

КРЫМСКИЙ ОРДЕНА "ЗНАК ПОЧЕТА" СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫЙ
ИНСТИТУТ ИМЕНИ М.И.КАЛИНИНА

На правах рукописи

ГАВРИЛОВ
Александр Григорьевич

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО МЕХАНИЗМА
ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ /НА ПРИМЕРЕ ГПЗ "СЛАВНОЕ" РЕС-
ПУБЛИКИ КРЫМ/

Специальность: 08.06.02 - Менеджмент

А В Т О Р Е Ф Е Р А Т

диссертации на соискание ученой степени кандидата
экономических наук

Симферополь - 1995



00754460 (Q)

AB 32.136

Робота диссертации на кафедре агробизнеса Крымского
ордена "Знак Почета" сельскохозяйственного института
имени М. И. Калинина

- Научный руководитель - профессор Зимовьев Ф. В.
- Официальные оппоненты - доктор экономических наук
Новиков Д. Н.
кандидат экономических наук
Серкович М. Г.
- Ведущая организация - Крымский факультет Киевского
государственного экономичес-
кого университета

Защита диссертации состоится "20" апреля 1995 г.
в 13 часов на заседании специализированного Совета К 20.01.01
по присуждению ученой степени кандидата экономических наук
при Крымском ордена "Знак Почета" сельскохозяйственном ин-
ституте имени М. И. Калинина

Отзывы на автореферат в 2-х экземплярах, заверенные пе-
чатью, просим направить по адресу:

ЛНБ ім. В. Стефаника
АН України

333030 Симферополь-30,
Учебный городок КСХИ

Автореферат разослан "17" марта 1995 года

Ученый секретарь
специализированного совета,
профессор

- Ф. В. Зимовьев

АВ - 54. 125

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы

За годы "перестройки" объем сельскохозяйственного производства в Крыму сократился более чем на 30%. Сельскохозяйственные предприятия, фактически, утратили государственную поддержку и вовлечены в государственный ржкет. Обострилась проблема неплатежей. Увеличился диспаритет цен между промышленностью и сельским хозяйством. Не преодолен монополизм переработчиков и агросервиса. Нет благоприятных экономических условий для стабильной работы сельских товаропроизводителей. Нет достойной жизни сельского труженика.

Переход от привычных административных к преимущественно экономическим, рыночным отношениям требует наработки новых путей, форм и методов управления.

Однако научная разработанность хозяйственных механизмов в условиях перехода к рынку остается недостаточной и требует существенной переоценки.

Цель и задачи исследования

Исходя из изложенного, целью исследования в диссертационной работе является обоснование предложений по совершенствованию организационного механизма управления в рамках государственного предприятия на современном этапе.

Учитывая, что в одной работе невозможно глубоко и всесторонне исследовать все аспекты этой проблемы, в диссертации поставлены следующие задачи:

- дать теоретическое обоснование организационного механизма управления и его составных элементов;
- осуществить анализ элементов организационного меха-

низма управления в государственном сельскохозяйственном предприятии;

- определить критерии и дать оценку экономической эффективности организационного механизма управления в условиях перехода к рынку;

- выявить пути совершенствования организационного механизма управления в сельскохозяйственном предприятии государственной формы собственности.

Предмет и объект исследования

Предметом исследования являются управленческие отношения, а в качестве объекта исследования взят госплемзавод "Славное" Раздольненского района Республики Крым.

Методика исследования

Для полного и всестороннего изучения данной темы использовались следующие методы: монографический, экспериментальный, расчетно-конструктивный и способы: социологического изучения, хронометрирования и самофотографий рабочего времени руководителей и специалистов. Период проводимых исследований охватывает 1963-95 г.г., т.е. период в который соискатель руководит данным госплемзаводом.

Научная новизна исследований

Научная новизна диссертационной работы в том, что в ней раскрыта сущность управления при переходе к новым условиям хозяйствования, а составные элементы внутрихозяйственного организационного механизма управления рассмотрены впервые на личных многолетних материалах, собранных и обобщенных самим руководителем.

