

**САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

На правах рукописи

САШИН Александр Николаевич

УДК 631.15

**ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ
В АГРОПРОМЫШЛЕННОМ КОМПЛЕКСЕ
АДМИНИСТРАТИВНОГО РАЙОНА**

**Специальность 08.00.05 — Экономика, планирование
организация управления народным хозяйством
и его отраслями**

**Автореферат
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук**

**Санкт-Петербург — Пушкин
1995**

Работа выполнена в Вологодском Молочном институте.

Научный руководитель — кандидат экономических наук, профессор **Дрозд Г. Н.**

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор **Жуков Л. И.**; кандидат экономических наук, профессор **Пиличев Н. А.**

Ведущая организация — Вологодский институт повышения квалификации работников АПК.

Защита диссертации состоится _____
1995 года в «_____» час. на заседании диссертационного совета К-120.35.05 в Санкт-Петербургском государственном аграрном университете.

С диссертацией можно ознакомиться в ЦНБ Санкт-Петербургского Государственного аграрного университета.

Автореферат разослан _____ 1995 года.

Ученый секретарь
диссертационного совета —
кандидат экономических наук,
доцент

Г. К. Демидов.

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Современная аграрная реформа — процесс глубокого эволюционного изменения экономических, социальных и правовых отношений агропромышленного комплекса с ориентацией его на рыночную систему хозяйствования. Она базируется на рыночной концепции развития АПК и является важнейшей составной частью общеэкономических преобразований.

Анализ последних лет показал, что в ходе реформ расширяется доступ широких слоев населения к земле, повысилась степень экономической свободы производителей на селе. Формируется многоукладная экономика, фермерское движение, реформируются колхозы и совхозы, постепенно складывается аграрный рынок. Однако, наряду с этим продовольственный кризис еще более обострился. Произошло значительное снижение объемов сельскохозяйственной продукции, сохраняется низкая эффективность производства. Негативное влияние оказало и ухудшение общеэкономической ситуации, обесценивание рубля, финансовая дестабилизация. Односторонние шаги в либерализации цен при монопольном положении отдельных предприятий АПК, игнорирующих экономические интересы сельскохозяйственных товаропроизводителей, организационно-экономическая и правовая неупорядоченность приватизации при проведении реформ привели к существенной дезорганизации всего процесса воспроизводства в агропромышленном комплексе, к полной утрате системы управления на региональном уровне.

Совершенствование управления АПК административного района преимущественно экономическими методами руководства на всех уровнях управления требует новых организационных форм управления, поиска путей и методов их реализации.

Однако научная разработанность организационных отношений в условиях реформ считается недостаточной в сравнении с общественной потребностью в обобщении и конкретизации знаний в этой сфере. Нет общепризнанной терминологии, а понятия, используемые авторами, существенно различны и требуют унификации.

Цель и задачи исследования. С учетом научно-практической значимости темы исследования его цель нами определена следующим образом:

— разработать рациональный вариант организации управления производством в АПК административного района, апробируя при этом научный метод реорганизации, предлагаемый современной наукой управления.

Для реализации целей исследования нами сформулированы и затем решены необходимые и достаточные задачи:

1. Определить во всем многообразии научных представлений об организации управления методологию, полезную для реализации поставленной цели;

2. Разработать на основе принятой методологии методику исследования и разработок с современным инструментарием;

3. Избрать реальные объекты для монографического исследования;

4. Сделать исторический анализ процесса организации управления в АПК административного района;

5. Разработать варианты организации управления производством применительно к АПК конкретного административного района: сделать социально-экономические оценки его эффективности путем реальной производственной апробации;

6. Сформулировать на основе выполненных исследований предложения практике организации управления в АПК административного района.

Предмет и объект исследования. Предмет исследования — организация управления производством в АПК района. В качестве объекта исследования взят АПК Кирилловского района Вологодской области в период с 1970 по 1993 год.

Методы исследования.

Применены монографический, статистический методы экономического исследования, анкетирование, интервьюирование, метод включенного исследования и др.

