

МІНІСТЕРСТВО СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА І ПРОДОВОЛЬСТВА
УКРАЇНИ

УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

На правах рукопису

ВІННИЦЬКИЙ СТЕПАН МИКОЛАЙОВИЧ

ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ І ПРОЦЕДУР УПРАВЛІННЯ В
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ І ОБ'ЄДНАННЯХ

Спеціальність 08.00.05 – Економіка, планування,
організація управління народ-
ним господарством і його
галузями
/сільське господарство/

А В Т О Р Е Ф Е Р А Т

дисертації на здобуття наукового
ступеня кандидата економічних наук

Київ - 1994

AB 29.284

Робота виконана на кафедрі управління виробництвом
Українського державного аграрного університету

Науковий керівник – доктор економічних наук, професор,
заслужений діяч науки і техніки України
ЗАВАДСЬКИЙ Й.С.

Офіційні опоненти – доктор економічних наук, професор
ТЕРЩЕНКО В.К.,
кандидат економічних наук, доцент
ЧОРНИЙ Г.М.

Провідна організація – Хмельницьке обласне управління
сільського господарства і продовольства при Хмельницькій
обласній держадміністрації.

Захист відбудеться " " _____ 1994 р. о _____ го-
дині на засіданні спеціалізованої ради Д.І20.71.06 при Українському
державному аграрному університеті за адресою:

252041, Київ 41, вул. Героїв Оборони, 11, учбовий корпус 10,
аудиторія 412.

Просимо взяти участь в роботі ради або вислати Ваш відгук
на автореферат в 2-х примірниках, завірений печаткою на адресу:

252041, Київ 41, вул. Героїв Оборони, 15, сектор захисту
дисертацій.

З дисертацією можна ознайомитися в бібліотеці університету.
Автореферат розісланий " " _____ 1994 р.

Вчений секретар
спеціалізованої ради, канди-
дат економічних наук

В.К.САВЧУК
В.К.САВЧУК

ЛНБ України ім.В.Стефаніка



00777796 (0)

ЛНБ ім. В. Стефаніка
АН України

ДВ - 29.000 - 3 -

І. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

І.І. Актуальність теми. Формування виробничих структур нового типу, функціонуючих на основі ринкових механізмів, вимагає раціональної організації процесів управління.

Вдосконалення управлінських процесів на підприємствах /об'єднаннях/ з однієї сторони, повинно здійснюватись з одночасним приведенням його у відповідність з принципами ринкової економіки, з іншої - виступати її прискорювачем. Це є неодмінною умовою підвищення продуктивності праці і ефективності виробництва. Невирішеність цієї проблеми на сучасному етапі негативно впливає на діяльність реорганізованих сільськогосподарських підприємств.

Успіх справи - не в локальному покращенні, раціоналізації управлінського процесу, що здійснюються на окремій стадії або структурному підрозділі, а удосконаленні його в комплексі.

Дуже важливий напрямок практичного розв'язання даної задачі полягає ще й в тому, щоб, по-перше, наукові розробки удосконалення процесів управління давали відповідь на складні питання сучасної управлінської діяльності на підприємствах /об'єднаннях/, по-друге, за своїми високими якісними ознаками вони мали перспективний характер користування. Це, безсумнівно вимагає поглиблення досліджень теоретичних основ організації управлінських процесів, об'єктивної оцінки їх стану на конкретних об'єктах, проектування раціональної технології, підготовки інструментарію її здійснення та знаходження критеріїв визначення ефективності.

Вченими-економістами в області теорії, методології і практики процесів управління та їх технологізації зроблено немало досліджень. Проте переважна їх більшість розглядає управлінський процес не як єдине ціле, а лише окремі його параметри, технологію або стадії, тобто системний підхід тут не витримують. Концепція окремих авторів в цій галузі науки виражена незовсім чітко, повно та послідовно.

Одержані результати досліджень часто мають рамки фрагментарної раціоналізації. Чекають розробки та вдосконалення управлінської процедури.

Таким чином, є повна підстава аргументувати, що питання удосконалення процесів управління на сільськогосподарських підприємствах /об'єднаннях/ досліджені недостатньо, вони є досить

актуальними і потребують невідкладного наукового вирішення. Все це зумовило вибір теми дисертаційної роботи.

1.2. Мета і завдання дослідження. Метою досліджень є узагальнення теорії і практики процесів управління, визначення шляхів їх вдосконалення, що дасть можливість підвищити ефективність сільськогосподарського виробництва.

Для досягнення цієї мети визначено такі завдання:

- розкрити теоретичні основи та узагальнити понятійний апарат процесу управління;
- дослідити процес управління як цілісний об'єкт;
- пізнати структуру та порядок здійснення управлінського процесу;
- здійснити поглиблену класифікацію процесів управління за різнорідними ознаками та передумовами, що їх визначають;
- сформулювати вимоги до процесу управління та його технології;
- дати об'єктивну оцінку технології та умов протікання процесу управління;
- сформувати комплекс документів організаційно-правового регламентування праці апарату управління;
- дослідити та розробити управлінські процедури на раціоналізацію процесів управління та визначення їх ефективності.

1.3. Предмет та об'єкти дослідження. Предмет досліджень - комплекс питань вдосконалення процесів і процедур управління. Об'єкти досліджень - сільськогосподарські підприємства /об'єднання/ різних регіонів України. Період дослідження - 1971-1992 рр. Основні джерела інформації: річні звіти, плани економічного і соціального розвитку, статистична звітність сільськогосподарських підприємств /об'єднань/; первинні документи, дані анкетного опитування різних категорій управлінських працівників, вітчизняна і зарубіжна спеціальна література, матеріали власних спостережень та ін.

1.4. Методика досліджень. Методологічною основою досліджень є діалектичний метод пізнання та системний підхід, законодавчі та нормативні акти Верховної Ради і Кабінету Міністрів України, сучасна економічна теорія, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених - економістів з вирішуваної проблеми.

Збір, обробка та аналіз інформації здійснювались за допомогою спеціальних методів: абстрактно-логічного, монографічного, роз-

рахунково-конструктивного, аналогій, статистичних групувань, дерева цілей, аналітичного вирівнювання, кореляційного аналізу, анкетування /зустрічного, контрольного анкетування/, інтерв'ювання, організаційного моделювання, графічного, експертних оцінок, моментних /фотохронометражних/ спостережень та ін.