Практическая значимость работы

Практическая ценность работы в том, что соискатель используя опыт своей управленческой деятельности подготовил более тридцати руководителей сельскохозяйственных предприятий, ранее прошедших хозяйственную школу непосредственно в ГПЗ "Славное", а в настоящее время успешно работающих на своей административной работе.

Результаты исследований используются при производственной практике студентов и слушателей ФПК, в филиале кафедры агробизнеса успешно функционирующем с 1985 года в ГПЗ "Славное".

На защиту выносятся следующие положения:

- сущность, содержание и различие административной и рыночной экономики;
- преобразование механизма управления сельскохозяйственным предприятием в механизм хозяйствования;
- функциональное положение директора ГПЗ "Славное";
- группы факторов, определяющие стратегию руководителя;
- функции и методы работы руководителя, критерии оценки его деятельности;
- направления совершенствования организационного механизма управления и оценка его эффективности в условиях перехода к рынку.

Апробация работы

Основные положения диссертационной работы докладывались и обсуждались: на научно-практических конференциях

профессорско-преподавательского состава и слушателей ФПК Крымского сельскохозяйственного института (1975, 1980, 1985, 1990 г.г.), на конференциях и республиканских семинарах на базе ГПЗ "Славное" (в 1975-90 г.г.).

По материалам исследований подготовлены и переданы Министерству сельского хозяйства и продовольствия Крыма предложения по повышению эффективности работы с кадрами.

Публикации результатов исследования

Основные положения диссертации опубликованы в 6 работах общим объемом 28,6 а.л.

Структура и объем работы

Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников. Работа изложена на 142 страницах машинописного текста, содержит 40 таблиц.

СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Сущность и содержание организационного механизма управления рассмотрены в трудах В.И.Тереженко, И.С.Завадского, В.Г.Галанца, Л.Д.Залевского, Л.А.Антоненко, В.А.Хохлова, Н.А.Беседина и др.

Но переход от административной к рыночной экономике требует переосмысления всей системы отношений в сфере производства, потребления, требует анализа и оценки функций управления (см.табл. I).

Для выявления современных особенностей организационно-

го механизма необходимо оценить его место в системе хозяйственных механизмов.

Табл. I. Две системы хозяйствования

Административная экономика :	Рыночная экономика
Управляет лица	Управляет закон
Государственная собственность преобладает	Преобладает частная и коллективная собственность
Монополизм	Свобода предпринимательства
Жесткое планирование	Экономические условия хозяйствования
Госзаказ распространяется на 100% производимой продукции	Госзаказ минимален и гарантирован ресурсным обеспечением
Цены жестко фиксированы	Либерализация цен
Фактически беспроцентный кредит	"Цена" кредита регулируется спросом
Фондовое лимитированное снабжение	Многоканальное снабжение по договорам
Доходы могут перераспределяться вышестоящим органом	Самостоятельное распределение доходов
Оплата труда регламентирована жестко	Оплата труда определяется уровнем доходности
Критерий: план	Критерий: эффективность

Организационный механизм управления - это совокупность связей и отношений, возникающих в процессе управления производством, устанавливающих приоритет их целесообразности и упорядоченности.

Он включает: систему внешних связей, организационное регламентирование, структуру управления, функциональную систему, технологию управления, организационное нормирование и регулирование, информационную систему, систему работы с кадрами.

Организационная форма управления в процессе развития производства постоянно меняется. Место и роль директора совхоза определяется ограничителями его деятельности. К объективным ограничителям следует отнести политическую стабильность, социальные, географические, этнические, биоклиматические особенности деятельности. Сюда же отнесем потенциал предприятия: местоположение, качество земли, отстроенность, оснащенность, обеспеченность ресурсами, уровень производства. К субъективным ограничителям можно отнести: уровень законодательства, качество генофона нации, движущие мотивы, нравственные ценности. Важны и личные, профессиональные качества руководителя, уровень его связей, сложившиеся контакты, возможности заинтересовать.

