомости указывается фамилия, имя и отчество сдатчика, количество животных, принятых от него, их упитанность, живая масса, цена и сумма к оплате. Ведомость служит для принятия животных к учету, если предполагается их доращивание в организации, а также для расчетов со сдатчиком и в этом случае ведомость составляется в двух экземплярах. В случае сдачи принятых животных на заготовительный пункт ведомость составляется в трех экземплярах и используется также для расчетов с заготовительным пунктом за сданных ему животных.

Для учета приема выведенных птенцов в результате инкубации применяется Акт на вывод и сортировку суточного молодняка птицы (форма №СП-41). Акт составляется в день вывода птицы начальником цеха инкубации или зоотехником, подписывается начальником цеха, зоотехником, старшим оператором, оператором, и утверждается руководителем организации или подразделения.

Акт является основанием для определения процента вывода и качества выведенных цыплят, а также для принятия к учету выведенного поголовья цыплят. Оформленный и подписанный акт служит для учета движения птицы по указанным в нем учетным группам и для списания отходов. Обращаем Ваше внимание на то, что данный акт составляется не только осенью.

Для учета приплода зверей и кроликов, отдельно для каждого вида и породы, оформляют Акт на оприходование приплода зверей (форма №СП-42). Заведующий фермой, зоотехник или бригадир по мере получения приплода производят записи в акт. Заканчивают записи не позднее последнего дня отчетного месяца. В акте указывают количество живых и мертвых щенков в каждом гнезде, причем в бухгалтерском учете принимаются к учету только живые щенки (крольчата). На основании актов производится зоотехнический учет, отражение полученного приплода в «Книге учета движения животных и птицы», начисление оплаты труда работникам фермы.

Акты представляются в бухгалтерию вместе с отчетами о движении скота и птицы.

Для определения фактической живой массы животных зоотехник, заведующий фермой или бригадир составляют Ведомость взвешивания животных

(форма №СП-43). Ведомость составляется по видам и учетным группам животных при выборочных взвешиваниях для определения прироста их живой массы, а также в случаях поступления и выбытия животных из организации.

В ведомости указывают массу на дату взвешивания, массу на дату предыдущего взвешивания и выявленную разницу. Следует обратить внимание, что прирост живой массы в данной форме можно определить лишь по поголовью, имевшемуся на начало и конец периодов взвешивания, но между датой данного взвешивания и датой предыдущего взвешивания в поголовье животных могли происходить изменения – поступление и выбытие животных из этой группы. Такие изменения в форме №СП-43 не отражаются. Подписывают ведомость зоотехник, бригадир и работник, за которым закреплен скот.

Общие итоги ведомости по группам животных заносят в Книгу учета движения животных и птицы.

Логическим завершением формы №СП-43 является Расчет определения прироста живой массы животных (форма №СП-44), составляемый с учетом движения поголовья. Для этого к массе животных на конец отчетного периода прибавляют массу выбывшего поголовья (включая павшего) и вычитают массу поголовья на начало отчетного периода и поступившего в отчетном периоде. Итог данного расчета представляет собой валовой прирост живой массы, то есть без вычета массы павших животных. Расчет составляется ежемесячно в целом по ферме и учетным группам на основании ведомостей (форма №СП-43) и документов на поступление и выбытие животных.

Составленная и подписанная Ведомость взвешивания животных (формы №СП-43), Расчет определения прироста живой массы животных (форма №СП-44) передаются в бухгалтерию вместе с Отчетом о движении скота и птицы на ферме (форма №СП-51) и служат основанием для принятия к учету полученного привеса и начисления заработной платы работникам животноводства.

В специализированных животноводческих организациях (базах и комплексах по доращиванию и нагулу животных) для оформления результатов откормочных операций и передачи снятого с откорма, нагула, доращивания животных от скотника, свинаря, заведующего базой или комплексом, применяется Акт снятия скота с откорма, нагула, доращивания (форма №СП-45). В первом разделе данной формы определяются данные об откорме, нагуле и доращивании скота, выводится прирост живой массы с разбивкой по упитанности животных. Второй раздел предназначен для расчета по группам упитанности стоимости снятого с откорма, нагула и доращивания скота, а в третьем разделе приводится калькуляция стоимости прироста 1 кг и общего прироста живой массы.

Перевод животных из одной половозрастной группы в другую, включая перевод в основное стадо, оформляется Актом на перевод животных (форма №СП-47), который составляется зоотехником, заведующим фермой или бригадиром непосредственно в день перевода животных из одной группы в другую.

В акте указывают следующие данные:

- из какой группы в какую переводятся животные;
- инвентарные номера животных;

- пол, класс, масть и другие особенности;
- время рождения;
- количество голов в случае перевода группы животных;
- балансовая стоимость;
- за кем закреплены принятые животные.

Оформленные акты, подписанные работниками, принявшими животных, заведующим фермой, зоотехником и утвержденные руководителем организации или подразделения используются для записей в Книге учета движения животных и птицы.

В конце месяца акты вместе с отчетом о движении скота и птицы (форма №СП-51) сдаются в бухгалтерию, где на их основании производятся записи в соответствующих регистрах бухгалтерского учета и начисляется заработная плата работникам, принявшим животных.

В свиноводческих комплексах для отражения всех ежедневных операций по движению животных и кормов по участку применяется Учетный лист движения животных и кормов (форма №СП-48). Выдачу учетных листов производит бухгалтер комплекса, указывая в листах номер участка и код учетной группы свиней, заполняет учетный лист начальник участка под копирку в двух экземплярах. Первый экземпляр в конце дня передается в бухгалтерию в качестве отчета о движении животных и кормов, а второй экземпляр остается на участке и прикладывается к документам дня.