1.5. Наукова новизна та основні положення дисертації, що виносяться на захист:

- теоретичні узагальнення та пропозиції щодо вдосконалення процесів управління та їх технологій;
- узагальнена процедура побудови і здійснення процесу управління;
- класифікація процесів і процедур управління;
- результати оцінки процесу праці управлінських працівників, інформаційного забезпечення процесів управління, технології вироблення, реалізації та контролю за виконанням управлінських рішень;
- рекомендована структура затрат часу на здійснення керівними працівниками сільськогосподарських підприємств основних функцій управління;
- комплекс документів організаційно-правового регламентування, стан їх розробки в господарствах та ефективність використання;
- типовий комплексний проект опису робіт і організації трудового процесу головного бухгалтера сільськогосподарського підприємства та управлінські процедури і рекомендації, що входять до його складу;
- управлінські процедури: структуризації цілей і задач; підготовки, прийняття, оформлення, реалізації та контролю за виконанням управлінських рішень; організації ділових нарад /засідань, зборів/;
- технологічна схема /алгоритм/ взаємозв'язку /взаємодії/ окремих елементів процесу управління та впливу їх показників на кінцеві результати виробничо-фінансової діяльності підприємства;
- методика комплексної оцінки ефективності процесів управління на базі інтегрованих коефіцієнтів.

1.6. Практична значущість та використання результатів роботи. Теоретична та практична значущість роботи полягає в тому, що дослідження процесів управління здійснювалось в комплексі з вико-

ристанням системного підходу. Автором:

- обґрунтовано пропозиції на вдосконалення процесів управління з усіх його параметрів та технології протікання;
- досліджено та запропоновано ряд організаційних, інформаційних і оперативних управлінських процедур;
- сформовано комплекс документів, які є організаційно-правовою і методичною основою системи регламентного управління та реалізації визначених цілей і задач;
- здійснено опис робіт раціональної організації трудового процесу головного бухгалтера сільськогосподарського підприємства на базі сформульованих кваліфікаційних вимог, посадових характеристик, морально-етичного кодексу /норм поведінки/, процедур та рекомендацій;
- рекомендовано методику оцінки ефективності управлінських процесів за різними підходами.

Одержані наукові результати впроваджені в радгосп-комбінаті ім. ХХУ з'їзду КПРС Обухівського, радгоспах "Деснянський" Бишгородського, "Красилівський" Броварського районів Київської області, дослідному господарстві "Елітне" Харківської області, агрофірмі "Україна" Дунаєвського району Хмельницької області. Вони також використані при проектуванні системи управління виробництвом і якістю продукції в Засельському агропромисловому об'єднанні Миколаївської області. На їх основі мають місце методичні розробки для студентів економічних спеціальностей вузів та слухачів факультетів підвищення кваліфікації.

І.7. Апробація роботи. Результати досліджень, основні положення, зроблені висновки та пропозиції викладені на 12 наукових конференціях професорсько-викладацького складу і аспірантів Української сільськогосподарської академії /1979-1990 рр./; зональній міжвузівській науково-методичній конференції "Науково-технічний прогрес в сільському господарстві та проблеми вдосконалення організації праці і управління" /м.Київ, 1974 р./; науково-практичній конференції "Якість праці і продукції - найважливіша умова підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва" /Мінськ, 1978/; Республіканській науково-практичній конференції "Проблеми і практика управління соціалістичним змаганням в сільському господарстві" /м.Київ, 1979/; науково-практич-

ній конференції "Проблеми ефективності виробництва, якості праці і продукції в світлі рішень листопадового /1979 р./ Пленуму ЦК КПРС і виступу на Пленумі Генерального секретаря ЦК КПРС тов. Л.І.Брежнєва" /м. Мінськ, 1979 р./; Республіканській науково-практичній конференції молодих вчених-економістів "Шляхи підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва в світлі рішень XXVI з'їзду КПРС" /м. Київ, 1982 р./; Республіканській науково-практичній конференції "Підвищення ефективності використання праці в сільському господарстві та соціальній розвитку села в світлі рішень травневого і листопадового /1982 р./ Пленумів ЦК КПРС" /м. Київ, 1983 р./; Республіканській науково-практичній конференції "Вдосконалення управління сільськогосподарським виробництвом в системі агропромислового комплексу" /м. Київ, 1984 р./; науковій конференції "Колективний підряд та проблеми матеріального і морального стимулювання праці працівників сільського господарства за кінцеві результати виробництва" /м. Пенза, 1984 р./; Республіканській науково-практичній конференції молодих вчених-економістів-аграрників "Підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва в умовах його переведення на інтенсивний шлях розвитку" /м. Житомир, 1985 р./; Республіканській науково-виробничій конференції "Управління соціалістичним змаганням - найважливішай важіль виконання Продовольчої програми СРСР" /м. Сімферополь, 1986 р./.

Матеріали досліджень повідомлені та підтримані викладачами управління виробництвом сільськогосподарських вузів на факультеті підвищення кваліфікації Московської сільськогосподарської академії ім. К.А.Тімірязєва /м. Москва, 1984 р./, а також керівниками сільськогосподарських підприємств /об'єднань/ Чернігівської області на семінарі з питань впровадження у виробництво нових технологій, прогресивних форм організації праці і управління /м. Мена, 1987 р./ . Крім цього вони вивітлювались при проведенні занять зі студентами економічного факультету та слухачами факультету підвищення кваліфікації /1980-1993/.

Положення про оцінку праці і стимулювання керівників та спеціалістів радгоспу за кінцеві результати виробництва /здобувач є співавтором/ розглянуто на технічній раді радгоспу "Деснянський"; затверджено Вишгородським районним агропромисловим об'єднанням, погоджено з Київським обласним комітетом профспілки працівників агропрому /1986 р./.

Тимчасові рекомендації з визначення ефективності праці керівних працівників та спеціалістів колгоспів і радгоспів при їх оплаті за кінцеві результати виробництва /здобувач є співавтором/ схвалені Науковою радою Держкомпраці УРСР /м.Київ, 1986 р./.