Анализ организации управления в АПК района выполнялся с 1970 года по 1993 год. Разработка рационального варианта началась с 1986 года. Исторический анализ организации управления в АПК района выполнялся путем применения историко-архивного метода, анкетных опросов, собеседований с лицами, ранее работавшими в системе АПК района и вышестоящих органах — на уровне Вологодской области; личными наблюдениями автора.

Научную новизну диссертационной работы представляет следующее:

— разработка системы ключевых понятий, которыми изложена сущность организации управления производством, как одного из видов деятельности руководителя;

— сделан исторический анализ развития органов управления в АПК района и практика их создания;

— определен порядок работы нового органа управления в районном АПК;

— применен новый метод реорганизации управления в АПК административного района, установлена эффективность принятого метода.

Практическая значимость:

— использован на практике, применительно к конкретному району, рациональный вариант организации управления производством в районном АПК;

— апробированный метод полезен для применения в любом другом административном районе для организации управления в АПК;

— получена устойчивая, сбалансированная социально-экономически эффективная система управления в районном АПК;

— результаты организации управления предупреждают ошибки в создании системы управления в АПК района;

— установлено, что решающим условием успешной реорганизации является обучение персонала.

Апробация работы и публикации.

Осуществлена в реальных условиях АПК Кирилловского района Вологодской области в период с 1986 по 1992 год.

Результаты докладывались на научных конференциях (ВМИ), (Киев УСХА) и др.; на кафедре управления; на научно-практических конференциях Вологодского областного агрокомитета и др.; на ученом совете экономического факультета ВМИ.

Положения диссертации опубликованы в трех печатных работах.

Объем и структура работы. Диссертация изложена на _____ страницах машинописного текста и состоит из введения, трех глав, выводов, библиографии (_____).

В работе содержится _____ таблиц, _____ рисунков.

Основное содержание работы. Создание эффективных систем управления — органов управления производством в АПК до сих пор остается актуальной задачей научно-практического характера.

Совершенствование органов управления производством осуществляется путем их реорганизаций. Такая задача встречается чаще, нежели создание новых («от и до») органов управления.

Значимость правильной реорганизации на сегодня доказана: на 90 процентов конечные результаты производства определяются организованностью управления и профессиональной подготовленностью и активностью управленческого персонала. (А. А. Дсбрынин, 1926; Кунц Г., С. о., Доннел, 1983).

В административном районе до сих пор, после упразднения управлений сельского хозяйства (в 1980 году) не созданы системные, понятные авторитетные, упорядоченные органы управления, а практика их создания носит черты неопределенности, стихийности. Организованность управления в АПК района составляет

18—22 процента потенциала (коэффициент организованности управления по Кирилловскому АПК составил в 1986—1988 годах — 0,18—0,23).

Научные исследования проблематики организации управления развиваются по двум направлениям. Первое — разработка типовых решений и рекомендаций их практике организации управления. Второе — исследование методологии управления, организации управления и разработка на ее основе метода организации управления, затем рекомендуемого конкретным работникам органов управления для проведения реорганизации. Первое направление характерно для деятельности НИИ труда Госкомитета РФ по труду и социальным вопросам; второе чаще встречается в публикациях зарубежных авторов, несколько реже в отечественных.

Поэтому выбор, какое направление использовать, встал перед нами как научная проблема. Она потребовала своего теоретического осмысления.

В главе «Теоретические основы организации управления производством» изучена история науки управления производством, как отечественная, так и зарубежная. Изучалась классика по данной проблеме (Тейлор, Эмерсон, Джилберт, Файоль, Маркс, Энгельс, Ленин, Керженцев, Гастев, Богданов, Добрынин, Ерманский и др.) — конец XIX — начало XX столетия. Изучались современные научные представления науки управления (Беркович, Хенелис, Будылкин, Завадский, Ушачев, Пиличев, Вяткин, Попов, Янг, Черчмен, Питерс, Уотермен, Джонсон, Каст, Розенцвейг, Карлофф, Старр и др.).

