

ОПТИМИЗАЦИЯ ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЙ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА МУНИЦИПАЛИТЕТОВ ПЕРМСКОГО КРАЯ

О.В. Котомина

Государственный университет - Высшая школа экономики,
Пермский филиал, г. Пермь

Научный руководитель: старший преподаватель кафедры общего менеджмента М.В. Останина

В современных условиях существующая форма организации деятельности системы управления сельским хозяйством не отвечает новым требованиям экономических отношений в данной области. Главный фактор несоответствия заключается в том, что структура, функции и задачи действующей муниципальной системы управления не соответствуют объективному характеру рыночных отношений в АПК.

Сельское хозяйство является одной из наиболее консервативных отраслей. Именно поэтому, многие считают ее развитие неперспективным. Потребность преобразований в области сельского хозяйства означает фундаментальный сдвиг. В действительности, грамотное управление, хорошо налаженные связи, а также создание и развитие инфраструктуры бизнеса в АПК могут кардинально изменить ситуацию.

В данной статье будет рассмотрен вопрос оптимизации функциональных структур управлений (отделов) сельского хозяйства муниципалитетов Пермского края для максимально полного достижения целевых показателей развития АПК Пермского края.

Функциональная структура представляет собой совокупность функций, выполняемых работниками, логически распределенных между ними с точки зрения эффективности их выполнения и достижения цели организации.

Пермский край состоит из 37 сельскохозяйственных муниципальных районов. Управление сельского хозяйства на уровне муниципальных районов осуществляется с помощью управлений сельского хозяйства либо отделов сельского хозяйства при администрации муниципального района. Они являются самостоятельными юридическими лицами, обособленно ведут бухгалтерский учет и отчетность.

В качестве основного подхода к изучению функциональных структур управлений (отделов) сельского хозяйства муниципалитетов Пермского края была использована концептуальная модель, построенная исследователем на основе изученного теоретического материала таких

авторов, как Т.В. Никонова., Ю.Г. Одегов, Г.Г. Меликьян, Р.П. Колосова, Е.А. Митрофанова.

Результаты исследования функциональных структур районных управлений сельского хозяйства показали, что существует ряд функций, которые должны выполняться сотрудниками. Это такие функции как перспективное планирование и прогнозирование, разработка муниципальных целевых программ, реализация полномочий по господдержке, работа с малыми формами хозяйствования, составление отчетности по различным направлениям деятельности и др. Однако были выявлены следующие особенности.

Для сельского хозяйства в Программе социально – экономического развития Пермского края разработано 3 целевых показателя – число рабочих мест, средний уровень заработной платы во внебюджетной сфере, производительность труда.

В управлениях же говорят о других целевых показателях – о сохранении села и предприятий, вне зависимости от уровня их эффективности, о введении в оборот новых земель. Сотрудники производственных направлений деятельности, как правило, в первую очередь отмечали целью своей работы повышение продуктивности скота, увеличение урожайности сельскохозяйственных культур.

При этом, как правило, начальник управления может продекларировать, что целевой показатель – это Фонд оплаты труда в сельском хозяйстве во внебюджетной сфере, но ни один из сотрудников 5 исследуемых управлений не смог пояснить, как его деятельность может прямо или косвенно влиять на этот показатель.

Анализируя имеющуюся информацию по муниципальным районам, очевидной становится проблема иждивенчества сельхозпредприятий из – за чрезмерной опеки управлений сельского хозяйства. Считая своей первоочередной задачей сохранение села, а, следовательно, и сельхозпредприятий, сотрудники управлений зачастую берут на себя функции, которые предприятия должны выполнять самостоятельно.

В случае отсутствия на предприятии того или иного специалиста (агронома, зоотехника и пр.) работники управления могут оказывать услугу, но абсолютно бесплатно для сельхозтоваропроизводителя. Очевидно, что в целях экономии средств, последний не заинтересован в поиске и найме соответствующего специалиста. Кроме того, в случае неудач или убытков, есть возможность переложить ответственность, обвинив во всем работников управления.

Получается определенное противоречие. Сотрудники управления замещают функционал предприятия, утверждая, что без этого предприятие не сможет выжить, однако тем самым изолируют его от условий, в которых он будет вынужден покупать данную услугу на рынке, для того чтобы сохранить свою конкурентоспособность.

У сотрудников управлений сельского хозяйства нет понимания того, что сельское хозяйство района необходимо поддерживать не личным трудом бесплатным для сельхозпредприятия, а развитием данной сферы, привлечением высококвалифицированных кадров, средств Федеральных и Региональных целевых программ, частных инвестиций.

Следующим важным моментом является дублирование функций сотрудниками управлений. Сразу несколько работников управления занимаются составлением отчетов по различным программам, что включает получение первичных документов от предприятий и составление единого сводного отчета управления. Распределение этих обязанностей осуществляется по функциональному признаку. Как отметил агроном одного из хозяйств: «Если есть в программе слово земля – значит, отчет будет делать агроном». В действительности же, это функции, которые не требуют высокой специализации в определенной сфере. (В сфере агрономии в нашем примере). Это операторская работа, для которой необходимо лишь ознакомиться с нормативно – правовыми документами и иметь навыки работы с компьютером.