I.8. Публікація результатів дослідження. Основні наукові положення та результати досліджень з теми дисертації відображені в 30 опублікованих роботах загальним обсягом 8,8 д.а.

I.9. Структура та обсяг дисертаційної роботи. Дисертація викладена на 204 сторінках машинописного тексту, включаючи 18 таблиць, 5 рисунків, список використаної літератури з 200 найменувань. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаної літератури, 9 додатків.

В першому розділі "Теоретичні основи організації процесів управління виробництвом" даються поняття, розкривається структура та зміст процесів управління, його технології і управлінських процедур. Тут також здійснена їх класифікація за 32 ознаками, викладені властивості та вимоги до управлінського процесу і технології управління.

В другому розділі "Дослідження процесів управління на сільськогосподарських підприємствах і об'єднаннях" на прикладі, як окремо взятих сільськогосподарських підприємств, так і їх сукупності /432 господарства/ систематизовано процес праці основних категорій працівників апарату управління. В ньому також найшли відображення питання оцінки інформаційного забезпечення управлінських процесів, здійснена характеристика якісних параметрів процесів підготовки, прийняття і реалізації управлінських рішень. Формування цього розділу супроводжувалось системним дослідженням на підприємствах відповідних загальних та часткових управлінських процедур.

Третій розділ "Едосконалення процесів і процедур управління" втілює в собі ряд запропонованих управлінських процедур. В ньому розглядається комплекс документів організаційно-правового регламентування праці управлінських працівників, обґрунтована їх раціональність. Особлива увага при цьому спрямована на розробку інструкційно-технологічних карт організації праці інженерно-технічних працівників, типових комплексних проектів опису робіт та організації процесу праці працівників управління, організаційно-посадових карт /екзів робіт/ працівників апарату управління.

програм /алгоритмів/ загального процесу та на функції управління. В даному розділі описана також методика визначення ефективності процесів управління.

2. ОСНОВНІ НАУКОВІ ІДІЇ, ПОЛОЖЕННЯ І ВИСНОВКИ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ

2.1. В формуванні понятійного апарату процесу управління існує дуже велика розрізненість поглядів. Більшість вчених в поняття управлінського процесу укладають зміст того чи іншого його часткового елементу, тобто вони вибрали "елементарний підхід". Окремі автори ототожнюють процес /и/ управління з поняттями "управління", "технологія управління", "управлінська процедура".

В нашому розумінні:

- процес управління - це сукупність послідовних за своєю технологією дій /операцій/ управлінських працівників, направлених на здійснення функцій управління, вироблення, прийняття і реалізацію управлінських рішень на базі якісного інформаційного забезпечення при суворому дотриманні і використанні законів, принципів, методів, засобів управління та врахуванні характеру організаційних структур і закономірностей для досягнення визначеної мети;

- технологія управління - довгий перелік необхідних управлінських робіт, виконання їх за визначеним алгоритмом і найкращим способом при найбільше ефективних затратах часу і коштів;

- управлінська процедура - сукупність взаємоуз'язаних і логічно послідовних управлінських операцій при проектуванні чи виконанні робіт групою або окремим працівником, які визначають необхідний порядок /правила/ здійснення управлінських дій за тих чи інших умов і засадах.

2.2. Окремими структурними ланками процесу управління є його параметри: пілєвизначенність, інформація, управлінські рішення, управлінська праця між всіма параметрами процесу управління /параметральний блок/ існує тісний взаємозв'язок і взаємодія.

Процес управління, як правило, розпочинається з визначення і освідомлення метя, алгоритм досягнення якої накреслюється шляхом структуризації цілей і задач, в програмах, міроприємствах тощо. Формулювання і уточнення метя зумовлює процес вироблення і реалізації управлінських рішень, які націлені на її досягнення. Базою для них є інформація, перетворення якої здійснюється в

інформаційній системі і по інформаційних каналах у вигляді інформаційного забезпечення задовільняє запити свого користувача. Вона є предметом процесу управлінської праці. В якості його продукту, створеного через реалізацію функцій управління за того чи іншого стилю і форми керівництва є управлінські рішення.

Здійснення процесу управління повинно проходити за відповідною технологією /технологічний блок/ з використанням необхідних технічних засобів /інструменталізації/. Воно супроводжується сукупністю циркулюючих повідомлень, які перетворюються в інформаційний потік, а також правил, положень, процедур, що регламентують порядок протікання управлінського процесу та розподіл часового ресурсу. Жоден з параметрів процесу управління неможливі обійти технологізації, інакше вони не можуть претендувати на процес як такий.

В технологічному блоці утворюється замкнутий ланцюг управлінського процесу, створований ділянкою прямого ланцюга і ланцюгом зворотного зв'язку - контур процесу управління. На процес управління здійснюється вплив ззовні, що перешкоджає досягненню мети /збурюючий вплив/.

Нормальний хід процесу управління можливий лише із-за дотримання певних умов /блок умов процесу управління/, які є його важелими: керівництва /дотримання, використання/ законами, принципами методами управління; врахування закономірностей управління; забезпечення висококваліфікованими кадрами управління, їх підготовки, правильної розстановки та раціонального використання; проектування оптимальної структури управління і її взаємозв'язку з динамікою; розвитку самоуправління; взяття до відомої форми власності. Управлінський процес складається з чергуючих стадій, фаз, етапів, які в цілому формують його цикл.

2.3. До процесу управління пред'являються вимоги: відповідність процесу управління характерові виробничого процесу; дотримання умов процесу управління при його здійсненні; протікання процесу управління за заделегідь розроблених прогресивних та виправданих практикою технологій на базі управлінських процедур; правомірність; об'єктивно можлива стислість в часі; наукова обґрунтованість; здійснення управлінського процесу з врахуванням укоріненних традицій, умов і місця розміщення об'єкту, національних особливостей; розвиток процесу управління у відпо-

відності з досягненнями науково-технічного прогресу, передовим зарубіжним та вітчизняним досвідом і принципами ринкових відносин; протидія збуржучому впливові; простота, доступність, демократичність і гласність; гармонійне поєднання процесів управління виробничої, економічної та соціальної сфер; здійснення постійного спостереження і контролю за протіканням управлінського процесу; високий рівень ефективності; раціональне економічне та соціальне стимулювання учасників управлінського процесу.