Изучение теоретических основ организации управления производством позволило заключить, что во всем многообразии трактовок сущности управления, руководства, организации управления, предпринимательства, бизнеса и т. п. необходимо принять исходную систему понятий (категорий) и оперировать ими на протяжении всего исследования. Что было и предпринято.

Под управлением производством мы понимаем согласование и координацию деятельности людей в совместном труде для достижения единой цели, мы создаем также объективную необходимость данного процесса. Под руководством нами понимается такая деятельность человека, которая направлена на выполнение процесса управления производством в хозяйственной системе. Носителем этого вида деятельности человека является руководитель. Организация управления производством — деятельность руководителя, направленная на создание системы управления в хозяйственной системе. Организация управления в статике — это действующая система управления или организационный механизм управления производством.

По Богданову А. А. «механизм» — есть понятая организация. Следовательно, для того, чтобы проводить реорганизацию, необходимо всему управленческому персоналу ее хорошо осознать, и в этой связи реорганизация, в конце концов, сводится к обучению персонала. «Организационная наука,— писал Богданов А. А.,— характеризуется прежде всего и больше всего своей точкой зрения... во многих случаях достаточно ее решительного применения к той или иной задаче, чтобы сразу получилось новое освещение всех раньше известных фактов, а затем и новые выводы, иногда глубоко отличающиеся от прошлых решений» (Богданов А. А. Тектология (Всеобщая организационная наука). В двух книгах. М.: Экономика. 1988. Кн. 1, с. 69).

Суть организационной точки зрения, которая принята нами в исследовании, состоит в следующем:

1. Всякая деятельность человека, в том числе и руководителя, объективно является организующей или дезорганизующей (созидательной или разрушительной).

2. Все в мире состоит из систем, следовательно, есть их общие свойства.

3. Общие для всех систем свойства: наличие цели, все системы состоят из подсистем, все системы взаимодействуют друг с другом, комплексность и системность систем, системы открыты для ресурсов и закрыты для информации.

4. Деятельность человека представляет собой систему, которая включает: цели, принципы, технологию, методы и средства, результат.

В современной науке «организационная точка зрения» Богданова А. А. представлена «Общей теорией систем». Осознание и принятие такого образа мышления позволили уяснить метод организации (реорганизации) управления производством, который нередко называется «коллективной организацией управления». С позиций «организационной точки зрения» и метода «коллективная реорганизация» нами выполнен анализ организации управления в Кирилловском районе и сделаны соответствующие разработки с последующей их проверкой практикой.

В главе 2 диссертации ставились такие цели анализа реорганизаций систем управления в АПК района:

1. Установить за относительно продолжительный период (22 года с 1970 по 1992 гг.) методы и эффективность проводимых реорганизаций;

2. Использовать материалы анализа для принятия последующих решений на совершенствование организации управления на уровне районного АПК.

Для более глубокого, логичного понимания хода анализа полезно представить АПК района в следующем виде (рисунок № 1):