К сожалению, многие исследователи ранее ограничивались изучением внутривозрастных отношений. А большая часть их определяется вне системы предприятия. Надо определять степень вмешательства государства в экономику, чтобы по мере превращения административной экономики в рыночную, пред-

приятие превращалось из объекта управления в хозяйствующий субъект (см. рис. I)

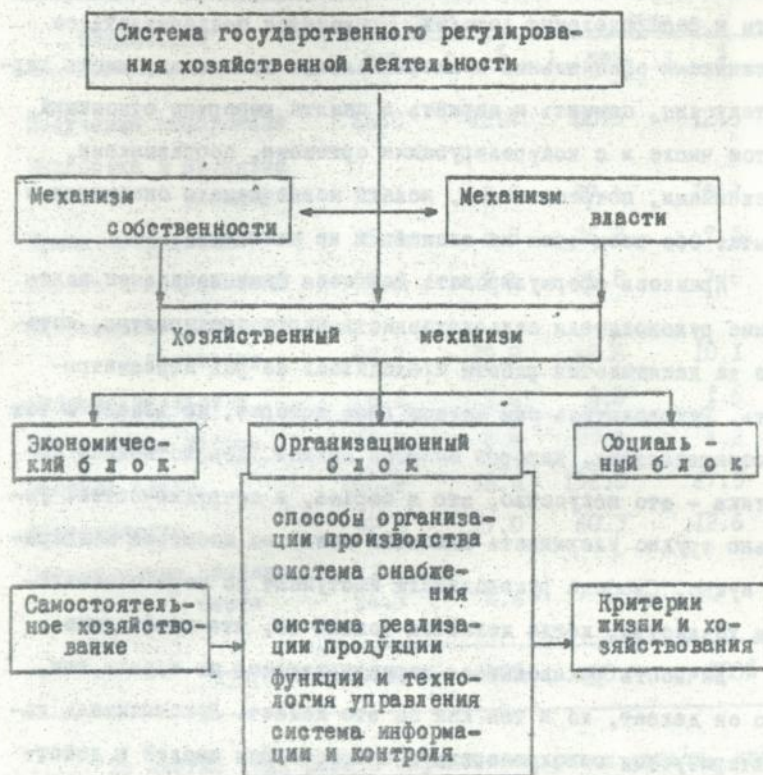


Рис. I. Организационный механизм хозяйствования

В связи с изменением характера отношений субъектов хозяйствования с государством в рыночной среде объективно необходимо выделить и сформулировать понятие и содержание организационного механизма хозяйствования.

Деятельность руководителя требует вполне определенных прав: самостоятельного выбора направления деятельности, партнеров по снабжению и реализации, системы цен, уровня оплаты и распределения доходов. Приходится поддерживать со смежниками официальные и неофициальные отношения, иметь картотеку лиц, помнить и держать в памяти иерархию отношений, в том числе и с контролирующими органами, поставщиками, смежниками, потребителями, искать новые каналы снабжения и сбыта. Обо всем этом не скажешь и не напишешь.

Пришлось сформулировать для себя функциональное положение руководителя сельскохозяйственного предприятия, которое за десятилетия работы приходилось не раз пересматривать. Руководитель сам делает свои истории, но делает в тех обстоятельствах, которые имеются налицо. Хозяйственная политика — это искусство, это и борьба, и сотрудничество. Реально трудно удерживать симпатии всех, но добиться поддержки нужно. Свобода руководителя наступает по мере становления хозяйства, когда делается только то, что необходимо.

Личность руководителя характеризуется не только тем, что он делает, но и тем как он это делает. Руководитель характеризуется совокупностью и своеобразием мыслей и действий, образом жизни, культурой труда.

Под культурой труда руководителя понимает плановость, систему и последовательность в работе, умение отделить основное от второстепенного, уровень трудовой напряженности, установление эффективных отношений с членами коллектива и за его пределами. Нарбатываются определенные механизмы, технология управления, режим работы (см. табл. 2).