2.4. Виходячи із змісту понятійного апарату, різномірних ознак та передумов, що їх визначають, процеси управління дисертантом вперше класифіковано. Кожен з управлінських процесів, що значиться за їх класифікацією, при окремому розгляді виступає як самостійний об'єкт, а відносно до узагальнюючого /сінтетичного, інтегрованого/ вони є субпроцеси /підпроцеси/, яким властиве подальше ієрархічне розділення на відповідні підпроцеси /підпідпроцеси/ нижчого рівня. В своїй сукупності їх можна назвати аналітичними /частковими/ процесами управління.

Здійснена поглиблена класифікація процесів та процедур управління дає можливість значно в більших масштабах пізнати будову, зміст і технологію, а також взаємозв'язок /взаємодію/, їх елементів. Вона стала вихідним інструментом для всестороннього дослідження та формулювання напрямків вдосконалення управлінських процесів і процедур на сільськогосподарських підприємствах /об'єднаннях/.

2.5. Сукупність різних робіт і операцій, виконуваних керівниками, спеціалістами та іншими працівниками з метою ефективного управління і всестороннього забезпечення діяльності основних, допоміжних і обслуговуючих підрозділів підприємства при виробництві продукції та послуг являє собою процес праці при здійсненні управління виробничими колективами.

Ефективність управління підприємством в значній мірі залежить від того який головний напрямок в процесі праці вибирає керівник, які його методи і стиль керівництва.

Результати досліджень підтверджують, що в перші роки "перебудови" в Київській і Чернігівській областях майже дві третини керівників підприємств /62,5%/ приділяли основну увагу виробничій сфері діяльності, соціальній - лише біля десятої частини /9,4/.

В 28,1% господарств вони вибрали комплексний напрямок, рівномірно спрямувавши увагу на обі сфери діяльності. Допо змінилася сфера їх впливу з 1990 р. Питома вага господарств з перевагою в їх керівників витрат робочого часу на вирішення соціальних питань зросла до 35%, одночасно зменшилась частка тих, хто віддає перевагу комплексному вирішенню задач.

Структура затрат робочого часу в керівників підприємств з відповідними напрямками діяльності виражена такими приблизними співвідношеннями:

а/ обравши за пріоритет своєї діяльності виробничий напрямок - 2:1 /в структурі затрати робочого часу на вирішення виробничих питань складають 64, соціальних - 36%/;

б/ визначивши за основний напрямок соціальний розвиток господарства - 1:2 /в структурі затрати робочого часу - 31 і 69, відповідно;

в/ з комплексним напрямком виробничо-соціальної діяльності - 1:1, відповідно.

Спостерігають ся різкі протиріччя у стилі їх керівництва. Переважне число керівників господарств /64,1%/ стараться адміністративну владу зосередити в своїх руках, зневажачи делегування повноважень. Третій частині їх присутній кабінетний стиль керівництва, часто і довго засідати на нарадах, засіданнях правління, зборах.

Вибрані керівником підприємства напрямки діяльності та стиль керівництва безсумнівно визначають зміст робочого дня як його самого, так і підлеглих /табл. I/.

В процесі праці керівників підприємств найбільшу п'ятому вагу займають операції, пов'язані з виробничою діяльністю та роботою з інформацією /57,7% або 7 год. 21 хв./.

Одна третина респондентів на першу групу операцій витрачає не більше 3 год. і в основному надає перевагу другій. Решта опитаних виробничому процесу приділяє зверх 4 год. Керівникам господарств важко зорієнтуватись якій частині процесу праці надати пріоритет або які повинні бути оптимальні межі кожної з них. Наші дослідження на користь активної частини процесу їх праці /виробничі операції/.

В технологічному процесі роботи керівників господарств з інформацією /пасивна частина процесу праці/ є ряд недоліків. Наприклад, багато часу доводиться їм витрачати на пошук і збір

Таблиця

Процес праці керівників сільськогосподарських підприємств /дані анкетного опитування 149 керівників господарств/

Укрупнені операції	Середньоденні затрати робочого часу, % відповідно до							В серед- ньому, хв.	Питома вага в струк- турі, %	
	до, год.									
	0,5	1,0	1,5	2,0	3,0	4,0	5,0			Більше 5,0
Проведення нарадів	-	53,7	-	42,1	4,2	-	-	-	46	6,0
Відвідування об'єктів та керів- ництво на виробництві	-	-	-	13,8	19,6	19,0	31,2	16,4	228	29,8
Робота з інформацією /весь інформаційний цикл/	-	-	21,5	-	-	48,0	30,5	-	213	27,9
Ділові зустрічі	66,9	15,6	17,5	-	-	-	-	-	34	4,4
Приймання відвідувачів	9,3	54,1	-	33,3	3,3	-	-	-	61	8,0
Проведення зборів, засідань правління, нарад	68,4	31,6	-	-	-	-	-	-	27	3,6
Візди за межі господарства	-	-	-	6,4	20,0	28,2	36,3	9,1	51	6,7
Підвищення кваліфікації	13,5	52,4	29,1	5,0	-	-	-	-	54	7,1
Громадська робота	32,0	30,4	-	33,3	4,3	-	-	-	50	6,5
Разом	-	-	-	-	-	-	-	-	764	100
в тому числі:										
невластиві функції	-	48,6	-	39,3	12,1	-	-	-	99	13,0
непродуктивні операції	-	40,8	-	47,6	11,6	-	-	-	102	13,4

інформації /45 хв./, а також особисту розробку прогнозів соціально-економічного розвитку підприємства, здійснення розрахунків, прийняття участі в складанні зведень, довідок; звітів, доповідей, підготовці організаційно-розпорядчих документів /30 хв./. Безперечно, значну частину цих операцій, по-перше, потрібно перекласти на працівників відділів і служб, по-друге, скоротити обсяг зажаданой, але не завжди використовуваної інформації вищими організаціями /адміністраціями/ та самими керівниками господарств.

В обсязі укрупнених операцій процесу праці керівників підприємств 13% /99 хв./ займають роботи, які не входять в коло їх обов'язків. Усього лише 1,8% опитуваних заявляють, що такі функції їм виконувати не доводиться.