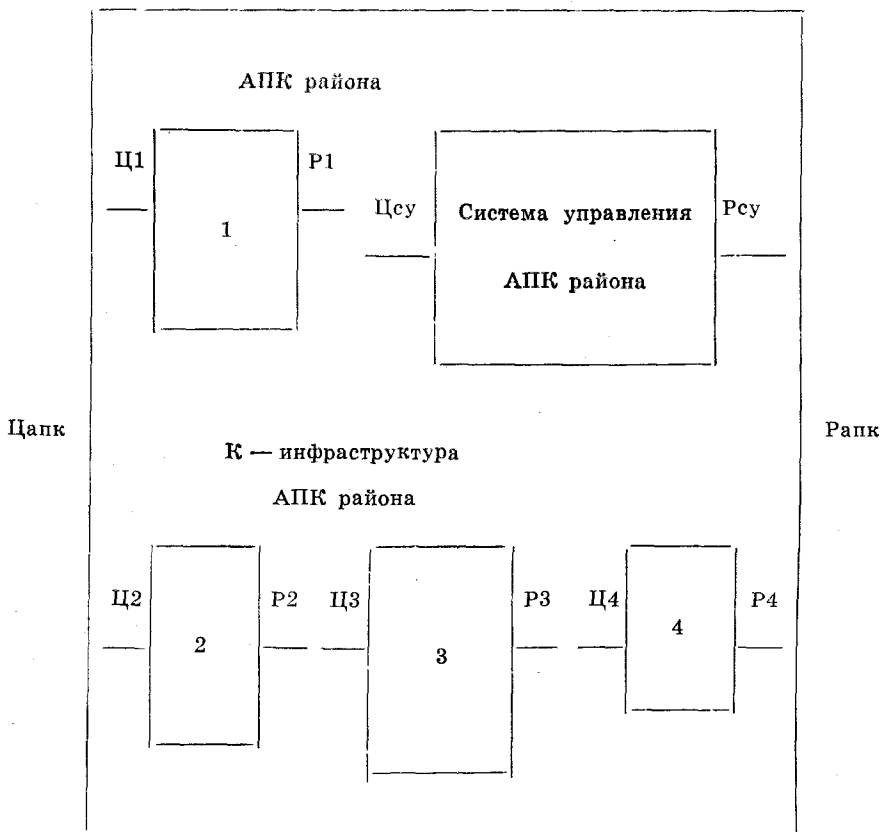


Рис. 1. Схема АПК района. 1, 2, 3, 4, ... n — предприятия, организации в АПК района. Цапк — цели АПК района, Рапк — результат деятельности АПК района; Цсу и Рсу — соответственно цели и результаты деятельности системы управления АПК района; Ц1 и Р1 — соответственно цели и результаты деятельности предприятия, организации районного АПК.

Читается данная схема в категориях, изложенных в первой главе диссертации (хозяйственная система, большая хозяйственная система, цели хозяйственной системы, процесс управления производством, руководящая деятельность и др.).

В связи с тем, что руководитель создает хозяйственные системы и в них — системы управления, анализ методов реорганизации полезно начать с анализа целей как они ставились руководством на разных этапах преобразований систем управления, чем мотиви-

реорганизируются. Только затем можно анализировать то, «как» проводилась реорганизация — какими методами. Третий шаг в анализе — оценка эффективности реорганизации.

Сразу отметим, что цели хозяйственной системы и цели их подсистем (систем управления) не тождественны (следует из анализа рис. 1).

За период с 1970 по 1992 год нами для целей анализа выделено четыре этапа реорганизации в сельском хозяйстве и агропромышленном комплексе Кирилловского района: 1970—1975 гг.; 1976—1982 гг.; 1983—1990 гг. и 1991—1992 гг.

Первоначально в анализе реорганизаций исследовались мотивация (обоснование) реорганизаций и цели новых органов управления. Логический анализ документов, обосновывающих реорганизацию управления сельским хозяйством в Кирилловском районе, позволяет заключить следующее:

1. Необходимость реорганизации обосновывалась сверху, а не самими производителями сельхозпродукции, ее переработчиками.

2. Содержание мотивации, особенно в реорганизациях 1975, 1983 годов было исключительно сжатым и звучало как «готовность низа к исполнению команды свыше» (во исполнение постановлений, решений и т. п.).

3. Начиная с майского (1982 года) Пленума ЦК КПСС обоснование реорганизаций стало более содержательным, глубоким; признавалась решающая роль руководства в успехах и недостатках развития АПК любого уровня.

Кадры управления районного звена, предприятий делали вывод о необходимости реорганизации систем управления не на основании логического анализа их организации. Выводы управленцев скорее выглядели догадкой в ответе на вопрос «Что делать?».

Анализ целей реорганизации систем управления позволяет сделать следующие выводы:

1. Вновь создаваемые органы управления не наделялись четкими целями.

2. Ни Кирилловский райисполком, ни после — администрация района не определили цели управления сельского хозяйства, управления РАПО. Полагалось, что цели им известны.

