

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Иван Михайлович Четвертаков¹
Валентина Петровна Четвертакова²
Сергей Иванович Четвертаков³

¹Воронежский государственный аграрный университет имени императора Петра I

²Воронежский институт экономики и социального управления

³Аналитическое агентство IHS Markit, Германия

Появление все более сложных производственных систем требует существенного совершенствования управления ими. В настоящее время теория управления не полностью соответствует запросам широкой практики и не позволяет эффективно решать многие задачи, в связи с чем теория управления хозяйственных систем требует своего дальнейшего развития. При своем зарождении и развитии почти до конца XX в. управление не было тесно связано с теорией систем, социологией и психологией труда, что существенно снижало его эффективность, поскольку это было больше искусством, чем наукой. Практическая необходимость повышения уровня управления требует более тесной увязки всех этих направлений. Целью настоящего исследования является уточнение и углубление основных понятий и положений теории управления, разработка рекомендаций по совершенствованию управления производственными системами. В процессе выполнения работы применялись системный подход, диалектический, абстрактно-логический и расчетно-конструктивный методы исследования. В ходе работы проведен критический анализ многочисленных понятий управления, даны авторские определения категорий «система» и «управление», принципов управления. Проведена оценка методов управления и обоснована необходимость более широкого использования социально-психологических методов. Для получения информации и использования выводов из нее при решении управленческих задач рекомендованы конкретные социальные опросы и психологические тесты. Определены условия рационального формирования и эффективного использования стимулирования и мотивации труда. Предложены меры, направленные на улучшение оценки и отбора работников, и прежде всего руководителей и специалистов сельского хозяйства. Сделаны выводы о повышении значения управления в условиях современной экономики. Углублены теоретические аспекты науки управления, которые вместе с предложенными авторами мерами позволяют совершенствовать управление сельскохозяйственным производством.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: система, управление, принципы, методы, тесты, оценка, отбор.

MANAGEMENT AND THEORETICAL ASPECTS OF ITS IMPROVEMENT

Ivan M. Chetvertakov¹
Valentina P. Chetvertakova²
Sergey I. Chetvertakov³

¹Voronezh State Agrarian University named after Emperor Peter the Great

²Voronezh institute for the economy and social control

³Intelligence Agency IHS Markit, Germany

The emergence of more and more complex production systems requires a significant improvement in their management. At present the theory of management does not fully comply with the requirements of widespread practices and does not allow solving many problems efficiently. In this respect the theory of management of economic systems requires its further development, as its origin and evolution until the end of the XXth century was not closely connected with the theory of systems, sociology and psychology of labor. This significantly reduced the efficiency of management, since it was more an art than a science. The practical necessity of improving the level of management requires a closer alignment of all these areas. The objective of this study is to clarify and enhance the basic concepts and provisions of the management theory and to develop some recommendations for improving the management of production systems. In the course of study the authors used various research methods, including the system approach, the dialectic, abstract-logical, and computational-constructive methods. The authors also present a critical analysis of different concepts of management with the definitions of the categories of the «system», «management», and principles of management. The management methods have been assessed and the need for a

wider use of socio-psychological methods has been substantiated. Specific social surveys and psychological tests are recommended to obtain the information and use its results to solve the management tasks. The authors have determined the conditions for the rational formation and effective use of labor stimulation and motivation. Certain measures are proposed to improve the assessment and selection of staff, primarily the managers and agricultural specialists. It is concluded that management has an increasing importance in the modern economy. The authors have enhanced the theoretical aspects of management science that alongside with the measures proposed by the authors allow improving the management of agricultural production.

KEYWORDS: system, management, principles, methods, tests, assessment, selection.

Мир – это совокупность самых разнообразных систем. В процессе их развития возникают новые проблемы и задачи, которые необходимо решать. Под воздействием внешних и внутренних факторов возникают отклонения в структуре и функциях отдельных элементов и подсистем. Для устранения неблагоприятных отступлений от нормы, оптимизации путей и средств достижения конечных целей, повышения эффективности функционирования и темпов развития систем необходимо управление.

Создание и использование все более специфических форм организации производства и труда, интеграция и глобализация экономики существенно усложняют производственные системы, что требует адекватного им менеджмента. Между тем управление остается больше искусством, поскольку использует достаточно общие знания, что в сложившейся ситуации увеличивает риски и потери в области управления сложными социально-экономическими системами. Развитие теории и практики управления создаст конкурентные преимущества, возможность ускорения темпов экономического и социального развития. Исходя из этого целью настоящего исследования является углубление и уточнение основных понятий и положений теории управления, разработка рекомендаций по совершенствованию управления производственными системами на основе современных научных методов.

Категория «управление» многозначное и разноплановое понятие, имеющее философские, психологические, педагогические и иные аспекты, и поэтому активно анализируется и по-разному трактуется представителями разных научных направлений.