Непродуктивні витрати часу /запізнення при проведенні нарад, засідань пресління, зборів; очікування попасти на приймання до вищих начальників та партнерів; несвоєчасний вихід на зв'язок; неслужбові розмови; робота з комісіями складають у середньому 102-103 хв. або 13,4% в загальній структурі б"вджету робочого часу. Максимальне скорочення цих витрат - значний резерв раціоналізації процесу праці управлінського апарату.

Потрібно підкреслити, що робочий день у всіх категорій працівників апарату управління невпорядкований. Його тривалість в керівників господарств становить 12 год. 44 хв. Вважаємо, що при цьому слід скоротити обсяг операцій інформаційного циклу /в структурі фактичних витрат робочого часу вони займають 27,9%, нормативного - 50,7/, непродуктивних та невластивих функцій.

Більшість респондентів висловлюють побажання на скорочення кількості відвідувань господарств зі сторони вищих організацій /адміністрацій/.

З метою визначення доцільності сталих меж в структурі затрат робочого часу керівників підприємств автором здійснено перегрупування технологічних операцій у відповідності з алгоритмом побудови їх нормативів /Зевадський Й.С. Управління сільськогосподарським виробництвом.- К.:Вища шк. Головне вид-во, 1984, с. 176/ табл. 2/.

Враховуючи те, що в процесі праці управлінських кадрів провідну роль відіграє інформаційний цикл, в якому основне місце відводиться забезпеченню працівників управління обліково-економічною інформацією, на матеріалах 62 колгоспів і радгоспів

Київської і Чернігівської областей проведено дослідження процесу праці працівників центральних бухгалтерій.

2. Аналіз середньоденних затрат робочого часу керівників сільськогосподарських підприємств /дані анкетного опитування 149 керівників господарств/, хв.

Група операцій	За нормами- вом	Фактично	Відхилення
На робочому місці	179	302	+123
в тому числі:			
приймання відвідувачів	30	61	+ 31
аналіз господарської діяльності	45	25	- 20
участь в складанні розрахунків, звітів, справок, доповідей тощо	10	64	+ 54
читання спеціальної літератури	30	28	- 2
На місцях здійснення виробництва	230	228	- 2
Збори, наради, засідання	35	27	- 8
Виїзди за межі господарства	30	51	+ 21
Інше	6	156	+150
Разом	480	764	+284

Цілоком закономірно, що в структурі затрат робочого часу найбільшу п'ятому вагу у всіх працівників займають обліково-звітні операції /приймання, перевірка та обробка первинних документів, ведення реєстрів бухгалтерського обліку, проведення інвентаризації, складання звітів тощо/. В головних бухгалтерів вони дорівнюють 30,9, у їх заступників - 57,1, бухгалтерів відділів /цехів/- 61,7%. Проте, звертає на себе увагу порівняно малий обсяг витрат часу на здійснення функцій планування, аналізу господарсько-фінансової діяльності та контроль, відповідно складаючи 14,7; 10,4; 6,7%. В головного бухгалтера вони навіть нижчі витрат часу на виїзди за межі господарства і майже однакові з такими на виконання інших операцій. Немало часу утікає в головних бухгалтерів на участь в роботі нарад, засідань правління, зборів безпосередньо на підприємстві, коли його компетентність не потрібна, при виході на зв'язок і телефонні розмови, а у їх заступників та працівників бухгалтерій на виконання сільськогосподарських та інших робіт на виробництві. Обліковим працівником мало часу залишається на спе-

ціальну підготовку. Вони становлять: ІО; 9; ІІ хв. або І,9; І,8; 2,3%, відповідно, у структурі витрат робочого часу. Тривалість робочого дня відповідно складає: 8 год.48 хв.; 8 год.19 хв.; 7 год. 55 хв.

Таким чином, цілком справедливо можна аргументувати, що структура бюджету робочого часу управлінських працівників незовсім раціональна, в зв'язку з чим процес їх праці потребує науково обґрунтованого регламентування.

2.6. Основний зміст управлінського процесу полягає в реалізації функцій управління. Варто відзначити, що нормативи або хоч би приблизні межі часу на їх здійснення не зустрічались.

Згідно запропонованої структури витрат часу на виконання основних функцій управління до 30% робочого часу керівникам господарств доцільно пов'язувати з питаннями вирішення перспективних задач, оперативного та поточного планування, планування особистої праці тощо. Більше третини його можна направляти на організаційно-розпорядчу діяльність та операції з контролю. Такі ж межі передбачаються на регулювання, координування та стимулювання виробничих і управлінських процесів /табл. 3/.

3. Структура затрат робочого часу на здійснення основних функцій управління керівниками сільськогосподарських підприємств /за даними анкетного опитування 149 керівників господарств та групувань 44 колгоспів/,%

Функції управління	Фактично		Рекомендується
	в колгоспах	в радгоспах	
Прогнозування	11,5	12,8	12
Планування	15,9	16,8	18
Організація	30,2	24,4	15
Регулювання, координування та стимулювання	16,7	15,6	35
Контроль	25,7	30,4	20
Разом	100	100	100

Для головних бухгалтерів сільськогосподарських підприємств пропонуються середньоденні нормативи затрат робочого часу на виконання конкретних /специфічних/ функцій управління як в натураль-

ній величині /хв./, так і в структурі /дисертація, додат.8, розд.І3/.

Нормативи затрат часу на виконання функцій управління дадуть можливість в тій чи іншій мірі нормалізувати процес праці управлінських працівників, покращити його умови, а також впливати на формування оптимальної структури управління на підприємствах, яке знаходиться в прямій залежності від їх технології.

2.7. Сполучною ланкою між системою реалізації функцій управління і процедурами здійснювання робіт при виробленні та реалізації управлінських рішень є інформаційне забезпечення процесів управління. Від того наскільки інформація є своєчасною, повною та достовірною залежить якість управлінських рішень.

З досліджуваних 10 видів та 14 напрямків інформаційного забезпечення процесів управління позитивні показники з названих трьох вимог до нього на підприємствах з різними формами власності варіюють від 38,5 до 69,2%.