3. При создании новых органов управления сельским хозяйством в 1982—1986 годах произошло смешение в организационных документах формы управления и формы производства. В связи с чем смешивались цели управления и цели производства.

4. Анализ показал, что в развитии организации управления сельским хозяйством цели постоянно (медленно, но верно) приближались к истине. Однако, в 1991—1993 годах это движение было нарушено.

5. В целях организации управления не звучало, что они создаются во исполнение интересов сельчан, работников АПК в целом, несмотря на то, что новые органы управления назывались более демократичными.

О методах реорганизации, применяемых в районном управлении АПК. Как мы установили, началась реорганизация с получения приказа на изменение органов управления и доведения новых штатов. Такая практика присутствовала в течение всего анализируемого периода. Затем предлагались типовые структуры, примерные положения в подразделениях, службах аппарата управления АПК района и примерные должностные инструкции для управленческого персонала. (См., например, «Примерные положения об отделах и группах, должностные инструкции работников управления сельского хозяйства райисполкома — рабочего аппарата совета районного агропромышленного объединения», подготовленные МСХ РСФСР совместно с ВНИЭТУСХом в 1983 году для очередной реорганизации).

С третьего анализируемого нами периода реорганизаций управления в сельском хозяйстве района началось системное обучение персонала новой практике управления. Судя по программе и содержанию занятий, обучение сводилось к инструктированию. На занятиях передавалась информация о новых постановлениях на реорганизацию, о новых типовых документах, структурах управления, положениях, должностных инструкциях, о новых должностных окладах, системе оплаты труда управленческого персонала. В процессе учебы доводилось: надо делать то-то и то-то в рамках типового содержания управленческой деятельности и значительно реже находилась ответ на вопрос, почему так. Управленцев не нацеливали на активное думание, принятие самостоятельных эффективных решений, их ориентировали действовать «как все» типовым образом.

С 1970 по 1985 годы метод реорганизации органов управления не изменялся. С 1986 года принципиально меняется подход к реорганизации. Он характеризуется демократизацией и децентрализацией управления.

С получением самостоятельности встал вопрос, как создать структуру, разработать и расставить кадры и т. п., то есть как решать организационные вопросы в системе управления.

Анализ показал, что управленцы оказались не подготовленными к такой самостоятельности. Они в большинстве своем ждали готовых (типовых) разработок. Их образ мышления требовал серьезных корректировок.

В результате основным методом реорганизации оставалась аналогия типовых положений, аналогия «передового опыта». Чаще всего все сводилось к методу «проб и ошибок».

Эффективность реорганизаций. Анализ эффективности организации управления в сельском хозяйстве Кирилловского района нами проводился по соответствующей методике, изложенной в (Дрозд Г. Н., 1980).

Эффективность реорганизаций оценивалась конечными экономическими и социальными результатами сельского хозяйства АПК, а также уровнем организованности системы управления.

Экономические показатели анализировались за весь период с 1970 по 1992 годы. Представлены в таблице 1.

В течение всего двадцатилетнего анализируемого периода наблюдался медленный, но уверенный рост валовой продукции сельского хозяйства. Росла производительность труда. Постоянно увеличивалась товарная продукция. Однако при этом росли издержки и не покрывались выручкой от реализации продукции. Лишь государственное регулирование экономики сельского хозяйства района позволило делать его рентабельным, при том росли издержки на управление, нагрузка на управленца падала. Последнее не является чем-то негативным, ибо система управления при своем постоянном усложнении требовала увеличения затрат. С 1992 года наблюдается падение экономики сельского хозяйства района, правда незначительное. Незначительность объясняется инерционностью производства и систем управления. Результатом развала системы управления в районе в 1991 году явился резкий спад производства продукции сельского хозяйства в 1993—1994 годах.

В качестве социальных показателей были принципы: средний возраст управленцев районного звена составил 35,3 года; 71,5 процента имели высшее образование, остальные среднее специальное, средний стаж работника составил 14,5 года, в т. ч. по избранной специальности 11,8 года, в данной должности 3,6 года, на вопрос «Нравится ли Вам Ваша работа?» 43 процента ответили «Да», столько же сказали «Нет», остальные — «Не знаю», текучесть кадров составила 1,1 процента.