С середины 50-х гг. XX века в качестве науки управления выдвинулась кибернетика. «Кибернетика – это наука об общих принципах управления, о средствах управления и об использовании их в технике, в человеческом обществе и в живых организмах» [4, 12]. Постепенно стало ясно, что она имеет существенно меньший спектр действия, нежели заявлено. На роль аналога категории «управление» претендует также «менеджмент», который имеет большое количество определений, но все-таки является менее универсальным понятием.

Наиболее кратким из имеющихся определений является следующее: менеджмент – это выполнение дела посредством других людей [14, с. 168]. Кроме того, «... управление – это еще и умение добиваться поставленных целей, направляя труд, интеллект, мотивы поведения людей, работающих в организации» [7, с. 10]. По нашему мнению, многое остается неясным относительно сущности и содержания данного понятия.

В литературе существует множество определений категории «управление». Например, управление – сознательное целенаправленное воздействие со стороны государства, экономических субъектов на людей и экономические объекты, осуществляемое с целью направить их действия в нужное русло и получить желаемые результаты [2]. В целом это верное определение, хотя оно, по нашему мнению, носит слишком общий характер.

Также не раскрывается суть данного понятия и в другом определении: «Управление производством – это непрерывный процесс, обеспечивающий реализацию целей организации по выпуску продукции, на основе создания необходимых условий для его эффективного протекания» [9, с. 67]. По мнению американских ученых М. Мескона,

М. Альберта и Ф. Хедоури, «...управление – это функция, вид деятельности по руководству людьми в самых разнообразных организациях, область человеческого знания, помогающая осуществить эту функцию» [6]. Здесь не раскрывается содержание процесса управления и данные определения носят слишком узкий характер, поскольку не включают управление материальными ресурсами производства [11].

Оксфордский словарь предлагает следующие трактовки управления (management – англ.): 1) выполнение функций планирования, организации и руководства любым предприятием; 2) в собирательном значении – те люди в организации, которые выполняют эти функции [15]. Здесь первая формулировка не дает цельной характеристики понятию. Во втором определении выделены отдельные функции управления, которые не исчерпывают всего содержания данной категории.

Понятие «управление» тесно связано с понятием «система». В ранее опубликованных работах мы дали следующее определение: «Система – это совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, взаиморасположение и функции которых подчинены эффективному осуществлению общей для них цели (главной функции)» [12, с. 8]. Исходя из системного подхода мы определили, что управление представляет совокупность целенаправленных, согласованных и взаимодополняющих воздействий управляющей подсистемы на управляемую по поддержанию и совершенствованию ее структуры и функций, повышению интенсивности деятельности, росту организованности, надежности и эффективности функционирования всей системы в целом.

В данном определении, в отличие от существующих, раскрывается механизм и содержание управленческих воздействий. И хотя понятие управления шире, а конкретные влияния разнообразнее, но их подробное рассмотрение выходит за рамки требований к определению. Так, например, в отдельных случаях воздействие управляющей подсистемы может быть выгодной только для нее самой и с ущербом для управляемой подсистемы и системы в целом. Подобным образом воздействуют коррумпированные структуры на экономику региона или той или иной страны. Это, по сути, лжеуправление, которое носит деструктивный, регрессивный характер и управляемая подсистема должна иметь механизм различения и защиты против причиняющих ей вред «управленческих» воздействий.

Начиная со времен исследований А. Файоля в науке предложено достаточно много основных правил организации эффективного управления. На основе их критического анализа и собственного творческого подхода нами разработана и предлагается следующая система принципов эффективного управления:

- 1) соответствие квалификации и личностных качеств управленческих работников специфике и сложности решаемых задач;
- 2) наличие рациональной структуры управления, полностью адекватной управляемой подсистеме;
- 3) оптимальное распределение управленческих обязанностей, прав и ответственности между отдельными руководителями и специалистами;
- 4) использование высокодейственной системы трудовых стимулов работников управления, направление которых совпадает со стратегическими целями управляемого предприятия или другого объекта;
- 5) организация сбора достаточно полной и объективной информации о процессах и изменениях в управляемой подсистеме и окружающей среде;
- 6) эффективная система выработки и реализации управленческих решений с учетом последних научных достижений и перспектив развития объекта управления;
- 7) высокий уровень организации, контроля и координации функционирования управляемой и управляющих подсистем.

Полнота реализации принципов, да и эффективность самого управления во многом определяются методами как способами, приемами воздействия субъекта управления на его объект. Традиционно в качестве основных методов управления, прежде всего социального, считаются административные (организационно-распорядительные), экономические и социально-психологические методы.