Форма состоит из трех разделов:

- первый раздел «Поступление животных» предназначен для отражения поступления на участок животных с указанием количества голов, массы и суммы, причем поступление отражается по половозрастным группам и каналам поступления;

- второй раздел «Выбытие животных» предназначен для отражения аналогичных данных по выбытию животных;

- в третьем разделе «Переведено животных внутри участка» отражаются данные о внутреннем перемещении животных внутри участка по отдельным секциям.

Данные о движении кормов по наименованиям и учетным группам животных (остаток на начало дня, поступление, расход и остаток на конец дня) приводятся в конце документа.

В том случае, если животные отправляются по железной дороге, для отражения данных по отправленным партиям животных применяется Путевой журнал следования скота, отправленного по железной дороге (форма №СП-49), составляемый в одном экземпляре и выдаваемый старшему проводнику, который по возвращении сдает оформленный журнал и другие документы на сданный скот в бухгалтерию организации.

Путевой журнал состоит из трех разделов:

- первый раздел «Сведения об отправлении скота» содержит данные о видах и количестве отправленного скота;

- второй раздел «Отметки о ветеринарном осмотре скота» содержит данные о результатах осмотра, произведенного во время следования животных;

- третий раздел предназначен для отражения прочих данных о животных за время их нахождения в пути.

Книжка чабана, гуртоправа, табунщика и другое (форма №СП-50) применяется для учета, передаваемого под ответственность указанных лиц поголовья животных, а также для записи замечаний и распоряжений должностных работников, осуществляющих объезд отар, гуртов и табунов. Книжка содержит разделы:

- опись принятого скота;
- движение скота;
- учет получения приплода отбивки и случки;
- опись инвентаря при стаде;
- контрольные сведения о наличии животных.

Записи в книжку при ее выдаче, при проверке отар, гуртов и табунов, при случке маточного поголовья производятся зоотехником, полученный приплод, падеж и другие изменения в составе поголовья и инвентаря делает чабан, гуртоправ или табунщик. Данные книжки ежемесячно сверяются с данными бухгалтерского учета организации.

Обобщение данных о наличии, движении животных и птицы на ферме за отчетный период производится в Отчете о движении скота и птицы на ферме (форма №СП-51), составляемом ежемесячно заведующим фермой или зоотехником по видам и половозрастным группам животных. В отчете указываются данные об остатках, приходе и расходе по всем основным каналам движения, по поступлению и расходу животных. Основанием для составления отчета являются итоговые данные о записях за месяц Книги учета движения животных и птицы.

Отчет составляется отдельно по взрослым животным, учитываемым на счете 01 «Основные средства», и по поголовью, учитываемому на счете 11 «Животные на выращивании и откорме».

Отчет составляется в двух экземплярах. По истечении отчетного месяца первый экземпляр представляется в бухгалтерию вместе с первичными документами по движению животных. После проверки документов производятся записи в бухгалтерские регистры по учету движения животных. Второй экземпляр документа остается на ферме.

Следует обратить внимание, что данные отчета сверяются с данными таких документов, как:

- показатель «количество кормо-дней» должен соответствовать данным ведомости учета расхода кормов (форма №СП-20);
- количество полученного прироста живой массы животных должен соответствовать данным расчета определения прироста живой массы животных (форма №СП-44).

На птицефабриках и других специализированных птицеводческих организациях для ежедневного учета движения молодняка птицы применяется Карточка учета движения молодняка птицы (форма №СП-52). Суточные цыплята сортируются в цехе инкубации и отдельными партиями по фактическому количеству и массе на основании лимитно-заборной ведомости передаются в цех вы-

ращивания, где работником цеха выращивания на каждое рабочее место открывается карточка данной формы. Записи в карточке ведутся ежедневно, в конце месяца подводятся итоги: остаток поголовья и живая масса на начало и конец месяца, общий привес за месяц, среднесуточный привес, процент сохранности поголовья за месяц.

Тушки павших цыплят передают на утилизацию по отдельным лимитно-заборным ведомостям, в которых накапливаются эти данные. Итоговые данные по падежу молодняка птицы должны соответствовать данным актов на выбытие животных и птицы (форма №СП-54), которые оформляются ежедневно.

В специализированных птицеводческих организациях для ежедневного учета движения поголовья взрослой птицы применяется Карточка учета движения взрослой птицы (форма №СП-53), открываемая на каждую учетную группу взрослой птицы, достигшую 180 (210)-дневного возраста и ежедневно заполняемую бригадиром. Карточка заполняется на основании первичных документов о движении поголовья.

В карточке указывают следующие данные:

- фамилия и инициалы птичницы, обслуживающей поголовье взрослой птицы;
- ежедневное движение кур-несушек (наличие, поступление, выбытие);
- ежедневный сбор яиц и яйценоскость на одну курицу-несушку за месяц.

Акт на выбытие животных и птицы (забой, прирезка, падеж) (форма №СП-54) применяется для учета в случае падежа, вынужденной прирезки, а также забоя животных всех учетных групп (молодняк животных, животные на откорме, птица, животные основного стада).

Акт на выбытие составляется комиссией, в состав которой входят:

- 1) заведующий фермой;
- 2) зоотехник;
- 3) ветеринарный врач (веттехник);
- 4) работник, ответственный за содержание данного животного.