В ході досліджень виявлені та підтверджені управлінськими працівниками перешкоди щодо своєчасного, повного та якісного інформаційного забезпечення управлінських процесів, які вимагають усунення, а саме: недостатній рівень кваліфікації спеціалістів, керівників середньої ланки та облікових кадрів; неповна забезпеченість працівників апарату управління транспортними засобами /пальним/, організаційно-обчислювальною технікою, методичними положеннями, рекомендаціями, посібниками; нечіткість та перекручування інформації підлеглими посадовими особами; складність одержання вихідних даних; неудоконалість форм організації бухгалтерського обліку; недоопірка керівниками господарств і вищих органів /адміністрації/ значення бухгалтерського обліку; низький рівень виконавської дисципліни; відсутність програми удосконалення інформаційного забезпечення процесів управління.

Керівники підприємств, як свідчать дані обстежень окремих господарств та анкетування, з однієї сторони одержують четверту частину некорисної /баластної/ інформації, на основі якої не уживають ніяких управлінських дій, а з іншої – спостерігається низький рівень її інформативності /середній показник використання із всіх її видів і напрямків – в колгоспах 57,8, в радгоспах 72,7%/. В цьому зв'язку обсяг зажаданої інформації, який утримує тенденцію зростання і ускладнення, обґрунтовано можна з окремих її видів і напрямків

скоротити до 35%.

Не витерплюють часу питання корінного покращення документального забезпечення апарату управління, яке базується на розробці інформаційних процедур.

2.8. В процесі управління центральне місце займають управлінські рішення.

Зараз на сільськогосподарських підприємствах досить низький показник дотримання вимог, які ставляться до управлінських рішень при їх виробленні. Так, з 10 найбільш важливих їх позицій середній коефіцієнт становить 0,52, Головною причиною цього залишаються низькі якісні параметри інформаційного забезпечення. На момент прийняття управлінських рішень своєчасно одержують інформацію лише 40% керівників господарств з 149 опитуваних, рівень повноти і корисності її займає відповідно 30 і 27,2. На решті господарств інформація цим характеристикам незавжди або взагалі не відповідає. Невладково значна частина управлінських рішень /16-21%/ приймається керівниками підприємств без попереднього аналізу інформації.

Наступні місця причин, які впливають на якість управлінських рішень та процес їх прийняття і реалізації, за кількістю стверджувальних позитивних відповідей респондентів розподіляють: недостатність забезпечення управлінського апарату засобами організаційно-обчислювальної техніки; допомоги керівникам зі сторони підлеглих часу для прийняття управлінських рішень; контролю за виконанням рішень; особистого досвіду та допомоги від вищих керівників; правового впливу; знань процедур підготовки, обґрунтування, оформлення, прийняття, доведення до виконавців, реалізації, контролю /інформування/ за виконанням рішень; низька оперативність вироблення рішень та сприйняття їх підлеглими; несприятливість соціально-психологічних умов.

При аналізі технологічних елементів процедури підготовки управлінських рішень стверджується той факт, що кожний третій керівник господарства незавжди користується правилом вироблення декількох варіантів, 16% їх не здійснюють погодження приймаючих рішень з заінтересованими структурними підрозділами та посадовими особами.

Ефективність рішень визначають три четвертих господарських керівників. Шоста частина з них при цьому користується приблизними

розрахунками, 42,6% - проводить їх самостійно, решта - до таких розрахунків залучає відповідні служби.

Покращення показників якості, прийнятих та ефективності виконання управлінських рішень примушує усунути виявлені причини і націлює на дотримання викладених в дисертації процедур вироблення, реалізації та контролю за їх виконанням.

2.9. В процесі досліджень встановлено послідовну залежність та тісний взаємозв'язок між окремими елементами /умовами/ процесу управління, тотожність їх результативних показників, а також вплив останніх на кінцеві результати виробничо-фінансової діяльності підприємства. Їх прояв вирисувався в таку технологічну схему /алгоритм/: задоволеність керівників господарств працею своїх заступників, спеціалістів, керівників середнього рівня та інших працівників - ступінь виявлення в них особистих і ділових якостей - рівень виконання ними посадових обов'язків - своєчасність, повнота і якість інформаційного забезпечення управлінських процесів - якість прийнятих управлінських рішень - рівень їх виконання - кінцеві результати виробничо-фінансової діяльності господарства. Крім цього підтверджується пряма залежність між показниками забезпеченості та використання управлінськими працівниками і спеціалістами документів організаційно-правового регламентування, рівня виконання ними посадових обов'язків і результатів виробничо-фінансової діяльності підприємства.

2.10. Ефективність процесів управління у великій мірі залежить від того наскільки чітко скоордований та взаємопов'язаний процес праці всіх управлінських працівників, наскільки раціональна його організація, як відрегульована взаємодія і взаємозв'язок між виробничими підрозділами, службами та окремими виконавцями і, накінець, від опанування працівниками основних цілей і функціональних задач. Головна роль в цьому відводиться організаційно-правовому регламентуванню праці працівників апарату управління.

Потрібно відзначити, що рівень охоплення управлінського апарату регламентуючими його працю документами ще невисокий, а якість їх низька. На багатьох підприємствах в потрібні моменти в основному орієнтуються на типові посадові інструкції, яким притаманні значні недоліки.

Працівникам апарату управління за нашим переконанням потребують такого документу, в якому можна би знайти відповідь на всі

основні питання процесу праці, його організації і технології, втілюючого в собі: загальні положення про посаду; процедури вступлення /входження/ на посаду за контрактом, обранні, призначенні; напрямлені: кваліфікаційні вимоги, посадові характеристики, норми морально-етичного кодексу працівника; не декларативний перелік робіт, а найважливіші цілі і задачі, конкретизований їх опис та ілюстрацію, нормативи затрат часу на їх виконання; головні проблеми в трудовій діяльності посадової особи, передбачувані неординарні кригічні ситуації та правила виходу з них; будову службових взаємовідносин /зовнішні зв'язки і контакти/; внутрішні інформаційні і адміністративно-функціональні зв'язки; систему технічного забезпечення та автоматизації процесу праці; карту організації робочого місця; права та юридичні міри відповідальності; процедуру оцінки праці та стимулювання; норми правового та соціального захисту працівника; перспективу росту на посаді; процедури організації документообігу та виконання найбільш важливих робіт /міроприємств/ тощо.