Логический анализ социальных показателей установил, что главная проблема кадров управления в изучаемом объекте — образовательная. Она лежит в области «образа мышления» и сформировалась всей системой социально-экономических отношений анализируемого периода. Решение ее достаточно сложно, так как влияние общественной среды на район чрезвычайно сильно.

Уровень организованности системы управления определяется общим коэффициентом организованности — К_{общ}.

$$K_{\text{общ}} = K_1 \times K_2 \times K_3 \times K_4 \times K_5 \times K_6$$

K_{1-6} — частные коэффициенты организованности,

K_1 — коэффициент регламентации управленческого труда,

- К₂ — коэффициент плановости в работе,
- К₃ — коэффициент обеспеченности кадрами,
- К₄ — коэффициент квалификации,
- К₅ — коэффициент социально-психологического климата,
- К₆ — коэффициент организованности рабочего места.

Частные коэффициенты определялись методом экспертных оценок. Кобщ. = 0,085, что составило 16 процентов от рационального — 0,53. Оценка экономических, социальных и организационных показателей определила необходимость реорганизации управления.

В главе 4 изложена сущность реорганизации управления в районном АПК методом организации управления в больших хозяйственных системах. Во-первых, метод предполагал четкое принятие установки: организация управления в большой хозяйственной системе — обязанность первого руководителя. Автор исследования принял такую установку, являясь первым руководителем АПК района.

Во-вторых, создавалась инициативная группа из первого руководителя, главного экономиста и консультанта. Объективная необходимость группы познавалась в практике совместной работы. Практики досконально знали районные социально-хозяйственные условия, консультант — метод.

Затем следовало принятие решения на реорганизацию. Был принят метод, который мы будем называть «коллективная реорганизация», ибо специфика его как раз и заключается в том, что в реорганизации участвует весь управленческий персонал: обучается, принимает решения, устанавливает общий порядок работы аппарата управления, взаимодействие друг с другом, функции и ответственность, методы работы, систему стимулирования и т. п.

В декабре 1986 года совет РАПО Кирилловского района принял решение на реорганизацию. При этом мотивировка и цели реорганизации были предложены совету РАПО автором исследований. Мотивация вытекала из материалов анализа, цели новых органов управления — из новой социально-экономической ситуации в АПК района и сущности процесса управления.

Одновременно началось обучение персонала управления РАПО по разработанной аппаратом программе.

В 1987 году после принятия решения на реорганизацию приступили к разработке проекта.

Первоначально формировались и уяснялись управленческим персоналом цели АПК района и цели его органов управления. Цель АПК района: выполнение продовольственной программы района, обеспечение занятости населения, благополучие семей работников АПК, гуманное отношение к людям и сохранность окружающей среды.

Цель органов управления АПК района:

- выполнение процесса управления в агрокомплексе района, а именно — создание благоприятных социально-экономических условий для производственной деятельности работников АПК;
- организация производственной структуры АПК района;
- государственное регулирование экономики АПК;
- контроль.

Затем просматривались организационные структуры управления. В связи с изменениями в системе собственности АПК района будет представлять собой организационно-экономическое объединение с различными формами собственности, с органом хозяйственного управления и взаимодействовать с организацией государственного управления.

Функции системы управления АПК также уточнялись персоналом:

- формирование целей развития и их принятие;
- организация подготовки, переподготовки и повышение квалификации кадров;
- инженерно-техническое, технологическое консультирование производства в АПК;
- юридическое обслуживание, бухгалтерский учет и отчетность, финансовый контроль и регулирование, госсельтехнадзор, ветеринарное обслуживание, организация управления в АПК района, контроль за качеством продукции, экологическая деятельность.