При выбытии животных вследствие падежа или вынужденной прирезки акт составляется в этот же день с указанием в акте причины выбытия и диагноза и немедленно передается на рассмотрение администрации организации, а после утверждения руководителем передается в бухгалтерию.

Если падеж или гибель животных произошли по вине работников, то рыночная стоимость этих животных и птицы записывается на счет виновного работника и взыскивается с него в установленном порядке.

Продукция забоя (падежа) животных – шкуры, мясо сдается на склад организации по накладной, которая с подписью лица, принявшего продукцию, прилагается к акту. Использование этой продукции допускается только на те цели, которые указаны в акте.

В специализированных свиноводческих комплексах для оформления убоя и падежа животных применяется Учетный лист убоя и падежа животных (форма №СП-55). Данный документ включает три раздела:

- в разделе «Убой» отражается число голов и масса свиней, забитых и

обработанных за день. Напротив, строк, по которым отражается поступление животных от каждого участка, дается заключение ветеринарного врача о причине убоя по каждому участку в отдельности. Если в течение дня санбойня не успела обработать всех поступивших животных, то оставшиеся животные и их масса отражаются по строке «Остаток на конец дня», эти же данные отражаются в учетном листе следующего дня в строке «Остаток на начало дня».

- в разделе «Выход продукции от убоя» отражается выход продукции по видам от всех животных, забитых за отчетный день и сданной на склад. В процессе убоя ветеринарный врач может выяснить, что продукция от какого-либо животного не может быть использована и подлежит уничтожению. В этом случае он обязан сообщить об этом начальнику участка, с которого поступило животное, и в бухгалтерию для перевода данных из раздела «Убой» в раздел «Падеж».

- в разделе «Падеж» отражается число голов и масса павших животных, вывезенных с каждого участка, а также количество снятых на санбойне с этих животных шкур. Против каждой строчки обязательно дается заключение ветеринарного врача о причине падежа.

Учетный лист составляется в двух экземплярах под копируку и подписывается:

- работником, принявшим свиней с участка;
- работником, принявшим продукцию от убоя на склад;
- ветеринарным врачом, подтвердившим убой и выход продукции.

Учетные листы утверждаются начальником свиноводческого комплекса, после чего первый экземпляр передается в бухгалтерию для записи осуществленных операций в регистры бухгалтерского учета.

В специализированных птицеводческих организациях для обобщения данных о переработке птицы применяется Производственный отчет о переработке птицы и выходе продукции (форма №СП-56), составляемый работником организации в двух экземплярах на основании актов на выбытие животных и птицы (форма №СП-54), накладных на продукцию, сданную на склад и других первичных документов.

В отчете должны содержаться данные о поступлении птицы на забой и выходе продукции переработки – мяса по категориям и прочей продукции (пух, перо, подкрылок, головки, ножки, технические отходы).

Отчет подписывается начальником и ветеринарным врачом убойного цеха, проверяется главным зоотехником и после утверждения руководителем организации первый экземпляр акта вместе с приходными и расходными документами передается в бухгалтерию для внесения записей в регистры бухгалтерского учета. Второй экземпляр остается в цехе.

Для принятия к учету продукции урожая овощных, плодово-ягодных и других культур в растениеводстве, а также яиц в животноводстве применяется Дневник поступления сельскохозяйственной продукции (форма №СП-14), который ведется бригадиром по закрепленным за ним площадям культур или поголовью птицы.

Первичная учетная документация по учету движения продукции животноводства

Номер формы	Наименование формы
СП-14	Дневник поступления сельскохозяйственной продукции
СП-21	Журнал учета надоя молока
СП-22	Журнал учета приемки (закупки) молока от граждан
СП-23	Ведомость учета движения молока
СП-24	Акт настрига и приема шерсти
СП-25	Дневник поступления и отправки шерсти
СП-26	Акт сортировки яиц в цехе
СП-27	Ведомость переработки молока и молочных продуктов
СП-28	Отчет о переработке продукции
СП-29	Отчет о процессах инкубации

Продукция, сданная каждым работником, записывается отдельно, при этом она взвешивается и каждый отвес записывается в дневник. Также указывается дата и место уборки и приемки урожая, площадь, с которой данный урожай убран, масса и качество продукции.

Если продукцию взвесить при приемке невозможно, то для взвешивания используется заранее измеренная тара определенной вместимости.

В конце рабочего дня или смены приемщик (кладовщик) подводит в дневниках итоги поступления продукции за день. Бригадир или звеньевой на основании дневников записывает выработку каждого работника в учетный лист труда и выполненных работ. Дневники в конце дня сдаются в бухгалтерию.

Журнал учета надоя молока (форма №СП-21) применяется для ежедневного учета получаемого на ферме молока. Журнал ведется ежедневно заведующим фермой, бригадиром, мастером машинного доения или старшей дояркой, записи вносятся после каждой дойки коров по каждой доярке (мастеру машинного доения) по закрепленной группе коров. Помимо количества надоенного молока указываются данные о его жирности, общем количестве полученных жироединиц, кислотность и другом. Итоги журнала дают сведения о надое молока за день, а также о количестве молока, надоенного каждой дояркой (мастером машинного доения) за отчетный период. Помимо перечисленных данных в журнале обязательно должны содержаться сведения о контрольных дойках. Данные о количестве надоенного молока ежедневно из журнала переносят в Ведомость движения молока (форма №СП-23).

Журнал ежедневно подписывается дояркой (мастером машинного доения)

и заведующим фермой или бригадиром. В течение 15 дней журнал хранится на ферме или в бригаде, а по истечении этого срока сдается в бухгалтерию.