В процессе исследования была выявлена недостоверность предоставляемых данных. Здесь важно отметить специфику российской действительности. Сельское хозяйство - отрасль крайне консервативная. Каждое внедрение какого – либо изменения наталкивается на мощное сопротивление со стороны персонала. В частности оптимизация функциональной структуры рассматривается как грядущее сокращение сотрудников управлений. Несовпадение данных, на наш взгляд, может объясняться тем, что увеличивая процент времени, сотрудники одних управлений пытались подчеркнуть свою важность и необходимость, а уменьшая процент времени сотрудники других пытались доказать, что не выполняют лишних функций, чтобы отвести от себя угрозу увольнения.

Полученная в ходе исследования информация легла в основу разработки рекомендаций по оптимизации функциональной структуры управлений.

Безусловно, ситуация с ограниченной самостоятельностью сельхозпредприятий и зависимостью их от сотрудников управления сельского хозяйства в корне неправильная. Решением проблемы с точки зрения функциональной оптимизации является исключение функций, которые реализуются в виде бесплатных услуг сельхозпредприятиям, из функционала управления сельского хозяйства и развитие рынка аутсорсинговых услуг в АПК.

Плюс использования аутсорсинга для сельхозтоваропроизводителя в том, что он получает услугу, за качество которой аутсорсер несет ответственность, за приемлемую цену. Плюс для аутсорсеров в том, что, обслуживая несколько предприятий, они могут получать достойную прибыль и постоянно совершенствоваться в своей сфере деятельности.

При этом аутсорсерами могут стать сами работники управлений, если создадут свою организацию по оказанию услуг предприятиям муниципального района. Достоинство этой ситуации в том, что уже налажены связи, хорошо известны особенности предприятий. Недостаток же в том, что гражданская служба, даже при небольшой заработной плате является местом более стабильным, чем частный бизнес в условиях конкуренции, и более, того, довольно престижным.

Следующим предложением по оптимизации структуры является группирование однородных функций в функционал отдельной должности. Так, например, в управлениях может быть специалист, который будет заниматься исключительно составлением отчетов. Безусловно, количество специалистов будет зависеть от количества сельхозтоваропроизводителей в муниципальном районе и количества составляемых отчетов.

Кроме того, важным элементом выполнения данных функций, будет постепенный переход на электронный документооборот с предприятиями. Это будет предполагать прием отчетов от предприятий и, впоследствии, от муниципалитетов исключительно в электронном виде, что облегчит и сократит время составления конечного сводного отчета.

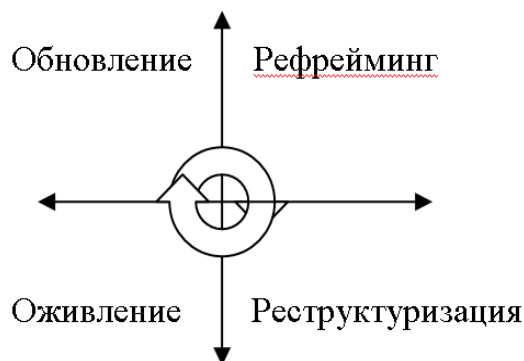


Рис.1. Элементы преобразования Ф.Ж. Гуиера и Дж. Н. Келли

Проводя оптимизацию функциональной структуры необходимо учитывать целый ряд факторов, таких как корпоративная культура, единое понимание целей и направлений деятельности, а также взаимосвязи с внешней средой. Изменения необходимо осуществлять комплексно. Именно на это направлена модель Ф.Ж. Гуиера и Дж. Н. Келли, которая была рекомендована как основа проводимых изменений.

Таким образом, основным механизмом развития сельскохозяйственной отрасли является стимулирование привлечения внебюджетных инвестиций и наращивание эффективности менеджмента с позиции современных технологий. Одним из шагов на пути повышения эффективности деятельности агропромышленного комплекса является усовершенствование системы управления предприятиями и личными

подсобными хозяйствами путем оптимизации функциональной структуры управлений и отделов сельского хозяйства муниципалитетов Пермского края.

Список литературы

1. Программа социально – экономического развития Пермского края на 2009 – 2012 годы и на период до 2017 года. [Электронный ресурс] / Пермский региональный сервер. – Режим доступа: <http://www.perm.ru/economic/pser>.

2. Гуияр Ф.Ж. Преобразование организации: Пер. с англ. / Гуияр Франсис Ж., Келли Джеймс Н. – М.: Дело, 2000.

3. Никонова Т.В Аудит и контроллинг персонала. / Никонова Т.В., Одегов Ю. Г. - Альфа-Пресс, 2006

4. Murem Sharpe “Outsourcing, Organizational Competitiveness, and Work” Journal of labor research, Number 4, Fall 1997.