

Это первый контур системы. Последующее развитие электронного документооборота МСХП видится в поэтапном переходе к формированию и активному использованию, в электронной среде, полных текстов документов (прежде всего исходящих) и переходу на использование цифровых подписей. После этого, можно ставить вопрос о создании электронной среды для организации полномасштабного информационного взаимодействия с подведомственными МСХП организациями. Однако на практике это требует разработки и внедрения комплекса конкретных организационно-правовых и технических мероприятий, позволяющих перевести на качественно новый уровень работу Центрального аппарата Министерства сельского хозяйства и продовольствия.

УДК 631.15

Ганцук З. Е., соискатель, БГЭУ, г. Минск

ИНТЕГРИРОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ – МНОГОФАКТОРНЫЙ ПОДХОД К РЕШЕНИЮ ПРОБЛЕМ АПК

Рост экономики предприятий зависит от многих факторов: степени развитости, разделения и кооперации труда, использования результатов НТП, экономических ресурсов, форм стимулирования высокопроизводительного труда и т.д., но в первую очередь – от степени *интегрирования* указанных факторов при их использовании и нацеленности на повышение продуктивности функционирования предприятия. Теоретические основы управления были заложены еще в начале XIX в. Впервые эту идею высказал Ф. Тейлор, предложивший отказаться от форм управления, основанных только на личном опыте *и знаниях*, и перейти к системе, базирующейся на систематизации и классификации в виде стандартов выполнения работ, и, отсюда – перехода к специализации и координации в осуществлении управления. Все это нашло свое отражение в появлении различных организационных структур управления. Со второй половины XX в. значение управления усилилось многократно, что объясняется многими причинами, в первую очередь невиданными темпами развития науки и техники, приведшими к усложнению и

увеличению масштабов производства. В итоге это не только усилило роль управления в *координации* производственных процессов, но и обусловило появление новых подходов к пониманию его сущности. В частности, то же можно сказать о так называемом поведенческом подходе, который направлен на повышение эффективности работы предприятия за счет лучшего использования *человеческих ресурсов*. Идеологом его был Е. Майо. Широкое распространение получил также *системный подход*. Такой подход позволил прийти к выводу, что управление следует рассматривать не в качестве какого-то единовременного действия, а как серию непрерывных, взаимосвязанных действий, которые называются управленческими функциями. А. Файоль, который является основателем данной интерпретации, предложил шесть исходных функций. Он считал, что управлять — означает *предсказывать* и *планировать*, *организовывать*, *распоряжаться*, *координировать* и *контролировать*. В данном случае важно подчеркнуть, что в создании должного управления видится ключ к повышению эффективности производства. Это веление времени проявляется в возникновении многих научных школ (таблица 1).

В ХХI в. требования к управлению укладываются в знакомую нам формулу: «Знать-мочь-хотеть-уметь-успевать», где отсутствие хотя бы одного элемента ведет к тому, что система рушится. В условиях динамично развивающегося рынка конкуренцию выдерживает тот, кто наиболее целесообразно использует ресурсы, кто вовремя улавливает пульс развития спроса и предложения, изменяет характер и направленность производства в соответствии с их изменениями. Это означает, что управление, с одной стороны, должно быть гибким, чутко улавливающим изменения рынка, а с другой — адекватным масштабам и характеру производства и выпускаемой продукции. При этом, когда мы говорим о внешней среде, мы *должны иметь в виду не управление факторами внешней среды, а управление действиями по их учету при ведении бизнеса предприятия*. Процесс интеграции экономики страны в международную экономику требует новых организационных структур управления, современных подходов к маркетингу, иной кадровой политики и т.д. Эффективная система управления состоит из *подсистемы общего управления предприятием*, включающим в себя

стратегическое управление, управление персоналом, управление текущим функционированием предприятия и *подсистем управления* производством, финансами, коммерческой, инновационной и инвестиционной деятельностью.

Стратегическое управление обуславливается, с одной стороны, необходимостью определения *миссии* предприятия как условия, позволяющего обосновать степень удовлетворения интересов учредителей предприятия и заинтересованных структур в его развитии, а с другой стороны, рыночной системой хозяйствования. Оно *концентрирует свое внимание* на определении долгосрочных целей развития предприятия и организации работы по их выполнению. Его концептуальными установками становятся прогностический стиль мышления и *представление* предприятия как *открытой системы*. Такая нацеленность стратегического управления предопределяет его внутреннее содержание.

- *Выработка долгосрочных целей*, затрагивающих как технические, технологические и экономические аспекты деятельности, так и оценку с позиций социальных и экологических представлений.

- *Структурная политика*: создание новых структур, модернизация старых, реструктуризация предприятия, направленная на повышение эффективности, ликвидация убыточных, неэффективных структур.

- *Выработка мер*, направленных на недопущение банкротства и т.д.

- *Выработка мероприятий* по реализации принятых установок.

Стратегическое управление исходит из:

- стратегического анализа происходящих изменений внешней среды и условий для формирования целей, определения потенциальных возможностей предприятия, выбора стратегии развития предприятия на основе альтернативных вариантов развития;

- реализации выбранной стратегии развития.