В случае приемки молока, поступившего от граждан по договорам на приемку для продажи либо по прямым закупкам, применяется Журнал приемки (закупки) молока от граждан (форма №СП-22), в котором фиксируются данные о поступающем молоке в порядке выполнения заключенных договоров с каждым гражданином. При этом указывается количество сданного молока, его жирность и прочие данные, предусмотренные договором, а также реквизиты по порядку расчетов с гражданами, сдающими молоко.

Ведомость учета движения молока (форма №СП-23), применяемая для обобщения данных по движению молока за отчетный месяц, ведется на каждой ферме или сливном пункте отдельно. На основании данных первичных документов в ведомость ежедневно заносят данные о поступлении и расходовании молока: реализовано, передано в переработку, израсходовано на выпойку телят, поросят, израсходовано на общественное питание и тому подобное. В конце дня подводятся итоги, и выводится остаток молока на конец дня.

Ведомость составляется в двух экземплярах. Первый по истечении отчетного месяца с приложенными первичными документами передается в бухгалтерию для проверки и бухгалтерского учета движения молока. Второй экземпляр ведомости служит заведующему фермой или приемщику основанием для принятия к учету и списания молока в книге (карточках) складского учета.

В сельскохозяйственных организациях, специализирующихся на разведении овец, осуществляется стрижка овец. Для ежедневного учета поступления и отправки шерсти на приемные пункты по поголовью овец, закрепленному за каждой бригадой чабанов, применяется Дневник поступления и отправки шерсти (форма №СП-25), которые ведет заведующий фермой или пунктом стрижки овец.

При приемке шерсти от стригалей в дневнике против каждой фамилии стригаля указывается на первой строке, с какого поголовья остриженных овец сдана шерсть, а на второй - количество сданной шерсти.

По окончании дня (смены) выводятся итоги поступления шерсти за день и ее количество по классам, также записываются данные об отправке шерсти заготовительным организациям или на фабрику первичной обработки шерсти и выводятся остатки на конец дня.

На основании данных, содержащихся в дневниках, составляется Акт настрига и приема шерсти (форма №СП-24), применяемый для оформления приема и учета настрига шерсти и составляемый зоотехником с участием старшего чабана и заведующего пунктом стрижки овец.

В акте указываются порода, возрастная группа, количество и качество настриженной шерсти, плановый и фактический настриг шерсти с каждой овцы.

Акт составляется в трех экземплярах:

- первый – прилагается к Дневнику поступления и отправки шерсти (форма №СП-25) и является основанием для принятия к учету шерсти на складе;

- второй – остается у бригадира бригады чабанов и служит основанием для начисления им заработной платы;

- третий – передается зоотехнику и на его основании составляется заключительный отчет о стрижке овец.

Поступившие со склада организации, от родительского стада птицы, от поставщиков и других источников в цех инкубации племенные яйца подлежат сортировке на предмет их возможной инкубации. Для оформления результатов сортировки яиц применяется Акт сортировки яиц в цехе инкубации (форма №СП-26). Яйца, пригодные для инкубации, сортируют по массе, толщине скорлупы, консистенции и пигментации белка и с учетом качественных показателей раскладывают по лоткам для закладки в инкубатор. Товарные (пищевые) и негодные для инкубации яйца (насечка, бой, кровяные и так далее) передают на склад для реализации или возврата поставщику. Сведения о яйцах, не пригодных для пищевых целей и инкубации, но пригодных для кормовых целей, указываются в акте отдельной строкой.

Акт составляется в одном экземпляре членами комиссии, подписывается начальником цеха инкубации и утверждается руководителем организации, после чего передается в бухгалтерию организации для внесения записей в соответствующие регистры бухгалтерского учета.

Ведомость учета переработки молока и молочных продуктов (форма №СП-27) применяется для ежедневного учета переработки молока и молочных продуктов на сепараторном пункте, маслозаводе и других пунктах переработки. Ведомость, состоящая из двух разделов, составляется в двух экземплярах заведующим пунктом или директором завода.

Первый раздел предназначен для отражения данных о поступлении молока в переработку: единица измерения, количество, жирность, всего жироединиц, цена и сумма, корреспонденция счетов. Во втором разделе отражаются данные о поступлении продукции из переработки отдельно по каждому виду полученной продукции (сливки, сметана, творог, масло и тому подобное).

Первый экземпляр по окончании отчетного периода вместе с приложенными приходными и расходными документами передается в бухгалтерию для отражения данных в регистрах бухгалтерского учета, второй остается на пункте или заводе и подтверждает переработку соответствующего количества молока.

Операции по переработке продукции в структурных подразделениях организации – мельнице, пекарне, засолочном пункте и других – оформляются Отчетом о переработке продукции (форма №СП-28), составляемым заведующим производством по переработке сельскохозяйственной продукции. Данный отчет состоит из двух разделов, в первом ежедневно указывается количество фактически израсходованного при переработке сырья, материалов и тары и количество, которое следовало израсходовать по нормам на фактический выход готовой продукции. Во втором разделе ежедневно указывается количество полученной из переработки готовой продукции по видам в физическом и условном исчислении, а также брак.

Отчет составляется в двух экземплярах. Первый экземпляр по окончании отчетного периода вместе с первичными документами по расходу сырья, мате-

риалов, тары, по сдаче на склад и отправке готовой продукции сдается в бухгалтерию, где производится отражение данных в регистрах бухгалтерского учета, второй экземпляр остается у заведующего производством организации.