Табл.2. Распределение рабочего времени
директора ГПЗ "Славное" в разные периоды
деятельности

ПОКАЗАТЕЛИ	1980 г.		1994 г.	
	мин.	%	мин.	%
Получение информации	66.8	12.4	60.3	12.5
Выработка и принятие решений	53.1	9.8	87.4	18.2
Прием сотрудников	25.9	4.8	36.2	7.5
Работа с документами	50.6	9.4	36.8	7.6
Оперативные и другие совещания	96.7	17.9	48.6	10.1
Распорядительство	8.5	1.6	8.0	1.6
Координация работы	21.3	3.9	20.4	4.2
Внешние связи	100.8	18.6	132.0	27.5
Передвижение	92.0	17.0	60.3	12.6
Общественные обязан- ности	24.3	4.6	-	-
ИТОГО	540	100%	480	100%

За многие годы работы определился режим работы, что позволило в меньший период достигать большего. Сократились затраты времени на участие в совещаниях, на работу с документами. Больше времени удается выделить на работу со "сметчиками". Несколько сократился официальный рабочий день.

При планировании работы каждый руководитель учитыва-

ет собственные возможности и конкретную обстановку. Заранее определить, как следует поступить в той или иной ситуации, непросто. Талант руководителя в том и состоит, чтобы уметь принимать нестандартные решения по нетиповым ситуациям при минимальной трудоемкости. Выработывается определенная система использования рабочего времени по сезонам, неделям, в течение дня.

В первые годы работы не успевая решать все возникающие вопросы, стремился восполнять недостатки за счет увеличения продолжительности рабочего дня, но в результате снижалась интенсивность труда. Со временем методы работы изменились, выработались определенные механизмы.

Информированность о состоянии дел, отклонениях формируется из умения обобщать устные сообщения в беседах с людьми, на планерках, при изучении документов, их оперативных материалов диспетчерской службы. Повышается обоснованность и действенность решений.

Выработана система объектов контроля, круг показателей и периодичность. Постоянно оценивается и при необходимости корректируется отношение со специалистами.

В результате эффективной системы хозяйствования объем производства и реализации продукции в ПЗ "Славное" все годы возрастал (см. табл. 3). Исключением стали 1991-93 г.г., когда резко сократилась реализация продукции.

Неэффективно стало заниматься производством из-за высоких затрат и невысоких закупочных цен. Не стимулируется госзаказ, не гарантируется под него ресурсное обеспечение.

Табл.3. Динамика среднегодовых объемов реализации сельскохозяйственной продукции
госплемзаводом "Славное", 1956-93 г.г.

ПОКАЗАТЕЛИ		: 1956 - : 1965	: 1966 - : 1975	: 1976 - : 1985	: 1986 - : 1990	: 1991 - : 1993	: 1991-93 в % : к 1986-90
ЗЕРНО,	т	3079	5043	7222	8458	5759	68,1
ЛЕН,	т	12	149	189	369	205	55,4
ПЛОДЫ,	т	3	47	393	873	233	26,6
ВИНОГРАД,	т	201	2454	2345	1621	670	41,3
МОЛОКО,	т	1080	2010	1511	2059	1881	91,4
МЯСО,	т	448	876	430	734	676	92,1
ШЕРСТЬ,	т	18	39	40	46	72	157,2
ПЛЕМПРОДАЖА							
крупного рогатого							
окота,	гол	-	89	94	101	40	39,6
ОВЕЦ,	гол	-	837	1559	2346	2801	119,4

Государство задерживает платежи за сданную продукцию. Получаем инфляционные деньги и не имеем возможности своевременно рассчитаться с поставщиками. И даже в эти годы вырос объем производства шерсти, возросла племпродажа, а объем реализации молока и мяса составил 91,4% и 92,1%. Это значительно лучше, чем в Крыму и на Украине.

Гордимся тем, что десятки специалистов проведенных хозяйственных школ в КПЗ "Славное" теперь возглавляют сельскохозяйственные предприятия.

Демократия пошатнула дисциплину. Уровень большинства сельских тружеников недостоин человека. Хищения говорят не только о вседозволенности, но и о низком жизненном уровне.

Даже выполняя "две нагрузки": в общественном производстве и в личном подсобном хозяйстве, рабочий не может обеспечить себе достойное существование. Приходится задумываться как удержать коллектив в работоспособном состоянии и чаще анализировать состояние бюджета различных семей.