До детальной проработки структур управленческим персоналом решался вопрос, «как обосновать численность исполнительного органа». В этот же период было принято решение, что управление РАПО должно иметь следующую принципиальную структуру:

высший орган управления — совет РАПО; коллективный, оперативный — коллегия; исполнительный орган — рабочий аппарат и ревизионная комиссия.

Детальное проектирование структуры управления исполнительного органа осуществлялось сверху вниз с последующим подключением к проектированию всего управленческого персонала. Закончилась обработка структуры после уяснения всем персоналом следующих вопросов:

1. Сколько иметь членов РАПО.
2. Назначение каждого структурного подразделения.
3. Назначение каждой службы рабочего аппарата.
4. Назначение каждой должности.
5. Соподчиненность и взаимодействие.

После принятия структур разрабатывались (на практических занятиях) и утверждались (председателем совета) регламентирующие документы: положения и деловые инструкции.

Затем проектировался вариант организации труда управленческого персонала с организацией рабочего места, рекомендациями планирования личного рабочего времени, материального стимулирования, труда управленца, технике личной работы.

Заканчивался проект разработкой сметы расходов на содержание органов управления.

Внедрение шло по программе:

- подбор и расстановка кадров;
- обучение персонала;
- организация рабочих мест управленцев;
- отработка новой практики взаимодействия (оперативного управления);
- авторский контроль за реорганизацией;
- формирование рационального стиля руководства;
- работа с управленческим персоналом членов РАПО.

Эффективность ресрганизации оценивалась по прежней методике: по экономическим, социальным и организационным показателям. Экономические показатели получены из статистических сборников по Кирилловскому району. Социальные — из материалов анкетного опроса (1990 г.) и личных наблюдений автора. Организационные — из личных наблюдений автора и собеседований с управленческим персоналом.

Считаем, что за анализируемый период с 1988 по 1993 год работала новая система управления, как организационно-экономический механизм (т. е. как «понятная организация»). За эти годы вносились корректировки в ее структуру и экономический механизм управления. В связи с действующими тенденциями на усиление самостоятельности, демократизации в управлении АПК менялся характер отношений служб управления с управленческим персоналом предприятий АПК района. Часть служб исполнительного органа — зоотехническая, агрономическая становятся хозрасчетными — работают по договорам с колхозами и совхозами до декабря 1991 года — начала разрушения органов управления.

Механизм распределения дополнительной оплаты управленцев районного АПК не прижился: первоначально люди хотели сами делить между собой (с помощью совета трудового коллектива) дополнительную оплату (эффект демократического настроения масс), затем они же предложили руководству правления РАПО оставить прежний механизм распределения.

К 1991 году наметилось разделение государственной и хозяйственной систем управления в АПК района. Эта тенденция нами прогнозировалась, и система управления АПК района была готова к реорганизации в этом направлении. В сентябре 1991 года были подготовлены документы на создание на базе предприятий РАПО

акционерной компании со своей хозрасчетной системой управления.

Организационно эта система была управлением АПК района (совет РАПО заменялся советом директоров, исполнительный орган был тот же, исполнительным директором был избран автор диссертации), менялся экономический механизм управления АПК района.

К сожалению, акционерная компания не была зарегистрирована, государственная система управления — не создана (именно как система).

То, что АПК района в 1992, 1993 годах продолжал функционировать без резкого обвала производства, объясняется инерционностью производства с эффективной системой управления.

Члены совета РАПО продолжали собираться на заседания уже упраздненного совета и решать свои вопросы: о распределении централизованных кредитов, о размере дотаций на с/х продукцию, о договорных ценах, о централизованных фондах АПК района, их формировании и использовании; о централизованном снабжении концентрированными кормами, горючим, удобрениями и т. д.

Однако в 1994 году наступил обвал из-за непринятия решения по реорганизации управления в АПК Кирилловского района.

ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

1. В настоящий момент времени есть научная теория, позволяющая на научной основе решать проблемы реорганизации управления. «Организационная точка зрения» А. А. Богданова лежит в основе данной теории и заслуживает дальнейшего развития.