Для отражения в учете операций процесса инкубации птиц применяется Отчет о процессах инкубации (форма №СП-29), составляемый начальником цеха инкубации на основании первичных документов о движении яиц и выведенных цыплят.

Каждой партии заложенных в инкубацию яиц присваивается постоянный номер. В отчете по датам отражается закладка яиц на инкубацию с указанием количества заложенных яиц и остатка яиц в закладке на начало дня (месяца), а также данные об изъятии яиц при миражировании:

при первом мираже – неоплодотворенные, с кровавыми кольцами, разбитые;
при втором мираже – замерзшие и разбитые.

На основе этих данных по каждой партии выводится остаток яиц в закладке на конец дня (месяца). В конце отчета приводятся данные о выводе здоровых и слабых голов цыплят, определяется предварительный процент вывода (без слабых), затем определяется окончательный результат вывода и общий процент вывода цыплят.

Выведенные цыплята передаются в цех выращивания по накладной, замерзшие цыплята и задохлики принимаются к учету и реализуются на кормовые цели как отходы производства.

Отчет составляется в двух экземплярах, подписывается составившим его начальником цеха инкубации, старшим оператором, оператором, утверждается руководителем организации. Первый экземпляр вместе с оправдательными документами передается в бухгалтерию, а второй остается в цехе инкубации.

Первичная учетная документация по учету реализации продукции

Номер формы	Наименование формы
СП-3	Реестр документов на выбытие продукции
СП-30	Отчет по складу-холодильнику
СП-32	Товарно-транспортная накладная
СП-33	Товарно-транспортная накладная (молсырье)
СП-34	Товарно-транспортная накладная (овощи, плоды, ягоды, лубяные культуры)
СП-35	Товарно-транспортная накладная (на шерсть)
СП-36	Акт о приемке продукции для реализации (продажи)
СП-37	Отчет о реализации продукции
СП-38	Отчет о продаже сельскохозяйственной продукции
СП-46	Акт на передачу (продажу), закупку скота и птицы по договорам

Реестр документов на выбытие продукции (форма №СП-3) применяется для учета отправки продукции с поля на элеватор, склад, другие места хранения, а также при ее расходе, отправке в переработку, сортировку и сушку.

Документ составляется по каждому виду отправляемой продукции, при этом в него записывается номер товарно-транспортной накладной или накладной, масса продукции и наименование организации, в которую продукция направлена.

В конце рабочего дня реестр вместе с документами, на основании которых он был составлен, и ведомостью движения зерна и другой продукции (форма №СП-11) передается в бухгалтерию.

Для обобщения данных о движении продукции на складе-холодильнике применяется Отчет по складу-холодильнику (форма №СП-30), составляемый за каждый день и за месяц. Основанием для составления отчета являются первичные документы по движению мяса на складе-холодильнике.

В приходной части отчета отражаются данные о поступлении продукции из убойного цеха, а также из других каналов поступления, при этом производится разбивка поступающей продукции по категориям: первая, вторая, ниже второй. По каждой категории приводятся данные о количестве голов, массе каждой головы, цене и сумме, а также общее количество голов и общая масса. В начале приходной части приводится остаток на начало отчетного периода, внизу – общие данные по приходной части за день и всего за отчетный период.

В расходной части также по категориям и реквизитам приводятся данные о расходе продукции, и выводится общий расход за день по каждому каналу (реализация, переработка, общественное питание и тому подобное). Внизу расходной части приводятся итоговые данные о расходе по каждой категории за день, общий расход за отчетный период и выводятся остатки на конец дня и отчетного периода.

Отчет составляется в двух экземплярах, подписывается заведующим складом-холодильником. Первый экземпляр вместе с приложенными документами передается в бухгалтерию организации, а второй остается в делах склада-холодильника.

Операции по отправке-приемке животных оформляются Товарно-транспортной накладной (форма №СП-32), выписываемой заведующим фермой, бригадиром или зоотехником с участием ветеринарного врача на каждую партию скота и птицы, направляемую на заготовительные пункты, либо передаваемую другим организациям. Данная форма заполняется независимо от того, каким видом транспорта осуществляется доставка животных. Вместе с накладной заполняется ветеринарное свидетельство.

Операции по отправке-приемке молокопродукции на молокозаводы и другие приемные пункты оформляется Товарно-транспортной накладной (молсырье) (форма №СП-33), выписываемой заведующим фермой, бригадой.

Перед отправкой молочную продукцию взвешивают, определяют ее жирность, кислотность, температуру и другие качественные показатели. В наклад-

ной указывают пункт приемки продукции, ее название, массу, фамилию и инициалы работника, перевозящего продукцию, а также другие данные, при этом на каждую партию отправленного молока и молочных продуктов (утром, днем и вечером) выписывают отдельную накладную.

Продукцию на приемном пункте принимают в присутствии представителя организации, если масса, процент жира и другие, количественные и качественные показатели расходятся, то отбирают контрольную пробу и проводят повторный анализ. Результаты приемки записывают в накладной, которую подписывают приемщик и лаборант.

Накладная составляется в двух экземплярах, один из которых с подписью приемщика передают организации, сдавшей продукцию, через водителя, а другой оставляют на приемном пункте.

В случае отправки на приемный пункт молока, принятого от граждан (форма №СП-22), выписывают отдельные товарно-транспортные накладные с отдельной их нумерацией для обеспечения правильности расчетов с гражданами.