В якості такого документу пропонуємо типовий комплексний проект опису робіт та організації процесу праці керівника, спеціаліста, службовця. Його розробка нами здійснена для головного бухгалтера сільськогосподарського підприємства /дисертація, додат. 8/.

2.II. Ефективність процесів управління характеризується якістю функціонування підприємства.

Вважаємо, що її краще всього визначати через показники оцінки ефективності праці працівників апарату управління. Як нам здається, перевагу слід віддати комплексній оцінці ефективності праці, яка здійснюється на основі першочергового визначення трьох інтегрованих /індивідуальних/ оціночних показників /ознак/ з їх наступним агрегуванням в узагальнюючій /комплексній/. До них пропонується віднести: а/ рівень виконання посадових обов'язків; б/ ступінь виявлення особистих та ділових якостей; в/ результати виробничо-фінансової діяльності підприємства /виробничого підрозділу/. Їх значення зручніше всього виражати в формі інтегрованих /індивідуальних/ коефіцієнтів.

Розрахунок інтегрованих /індивідуальних/ коефіцієнтів належить вести на базі попередньо врахованих часткових коефіцієнтів з відповідних оціночних показників з врахуванням їх значущості

/ваги/. В ролі таких рекомендуються: з ознаки "а": дуже важливих; важливих; незовсім важливих; другорядних; нееластивих; з ознаки "б": професійних: професійно-особових; характеро-особових; з ознаки "в": виробництво валової продукції сільського господарства в розрахунку на 1 га сільськогосподарських угідь; прибуток в розрахунку на 1 га сільськогосподарських угідь; витрати коштів на соціальний розвиток колективів в розрахунку на 1 середньо-облікового працівника; коефіцієнт платоспроможності.

Розрахунок інтегрованого /індивідуального/ коефіцієнта з останньої ознаки /"в"/ можна також здійснювати за системою показників при ресурсному підході /Завадський П., Вінницький С., Ястреб М. Оцінка ефективності виробничо-фінансової діяльності сільськогосподарських підприємств // Економіка Радянської України.- 1985.- № 7.- С. 51-57/.

Величина узагальнюючого коефіцієнта оцінки ефективності праці відповідного управлінського працівника дорівнює добуткові трьох інтегрованих /індивідуальних/ коефіцієнтів, які коригуються коефіцієнтами значущості /ваги/.

Використовуючи операції агрегування, шляхом помноження значень узагальнюючих коефіцієнтів оцінки ефективності праці окремих працівників є можливість визначити узагальнюючі коефіцієнти оцінки ефективності праці окремих категорій /підрозділів/ працівників, а на їх базі - відповідно узагальнюючий коефіцієнт оцінки ефективності праці працівників апарату управління підприємства.

2.12. Удосконалення процесів управління підприємством є великий резерв підвищення ефективності виробництва.

Список робіт, опублікованих по темі дисертації:

1. Деякі питання створення комплексної системи управління якістю праці і продукції в агропромислових об'єднаннях // Якість праці і продукції - найважливіша умова підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва: тез. доп. науково-практичної конференції /на рос. мові/. - Мінськ: БілДЦЕОСГ, 1978. - С. 60-33. - 0,2 др. арк. / у співавторстві/. - Частка автора - 0,1 друк. арк.

2. Основні напрямлення удосконалення процесів управління в сільськогосподарських підприємствах і об'єднаннях // Шляхи підвищення економічної ефективності сільськогосподарського виробництва

ва: Наук.пр.УСГА /на рос.мові/.-Київ: УСГА, 1979.-С. 129-131.- 0,2 друк.арк.

3. Організація соціалістичного змагання за підвищення якості праці і продукції в агропромислових об'єднаннях // Проблеми і практика управління соціалістичним змаганням в сільському господарстві: Тез. доп. республіканської науково-практичної конференції /на рос.мові/.- Київ: Укр.республ.рада профсп., 1979.- С.162-164.- 0,1 друк.арк.

4. Про стандартизацію технології формування рішень в об'єднанні // Проблеми ефективності виробництва, якості праці і продукції в світлі рішень листопадового /1979 р./ Пленуму ЦК КПРС і виступу на Пленумі Генерального секретаря ЦК КПРС тов.Л.І.Брежнєва: Тез.доп.науково-практичної конференції /на рос.мові/. - Мінськ: Біллітвест, 1979.-С.214-216.- 0,1 друк.арк.

5. Економічний аналіз в управлінні виробництвом.- Київ: Урожай, 1980.-48 с. - 2,52 друк.арк. /у співавторстві/.- Частка автора - 1,26 друк.арк.

6. Інформація і управлінські рішення // Управління сільськогосподарським виробництвом/ За ред. Й.С.Завадського.- Київ: Вища шк. Головно вид-во, 1981.- С.93-115.- 14 друк.арк.- Частка автора - 1,0 друк.арк.

7. Процеси управління в сільськогосподарських підприємствах // Шляхи підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва в світлі рішень XXVI з'їзду КПРС: Тез.доп.Республіканської науково-практичної конференції молодих вчених-економістів / на рос.мові/.- Київ: Книжна друк-ня наук.книги, 1982.- С. 83-86.- Ч.3.- 0,1 друк.арк.

8. Елементи процесу удосконалення системи мотивації праці в сільськогосподарських підприємствах // Підвищення ефективності використання праці в сільському господарстві та соціальний розвиток села в світлі рішень травневого і листопадового /1982 р./ Пленумів ЦК КПРС: Тез. доп.Республіканської науково-практичної конференції /на рос.мові/. - Київ, 1983.- С.151-152.- Ч.3.- 0,1 друк.арк.

9. Проектування системи управління виробництвом і якістю продукції в агропромисловому об'єднанні.- № 152 - 83 Дел. // Економіка і організація сільськогосподарського виробництва; Федерат журналу.- 1983.- № 8.- С.61 /на рос.мові/.- Частка автора - 1,8 друк.арк.

10. Процес удосконалення системи мотивації в сільськогосподарських підприємствах /об'єднаннях/ на базі стандартів підприємства /об'єднання/ і алгоритмів // Проблеми удосконалення економічного механізму в рослинництві: Зб.наук.пр. Укр.с.-г.акад. /на рос.мові/. - Київ: УСТА, 1984.- С.58-64.- 0,3 друк.арк.