2. Проверка метода «коллективная реорганизация» на уровне районного АПК доказала его полезность, обоснованность и возможность широкого использования для проведения реорганизации управления в районных АПК.

3. Установлено, что форма собственности не оказывает значительного влияния на экономическую эффективность производства (на сегодня). Развал системы управления в районном АПК в 1992 году обусловил резкое сокращение размеров сельхозпроизводства при разгосударствлении собственности, трансформацию ее в коллективно-долевою, акционерную и частную.

4. Экономический механизм управления и организационный механизм управления составляют единую, целостную систему управления.

5. Наиболее сложная работа в деле реорганизации — подготовка персонала аппарата управления к работе в условиях новой или скорректированной организации управления.

6. Требуется повышение качества профессиональной подготовки всех специалистов агропромышленного комплекса (по всем специальностям) в области организации и управления. Необходимо начать подготовку специалистов по кадровой работе, специалистов по канцелярскому делу (высшей квалификации).

7. Заслуживает внимания разработка проблемы обоснования объективного размера дотаций сельхозпроизводителю за произведенную продукцию для эффективного государственного регулирования экономики АПК района.

8. В методику оценки эффективности реорганизации управления полезно включить результаты опроса рядовых работников АПК района.

9. Реорганизация управления идет естественным путем, бесконфликтно или, по крайней мере, с минимумом конфликтов, с учетом человеческого фактора, если ее заранее планировать (проектировать). Для этих целей в аппарате полезно иметь соответствующего специалиста.

10. Опрос работников аппарата управления РАПО показал полезность проведенной работы: «Она помогла нам глубоко задуматься над тем, что мы делаем изо дня в день, и заглянуть в перспективу».

11. Для завершения работы над системой управления в Кирилловском АПК целесообразно проработать организационную структуру АПК во взаимосвязи с экономическим механизмом кооперации в АПК района, отработать органы управления на уровне предприятий АПК и в первую очередь колхозов, совхозов.

12. К работе по совершенствованию организации управления в АПК района полезно подключить в состав инициативной группы представителя местного самоуправления и областной администрации, так как АПК — часть целого административного района, и представителей областного агрокомитета.

13. Для практической работы по совершенствованию организации управления в АПК района полезно владеть методом реорганизации, нежели знать те или иные схемы органов управления, или ждать новые типовые схемы. Умение своевременно перестроить аппарат применительно к новым ожидаемым целям и условиям деятельности АПК и при этом сохранить квалифицированные кадры управления значительно ценней, нежели вдогонку «за жизнью» стремиться подогнать к ней те или иные схемы, типовые структуры.

14. При выполнении темы исследования мы стремились искать такие решения, реализация которых не требовала бы соответствующих решений на верхних этажах государственной пирамиды управления.

15. Социально-экономическую эффективность реорганизации необходимо оценивать по результатам деятельности АПК района в течение не менее 3-х — 5-ти лет.

16. В настоящее время кризисное состояние агрокомплекса района объясняется разрушением системы управления. Организация их методом «коллективная реорганизация» позволит сделать первый шаг в деле стабилизации сельхозпроизводства и его развития. Это ответ на вопрос «с чего начать».

Основные положения диссертации нашли отражение в следующих 3-х работах:

1. Дрозд Г. Н., Сашин А. Н. Логика хозяйственного руководства. В кн. Материалы научно-теоретической конференции по проблеме совершенствования механизма хозяйствования в связи с переходом АПК к рыночным отношениям. УСХА, Киев. 1990, с. 46—50.

2. Сашин А. Н. Аграрная реформа и управление агропромышленным комплексом Кирилловского района. Сб. научных трудов. Актуальные проблемы развития сельскохозяйственного производства. ВМИ. Вологда — Молочное, 1992, с. 7—9.

3. Сашин А. Д., Дрозд Г. Н. Реорганизация системы управления в АПК района: методы и эффективность. Сб. научных трудов. Проблемы агропромышленного комплекса Севера. Архангельский НИИ экономики сельского хозяйства, Архангельск. 1994, с. 11—15.