Отправка на приемные пункты плодово-ягодной продукции, овощей, продукции лубяных культур и другой оформляется Товарно-транспортной накладной (овощи, плоды, ягоды, лубяные культуры) (форма №СП-34), выписываемой бригадиром при отправке каждой партии продукции.

Накладная выписывается в четырех экземплярах, первый и второй экземпляры отправляются вместе с продукцией, третий сдается в бухгалтерию, а четвертый остается в пункте отправки продукции. Первый экземпляр товарно-транспортной накладной с подписью приемного пункта в приемке продукции ежедневно сдается в бухгалтерию организации для сверки принятого количества с отправленным. На основании этого экземпляра делаются записи в соответствующие регистры бухгалтерского учета. Если обнаружены расхождения между отправленной и принятой продукцией, то в этот же день составляется акт и представляется на рассмотрение администрации организации для выяснения причин и принятия мер.

Товарно-транспортные накладные регистрируются в реестре документов на выбытие продукции (форма №СП-3), который ведется в пункте отправки продукции.

Отправка на пункты приемки (переработки) шерсти оформляется Товарно-транспортной накладной (шерсть) (форма №СП-35), в которой указываются все необходимые реквизиты, отражающие особенности этого вида продукции и ее качества:

- способ упаковки;
- количество кип;
- масса нетто и брутто;
- способ определения массы;
- класс груза;
- данные лабораторного анализа.

На обратной стороне документа приводится спецификация, где на каждый

вид продукции даются подробные сведения о продукции по данным организации-грузоотправителя и по данным приемного пункта. В случае выявления расхождений выясняются их причины и принимаются меры для их недопущения в будущем.

Товарно-транспортная накладная (форма №1-Т) применяется при реализации прочей продукции (кроме видов продукции, оформляемых накладными №СП-31, №СП-35, яиц и тому подобным).

В этом документе приводятся сведения о заказчике, грузоотправителе, грузополучателе, пунктах погрузки и разгрузки, подробные сведения о грузе с указанием наименования, номенклатурного номера, позиции по прејскуранту, единицы измерения, количества, цены, суммы, сопроводительных документов, вида упаковки, количества мест, способа определения массы, кода и класса груза, массы брутто. Указываются данные о погрузочно-разгрузочных операциях (способ погрузки и разгрузки, время прибытия на погрузку, время убытия, простой, дополнительные операции, подписи ответственных работников). Далее в накладной приводятся прочие сведения, заполняемые организацией - владельцем автотранспорта (при перевозке привлеченным транспортом) и делается расчет стоимости перевозки: за тонны, недогруз автомобиля и прицепа, за транспортные услуги, погрузо-разгрузочные работы, прочие доплаты и скидки.

Документ оформляется подписями работников, ответственных за перевозку, отпустивших продукцию к доставке и принявших после доставки.

Для оформления операций по передаче произведенной продукции для продажи за наличный расчет в магазинах, ларьках, палатках и других стационарных торговых точках организации применяется Акт о приемке продукции для реализации (продажи) (форма №СП-36), в котором перечисляются конкретные виды продукции, передаваемые для реализации. По каждому виду продукции указывается, от кого поступила продукция, единица измерения продукции, ее количество, цена и сумма, общее количество и сумма поступившей для реализации продукции. Передача каждого вида продукции удостоверяется подписями работников, сдавших и принявших продукцию. Правильность оформления акта удостоверяется подписью заведующего магазином (старшего продавца), к акту прилагаются сопроводительные и оправдательные документы.

Акт составляется в двух экземплярах. Один остается в торговой точке, а второй вместе с сопроводительными документами передается в бухгалтерию, где он проверяется и служит основанием для списания продукции с материально ответственных лиц и записи этой продукции в подотчет руководителю торговой точки.

В качестве отчета стационарной торговой точки о продаже продукции, поступившей торговой выручке, ее использовании применяется Отчет о реализации продукции (форма №СП-37), в котором приводятся данные по каждому виду продукции. Отчет составляется в установленные документооборотом сроки и используется бухгалтерией организации для оформления операция по списанию продукции и отражению поступившей выручки.

В отчете также приводятся данные об использовании выручки: сдано в

кассу, сдано на расчетный счет в банке, сдано в банк по месту нахождения торговой точки для перечисления на расчетный счет организации, использовано и на какие цели. Данные, содержащиеся в отчете, сверяются с данными соответствующих первичных документов и используются для составления корреспонденции счетов.

В тех случаях, когда продукция реализуется не в стационарных торговых точках, а при разовой продаже на рынке и в других местах торговли, применяется Отчет о продаже сельскохозяйственной продукции (форма №СП-38). В отчете отражается принятая для продажи и проданная продукция в учетных ценах и продажных ценах, а также остаток непроданной продукции. К данному отчету прилагаются документы на приемку продукции для продажи и сдачу или использование денежной выручки.

Данная форма является основанием для записей сумм проданной продукции и поступившей выручки в соответствующих регистрах бухгалтерского учета.

Операции поступления (закупки) и выбытия (передачи, продажи) животных по договорам с гражданами оформляются Актом на передачу (продажу), закупку скота и птицы по договорам (форма №СП-46). В акте фиксируется поступление (передача) животных по каждому заключенному договору, живая масса, упитанность и другие реквизиты, предусмотренные договорами с гражданами на закупку, откорм, выращивание и тому подобное, а также реквизиты по порядку расчетов за принятый (переданный) скот.

При выполнении заключенного договора оформляются документы либо на оприходование, либо на реализацию животного (при сдаче на мясокомбинат или заготовительный пункт).