В работе многих сельскохозяйственных руководителей утрачено перспективное видение. Экономика АПК утратила управляемость. Нарастает процесс кмпенизации. Продолжается демонтаж систем жизнеобеспечения, которые позволяли при весьма небольшом национальном богатстве создать людям достойный уровень жизни.

Скоропалительная ориентация на рыночную экономику ничего кроме вреда не принесла нам. Политики пытались создать свободный рынок прежде, чем построили гражданское общество; в котором мог бы безопасно действовать рынок. Необходимо со-

вершенствование хозяйственного механизма, в том числе систем власти, собственности, форм хозяйствования, технологии управления.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1. Совершенствование организационного механизма хозяйствования - многоплановая проблема, решение которой требует комплексного исследования.

2. В настоящее время утрачена система государственного управления сельскохозяйственным производством. Идет разрушение аграрного сектора. Необходимы аграрные реформы подкрепить финансовыми, материальными ресурсами, правовыми и научным обеспечением.

3. Предстоит признать и реализовать приоритет поддержки сельскохозяйственного производства как основы сохранения государственности и обеспечения выживаемости населения.

4. В ходе выработки нового механизма хозяйствования предлагается изменения в объеме и содержании функций государственных органов управления сельскохозяйственным производством, сосредоточив их на целевых программах развития, формировании и обеспечении госзаказа, экологии, семеноводстве и племяработе, контрольных функциях, экономических и правовых средствах стимулирования хозяйственной деятельности.

5. Аграрная реформа на данном этапе должна включать приватизацию, акционирование, льготное кредитование и налогообложение. По мере расширения самостоятельности предприятий, и включения механизмов саморегулирования вмешательство

государства в хозяйственную деятельность будет резко сокращаться.

6. Должен меняться статус партнеров производителя - снабженцев, переработчиков, агросервиса, торговых предприятий, а также промышленных производителей. Произойдет разгосударствление производственных отношений как внутри производственных коллективов, так и между участниками всего хозяйственного процесса.

7. Руководителям сельскохозяйственных предприятий предстоит перестроить сознание, найти новую идеологию и методы деятельности. Должна произойти переоценка организационных механизмов хозяйствования, чтобы повысилась эффективность деятельности сельскохозяйственных предприятий и их руководителей.

СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ

1. Трудовой ритм совхоза "Славное". Симферополь.-Таврия, 1981., 3, 4 а.л.
2. Организация досуга сельских труженников. Москва.- Профиздат, 1987., 1 а.л.
3. Инициатива, помноженная на расчет. Киев.- Урожай, 1990., 6, 0 а.л. (в соавторстве)
4. Искусство управлять. Симферополь.-Таврия, 1993., 5, 5 а.л. (в соавторстве)
5. Деловой протокол. Симферополь.- Бизнесинформ, 1993., 6, 0 а.л. (в соавторстве)
6. Эффект хозяйствования. Симферополь.-КСХИ, 1994., 4, 7 а.л.

Гаврилов О.Г. Удосконалення організаційного механізму господарвання ДПЗ "Славне" Республіки Крим (рукопис)

Дисертація на здобуття вченого ступіня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.06.02 - менеджмент

Кримський сільськогосподарський Інститут, Сімферополь, 1995 рік.

Дисертація розкриває зміст організаційного механізму та методів господарвання стосовно сільськогосподарських державних підприємств. Аналізується вплив організаційних методів господарвання на результати діяльності підприємств. Встановлена необхідність державних пріоритетів у стимулюванні сільськогосподарського виробництва на етапі переходу до ринкових відносин.

Gavrilov A.G. Improvement of the organization mechanism of the economy of the state tribal factory "Slavnoe" of the Crimea Republic.

Thesis for receipt the degree of bachelor of economic science by speciality 08.06.02. - management.

The Crimea Agriculture Institute, Simferopol, 1995.

The thesis contains the matter of organization mechanism and methods of the economy in application to state agriculture enterprises.

Influence of organization methods of the economy on the results of enterprise activity is analysing. Necessity of state priority in the sphere of stimulation agriculture production has been established on the stage of the transition to the market relations.

ЛНБ ім. В. Стефаника
АН України

А. Іванюк

17746

447846

AB 32.136

AB 32.136