Таблица 1. Характеристика этапов развития менеджмента

Период, годы	Главные проблемы предприятий	Ключевые решения менеджмента	Научные школы и подходы
Начало века—1935 г.	Эффективное функционирование крупной организации	Формирование иерархических структур менеджмента	Научная и административная школы
1936—1955 гг.	Максимизация выпуска продукции и эффективности	Мероприятия по увеличению производительности труда	Школы человеческих отношений и поведенческих наук
1956—1970 гг.	Усиление управленческого контроля за всеми параметрами бизнеса	Построение систем управления	Системный подход
1971—1980 гг.	Конкурентное позиционирование на рынках	Стратегическое планирование	Ситуационный подход
1981—1985 гг.	Эффективная реализация намеченных целей	Формирование культуры организации	Управление по целям
1986—конец 80-х гг.	Адаптация к растущим и ускоряющимся изменениям	Инновационный менеджмент	Ситуационный подход
1990-е гг. и начало XXI в.	Максимальное использование всех возможностей менеджмента Получение синергического эффекта	Лидерство Корпоративное управление	Делегирование полномочий. Разделение власти

При рассмотрении вышеприведенной модели следует обратить внимание на то, что традиционный общий подход к стратегическому анализу *внешней и внутренней среды* как ресурсу организации – это общеизвестный SWOT-подход, но только с позиции сильных и слабых сторон организации ведения экономики предприятия. Именно такой подход позволяет сильные стороны как хороший ресурс организации сохранить, а может быть, и усилить дополнительно, а слабые стороны, т.е. плохой внутренний ресурс, – устранить. Стратегический анализ следует рассматривать как важнейший инструмент выполнения главной функции стратегического управления – устанавливать *миссию предприятия*. По общему убеждению менеджеров, близкая к идеалу формулировка миссии должна включать следующие моменты:

- провозглашение ценностей и убеждений;
- продукты, которые организация будет производить, или потребности, которые она собирается удовлетворять;
- рынок, на котором организация позиционируется;
- способы выхода на свой рынок;
- ключевые технологии, которые будут использоваться;

Стратегическое управление в принятии решений основывается на необходимости учета и принятия во внимание чрезвычайно большого количества факторов и условий. Причем в данном случае требуется их системная увязка. Последняя осуществляется с помощью стратегического управления и применения так называемой теории эффективного менеджмента под названием 7С, получившей широкую известность на Западе: стратегии – структуры – системы и процедуры управления – состав персонала – стиль руководства – сумма навыков персонала – совместно разделяемые ценности. Каждая из вышеназванных составляющих имеет свои методы и формы реализации. Однако в реализации задач, сформулированных стратегическим менеджментом, исходя из его сущности наибольшее значение приобретают факторы, связанные с совместно разделяемыми ценностями. Это еще важно и потому, что между учредителями предприятия и субъектами, заинтересованными в его развитии, наблюдается определенная противоречивость интересов (табл. 2).

Таблица 2. Участники и их ожидания

Участники	Их ожидания (интересы)
Менеджеры	Денежное вознаграждение, престиж, власть
Акционеры	Дивиденды, рост капитала, надежные инвестиции
Кредиторы	Проценты за кредиты, гарантия выплаты кредитов
Сотрудники предприятия	Гарантия занятости, денежное вознаграждение, удовлетворение от работы
Поставщики сырья, комплектующих изделий и т.д.	Регулярные платежи, длительное сотрудничество
Органы государственной власти	Налоги, занятость
Потребители	Ценность продукции, обслуживание, доступность
Общество в целом	Сохранение окружающей среды

Перед стратегическим управлением предприятия стоит задача по сбалансированию интересов различных групп, что достигается, как свидетельствует практика функционирования зарубежных корпораций, путем провозглашения своего «корпоративного кредо» при заявлении о миссии предприятия, при его создании. В этом кредо сформулирована основная цель и система ценностей корпорации. К примеру, компания «Marks & Spencer», которую известный американский ученый Питер Друкер оценивает как лучшее в мире предприятие по стилю управления, в своем корпоративном кредо к ценнейшим активам компании относит:

- *Благожелательное отношение и доверие общественности.*
- *Лояльность и преданность делу со стороны руководства сотрудников всех уровней.*
- *Доверие и сотрудничество.*

В хорошо сформулированной миссии клиенты предприятия должны видеть некий ее достаточно привлекательный образ-символ. Именно на основе миссии формируется корпоративная

культура предприятия. Формирование корпоративной культуры, философии предприятия – это процесс длительный. Он не может ограничиваться простым провозглашением корпоративного кредо, а требует разрешения ценностей компании как ее создателями, так и сотрудниками, а главное – их принятие покупателями. Проведение этих положений в жизнь предполагает создание соответствующей подсистемы управления формированием корпоративной культуры, входит в число задач *управления персоналом*.

Понятие «управление персоналом» имеет два основных аспекта – *функциональный и организационный*. В функциональном отношении в его задачу в соответствии с реализацией стратегии развития предприятия входит:

- обеспечение предприятия необходимым количеством соответствующих кадров, имеющих нужную квалификацию;
- проведение объективной оценки результатов деятельности каждого работника как основы эффективной мотивации его труда;
- обеспечение прав и гарантий социальной защиты каждому нуждающемуся;
- обеспечение безопасности и здоровых условий труда;
- формирование корпоративной культуры.

На каждом предприятии по содержанию и формам проявления она своя, неповторимая. И чем больше корпоративная культура способствует принятию на себя работниками контролирующих и стимулирующих функций, тем эффективнее работает предприятие.

Таким образом, интегрированное управление, направленное на постоянное стимулирование индивидуальности, творческого подхода, личной ответственности и мотивации всех сотрудников предприятия, приводит к тому, что предъявляются высокие требования к постановке задач управления, а это существенно отличается от условий централизованной функциональной организации, вследствие чего ориентация и поведение руководящих кадров и работников зиждется на общей позитивной базовой установке, которую целенаправленно структурируют и реализуют.