Тема 1.11.3. Учет и отчетность структурного подразделения и организации

Обособленное подразделение организации не является самостоятельным юридическим лицом (ст. 55 ГК РФ). Организация самостоятельно принимает решение, выделять ли обособленное подразделение на отдельный баланс или нет. От этого решения будет зависеть бухгалтерский учет обособленного подразделения, налогообложение и отчетность по обособленным подразделениям в 2020 году.

Бухгалтерский учет обособленных подразделений

Бухгалтерская отчетность организации должна включать показатели деятельности всех обособленных подразделений, включая выделенные на отдельный баланс (ч. 6 ст. 13 Закона от 06.12.2011 N 402-ФЗ). Отдельный баланс – это самостоятельно установленный организацией перечень показателей для формирования баланса обособленного подразделения для нужд управления организацией (в целях отражения имущественного и финансового положения этого обособленного подразделения) (Письмо Минфина от 02.06.2005 N 03-06-01-04/273). Отдельный баланс обособленного подразделения не сдается в налоговую инспекцию, это внутренний документ организации.

При этом подразделение, выделенное на отдельный баланс, должно применять единую учетную политику, утвержденную в организации (п. 9 ПБУ 1/2008 «Учетная политика организации»). Порядок отражения в учете взаиморасчетов между обособленным подразделением и головной организацией, порядок документооборота утверждаются руководителем организации (п. 4 ПБУ 1/2008 «Учетная политика организации»).

Все расчеты с обособленным подразделением, выделенным на отдельный баланс, ведутся с использованием счета 79 «Внутрихозяйственные расчеты». Этот счет используется при передаче обособленному подразделению какого-либо имущества, при взаимном отпуске материальных ценностей, при оплате труда работников обособленного подразделения и т.д.

Например, при передаче головной организацией обособленному подразделению основного средства будут сделаны такие проводки:

дебет счета 79-1 – кредит счета 01 — на первоначальную стоимость объекта;

дебет счета 02 – кредит счета 79-1 – на сумму накопленной амортизации по объекту.

В свою очередь, обособленное подразделение сделает такие записи при получении этого основного средства:

дебет счета 01 – кредит счета 79-1 — на первоначальную стоимость объекта;

дебет счета 79-1 – кредит счета 02 – на сумму накопленной амортизации по объекту.

Расчеты по счету 79 при составлении единой бухгалтерской отчетности организации не отражаются (сворачиваются).

Отчетность обособленного подразделения без выделения на отдельный баланс

Обособленные подразделения без отдельного баланса сами бухгалтерский учет не ведут. Бухгалтерский учет всех операций ведется головной организацией (так называемый централизованный учет). А обособленное подразделение передает головной организации в сроки, установленные в учетной политике, первичные документы, оформленные по месту нахождения обособленного подразделения. То есть организация в принципе не составляет бухгалтерскую отчетность обособленного подразделения без отдельного баланса.

Обособленное подразделение юридического лица: налогообложение

Необходимость уплаты налогов и подачи отчетов по обособленному подразделению в 2020 году зависит от вида налога и нескольких факторов. Покажем их в таблице.

Вид налога	Когда ОП платит налог и сдает отчетность	Особенности уплаты налога
НДФЛ	Если в трудовых договорах с работниками прописано, что они работают в ОП, то с доходов таких работников нужно платить НДФЛ по месту нахождения ОП. Отчеты 2-НДФЛ и 6-НДФЛ	Если все ОП стоят на учете в одном муниципальном образовании, то можно выбрать ответственное ОП, которое будет платить налог и сдавать отчетность

Вид налога	Когда ОП платит налог и сдает отчетность	Особенности уплаты налога
	по таким работникам сдаются в ИФНС по месту регистрации ОП (Письмо Минфина от 13.08.2018 N 03-04-06/57140)	за все ОП в этом муниципальном образовании (п. 7 ст. 226, п. 2 ст. 230 НК РФ)
Страховые взносы	ОП платит взносы и сдает отчетность, только если оно само начисляет и перечисляет выплаты работникам и обособленному подразделению открыт расчетный счет в банке (п. 11 ст. 431 НК РФ)	
НДС	НДС всегда платится централизованно организацией в целом	
Налог на прибыль	ОП платит налог на прибыль и сдает декларацию по прибыли, приходящейся на конкретное ОП, в части налога, уплачиваемого в региональный бюджет (п. 2 ст. 288, 289 НК РФ)	Возможна уплата налога на прибыль ответственным подразделением за все ОП, расположенные в одном субъекте РФ. Подробнее об этом читайте в отдельной консультации
Налог на имущество	ОП платит налог на имущество и сдает отчетность в отношении недвижимости, расположенной по месту нахождения этого ОП (ст. 384, 385 НК РФ)	
Налог при УСН	Налог всегда централизованно платит сама организация	

Тема 1.11.4. Методы группировки документов

На различных предприятиях состав и количество создаваемых документов неодинаковы. Тем не менее документы любого предприятия можно систематизировать по одному или нескольким признакам.

Практика делопроизводства выработала следующие признаки группировки документов в дела:

по названию видов документов, например: «Акты», «Приказы», «Контракты» и т. д.;

по содержанию документов;

по объектам, фирмам-контрагентам, к которым относятся документы;

по корреспондентам, с которыми ведется переписка;

по грифу ограничения доступа к документам («КТ», «Конфиденциально»), содержащих коммерческую тайну.

Приведенные признаки классификации не исключают использование других, менее распространенных, таких, как географический, когда в деле подобрана переписка нескольких корреспондентов одного региона.