11. Системний підхід до управління ефективністю використання ресурсів в рослинництві і тваринництві // Проблеми удосконалення економічного механізму в тваринництві: Зб.наук.пр. Укр.с.-г.акад. /на рос.мові/. - Київ: УСТА, 1984.- С. 24-33.- 0,4 друк.арк. / у співавторстві/. - Частка автора - 0,13 друк.арк.

12. Основні характеристики якості процесу прийняття і реалізації управлінських рішень та шляхи її покращення // Проблеми удосконалення економічного механізму в тваринництві: Зб.наук.пр. Укр.с.-г.акад. /на рос.мові/. - Київ: УСТА, 1984. С. 33-38.- 0,3 друк.арк.

13. Комплексна оцінка виробничо-фінансової діяльності в управлінні сільськогосподарськими підприємствами // Економіка і організація сільського господарства: Республ.міжвідомч. темат. наук, зб. - Вип. 74 /на рос.мові/. - Київ: Урожай, 1984.- С. 61-63.- 0,3 друк.арк. /у співавторстві/- Частка автора - 0,1 друк.арк.

14. Процедура вироблення і оформлення управлінських рішень: Інформ. лист /на рос.мові/. - Київ: УСТА, 1984.- 12 с.- 0,5 друк.арк.

15. Про необхідність покращення процесу стимулювання в сільськогосподарських підприємствах // Колективний підхід та проблеми матеріального і морального стимулювання праці працівників сільського господарства за кінцеві результати виробництва : Тез.доп. учасників наукової конференції /на рос.мові/. - М.: ВНІЕСР, 1984.- С. 203-204.- 0,1 друк.арк.

16. Про необхідність удосконалення пренесу організації ділових нарад, засідань, зборів // Удосконалення управління сільськогосподарським виробництвом в системі агропромислового комплексу: Тез.доп.Республіканської науково-практичної конференції /на рос.мові/. - Київ, 1984.- С.1158-1161.- 0,1 друк.арк.

17. Удосконалення технології розробки та прийняття управлінських рішень: Метод.розробки по виконанню випускних робіт слухачами ФІК.- Київ: УСТА, 1984. С. 23-25 .- 0,1 друк.арк.

18. Управління затратами на виробництво: Метод. розробки по виконанню випускних робіт слухачами ФПК.- Київ: УСГА, 1984. С. 84-87.- 0,2 друк. арк.

19. Управління виробничими запасами: Метод. розробки по виконанню випускних робіт слухачами ФПК.- Київ: УСГА, 1984. С. 109-112.- 0,2 друк. арк.

20. Загальні відомості про об'єкт дослідження / Загальна характеристика системи управління та основні виробничо-фінансові показники господарства / : Метод. розробки по виконанню випускних робіт слухачами ФПК.- Київ: УСГА, 1984. С. 113-118.- 0,3 друк. арк.

21. Оцінка ефективності виробничо-фінансової діяльності сільськогосподарських підприємств // Економіка Радянської України.- 1985. - № 7.- С. 51-57.- 0,6 друк. арк. /у співавторстві/.- Частка автора - 0,2 друк. арк.

22. Функції і місце заступника керівника сільськогосподарського підприємства в процесі управління // Підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва в умовах його переведення на інтенсивний шлях розвитку: Тез. доп. Республіканської науково-практичної конференції молодих вчених-економістів /на рос. мові/.- Житомир: житомир. обл. друк.-ня, 1985.- С. 69-71. Ч. 4.- 0,1 друк. арк.

23. Інформаційне забезпечення процесів управління: Метод. вказівки для проведення семінарських занять зі студентами з курсу "Управління сільськогосподарським виробництвом" /на рос. мові/.- Київ: УСГА, 1986.- С. 12-13.- 0,1 друк. арк.

24. Система оцінки праці і стимулювання управлінського персоналу сільськогосподарських підприємств за кінцеві результати виробництва : Інформ. лист /на рос. мові/.- Київ: УСГА, 1986.- 8 с. - 0,3 друк. арк. /у співавторстві/.- Частка автора - 0,1 друк. арк.

25. Положення про оцінку праці і стимулювання керівників та спеціалістів радгоспу, за кінцеві результати виробництва /на рос. мові/.- Київ: УСГА, 1986.- 77 с. - 3,6 друк. арк. /у співавторстві/. - Частка автора - 0,4 друк. арк.

26. Удосконалення системи оцінки праці і стимулювання управлінського персоналу за кінцеві результати виробництва

// Управління соціалістичним змаганням - найважливіший важіль виконання Продовольчої програми СРСР: Тез. доп. науково-виробничої конференції /на рос. мові/. - Сімферополь: Кримоблстат, 1986.- С. 42-43.- 0,1 друк. арк. /у співавторстві/.- Частка автора - 0,02 друк. арк.

27. Тимчасові рекомендації з визначення ефективності праці керівних працівників та спеціалістів колгоспів і радгоспів при їх оплаті за кінцеві результати виробництва /на рос. мові/. - Київ: Центр НОП Держагропрому УРСР, 1986.- 28 с. - 1,2 друк. арк. /у співавторстві/. - Частка автора - 0,1 друк. арк.

28. Аналіз процедури організації ділових нарад /засідань, зборів/ та шляхи її покращення // Питання механізму управління АПК УРСР: Зб. наук. пр. Укр. с.-г. акад. /на рос. мові/. - Київ: УСТА, 1983.- С. 71-75.- 0,2 друк. арк.

19. Про деякі форми керівництва і якісні характеристики працівників управління сільськогосподарських підприємств при колективному підряді // Госпрозрахунок і колективний підряд в підприємствах АПК УРСР: Зб. наук. пр. Укр. с.-г. акад. /на рос. мові/. - Київ: УСТА, 1988.- С. 146-152.- 0,3 друк. арк.

30. Зміст процесу праці працівників управління сільськогосподарських підприємств // Механізм господарювання і розвиток прогресивних формувань в АПК: Зб. наук. пр. Укр. с.-г. акад. /на рос. мові/. - Київ, вид-во УСТА, 1991.- С. 89-93.- 0,2 друк. арк.

1160438

AB 29.284