В текущей работе классификация документов производится на этапе группировки их в дела или во время составления номенклатуры дел.

Формированием дел называется группировка исполненных документов в дела.

Правильное формирование дел способствует оперативному поиску необходимых документов в постоянно растущем документном массиве предприятия, обеспечивает их сохранность, устанавливает порядок в организации делопроизводства.

Формирование дел предприятия проводит, как правило, секретарь-референт или другой специально назначенный работник под непосредственным контролем руководителя предприятия.

Формирование дел осуществляется в соответствии с заголовками дел по заранее составленной номенклатуре предприятия или по классификационным признакам.

В большинстве фирм формирование дел проводится по названиям видов документов, например, акты, приказы, контракты (рис. 17). При большом объеме документов необходимо для оперативного поиска вводить другие признаки классификации, например, контракты разделить на дела, содержащие контракты о поставке стекла, контракты о поставке леса и т. д.



Рис. 17.

При формировании дел необходимо соблюдать следующие требования: в дело помещаются документы, работа по которым проведена; документы, подшитые в дело, являются подлинниками или заверенными копиями;

документы разных сроков хранения формируются в разные дела;

документы, касающиеся одного вопроса, помещаются в одно дело;

в дело включается один экземпляр документа;

каждый документ, помещенный в дело, должен быть правильно оформлен (иметь дату, подпись, отметку об исполнении и т.д.);

в дело формируются, как правило, документы одного года;

в дело не должны подшиваться документы, подлежащие возврату, а также черновики документов;

документы внутри дела располагаются в хронологической последовательности или в нумерационной.

Устав предприятия и другие учредительные документы формируются в самостоятельное дело.

Протоколы общих собраний акционеров формируются отдельно от протоколов заседаний Совета директоров. Приложения и другие дополнительные документы подшиваются к тем протоколам, к которым они относятся.

Контракты предприятия делятся на две группы, хранящиеся в разных делах. Первую группу составляют коммерческие контракты между предприятиями, вторую - трудовые контракты (договоры) с работниками.

Приказы по основной (производственной) деятельности формируются отдельно от приказов по личному составу.

Документы по личному составу предприятия (личные дела, личные карточки) формируются по алфавиту фамилий сотрудников.

Документы ограниченного доступа с грифом «КТ» или «Конфиденциально» формируют отдельно от остальных документов предприятия.

При формировании дел с перепиской одним из решающих факторов является ее объем.

При небольшом объеме переписки заводится одно дело, содержащее входящие и исходящие, письма и факсы.

Прогнозируя рост переписки с деловыми партнерами, целесообразно завести отдельные дела для входящих и исходящих документов.

При дальнейшем возрастании объема можно входящую и исходящую переписку разделить по видам документов, на письма и факсы.

В ряде фирм при формировании дел с перепиской используется подшивка «письма-ответа» рядом с «письмом-запросом».

Если число предприятий-контрагентов достаточно стабильно, то в этом случае можно применить объективный признак формирования документов, т.е. в одном деле будут находиться разные виды документов (контракты, факсы, телефонограммы и т.п.), относящиеся к одной организации.

Планы и отчеты хранятся в делах того года, к которому они относятся по содержанию, независимо от времени их составления или утверждения. Бизнес-планы, рассчитанные на несколько лет, подшиваются в дело первого года.

При формировании дел используются отечественные скоросшиватели, рассчитанные в среднем на 200 листов, и импортные, позволяющие подшивать в 2-3 раза больше. В зависимости от специфики предприятия, объема документов рекомендуется использовать комбинированно и те, и другие.

Папки импортного производства могут вестись на протяжении нескольких лет. Поэтому для оперативного поиска документов внутри дела необходимо использовать разделители с указанием года.

Используемые источники

1. Болдырева И.А. Экономика АПК и сельского хозяйства. Новочеркасск: Изд-во: Новочерк. инж. мелиорат. ин-т Донской ГАУ, 2019. 153 с.
2. Оплетаева Т.А. Управление структурным подразделением организации: учеб. пособие. Омск: ФГБОУ ВО Омский ГАУ, 2019.
3. Грибов В.Д. Управление структурным подразделением организации: учебник. М.: КНОРУС, 2019. 278 с.
4. Грибов В.Д., Грузинов В.П., Кузьменко В.А. Экономика организации (предприятия): учебник. М.: КНОРУС, 2019. 408 с.
5. Документационное обеспечение управления: учебник / С.А. Глотова, А.Ю. Конькова, Ю.М. Кукарина, Е.А. Скрипко; под общ. ред. Т.А. Быковой. М.: КНОРУС, 2020. 266 с.
6. Федорова Н.В., Минченкова О.Ю. Управление персоналом: учебник. М.: КНОРУС, 2019. 224 с.
7. Бородушко И.В., Янковская Е.С. Управление организационными системами: учеб. пособие. М.: РУСАЙНС, 2019. 134 с.

Учебное издание

Степура Елена Михайловна

**Управление работами по обеспечению работоспособности
электрического хозяйства
сельскохозяйственных потребителей и автоматизированных
систем сельскохозяйственной техники**

для студентов специальности
35.02.08 Электрификация и автоматизация сельского хозяйства

Редактор Павлютина И.П.

Подписано к печати 16.12.2020 г. Формат 60x84 ¹/₁₆.
Бумага офсетная. Усл. п. л. 7,67. Тираж 100 экз. Изд. № 6790.

Издательство Брянского государственного аграрного университета
243365 Брянская обл., Выгоничский район, с. Кокино, Брянский ГАУ