Если рассматривать использование этих методов в историческом аспекте, то при рабовладельческом строе центральное место в управлении занимали административные методы, где воздействие осуществляется через команду, приказ, распоряжение. Они действуют и в настоящее время, но кроме всего означенного выше еще реализуются через трудовые договоры с работниками, профессиональные обязанности, разработанные администрацией распорядки рабочего дня, нормы труда, а иногда нормы, кодексы поведения работников той или иной профессии. Действуя в обязательном и принудительном порядке, эти методы больше, чем другие, могут задеть самолюбие, обидеть работника, вызвать неприятие управленческих воздействий, которые от приказов и распоряжений могут перейти к замечаниям, выговорам, переводам на более низкую должность, увольнениям с работы и т. п.

При переходе от рабовладельческого к феодальному и капиталистическому строю в управлении существенно усилилось влияние экономических методов управления, которые превратились в доминирующие. Основываясь на знании потребностей и экономических интересов работников, они достаточно эффективно воздействуют, если повышение основной зарплаты, хозрасчетного дохода, доплат и премий персонала тесно увязано с достижением целей и задач предприятия: увеличением объемов производства продукции, снижением издержек, ростом валового дохода, прибыли. Значение и влияние данных методов особенно велико в условиях не очень высокого уровня зарплаты и доходов большинства граждан на постсоветском пространстве, поскольку это основа удовлетворения большинства потребностей населения.

Социально-психологические методы являются наиболее щадящими и не носят принудительного характера, как административные, поскольку действуют через убеждение работников, личный пример и образец поведения в лице руководителей. В то же время они наиболее тонкие, требуют такта и знаний социологии и психологии трудового поведения конкретных членов коллектива. Это создает необходимость использования социально-психологических методов исследования: наблюдение за поведением, анкетирование, тестирование, проведение социометрических опросов, бесед и т. п. Полученные в ходе таких исследований личностные характеристики и портреты членов коллектива позволяют эффективно применять не только социально-психологические, но и организационно-распорядительные и экономические методы управления.

Так, на основе оценки работниками административных методов управления их можно существенно улучшить. Определение в ходе социологического опроса потребностей, ценностей и предпочтений работников по отношению к различным стимулам позволит повысить эффективность системы оплаты труда и мотивации персонала. Выяснение с помощью психологических тестов индивидуальных типологических и личностных свойств работников дает возможность наиболее адекватно распределять их по рабочим местам, а в совокупности с данными социометрического опроса, где устанавливаются симпатии – антипатии, неформальные группы, лидеры, рационально формировать первичные трудовые коллективы (группы, звенья, бригады, цеха), найти лучших руководителей ими. В подавляющей массе предприятий этот инструментальный сейчас не применяется. Это ведет к ошибкам в расстановке работников, в формировании трудовых коллективов, к ухудшению морального микроклимата, что проявляется в увеличении количества конфликтов, снижении производительности труда и удовлетворенности трудом.

Важное значение в любом учреждении имеет правильное определение цели и вытекающих из нее задач деятельности. Цель – это желательное будущее состояние или результат развития организации. Цели определяют направление планирования, организационные отношения, стимулирование и стратегические решения организации. Целеполагание является основной функцией руководителя и важным этапом управленческой деятельности. Оно заключается в выборе цели учреждения, разделении ее на подцели и их координации.

Наиболее общая цель – это миссия организации. Она может выступать как философия предприятия, а в узком аспекте – раскрывать смысл ее существования. Миссия организации должна отражать интересы общества, собственников, сотрудников, контрагентов, населения, выражать направления функционирования организации. Она определяет цели и задачи организации.

Традиционно важным в теории является рассмотрение функций управления. Функция – это тот или иной вид управленческой деятельности по воздействию на управляемую подсистему, объект. Основными функциями управления, на наш взгляд, являются: обработка управленческой информации, ее анализ, выработка и принятие управленческих решений, планирование организации исполнения, стимулирование, регулирование, координирование трудовой деятельности, контроль за исполнением.

Трудно отдать приоритет какой-либо функции управления, поскольку на различных этапах развития экономики и науки их значение менялось. Так, во второй половине XX в. существенно усовершенствовалось планирование на основе появления и развития экономико-математического моделирования. Впоследствии стали возникать сомнения в высокой научной ценности полученных на ЭВМ расчетов [1]. К специальным (вспомогательным) функциям можно отнести оценку, отбор и подбор персонала, представительство, ведение переговоров, получение информации.

В целом управление – это специфическая деятельность человека, которая включает:

- 1) получение информации об управляемой подсистеме и внешнем окружении как можно более полной и точной, ее обработку, анализ, оценку, выявление узких мест, причины низкой производительности труда и эффективности, размера резервов;
- 2) выработку решений и планирование их реализации;
- 3) доведение решений до исполнителей (подразделений), организацию исполнения, регулирование;
- 4) контроль на основе получения оперативной информации хода исполнения решений, корректировку решений;
- 5) подведение итогов выполнения, анализ и оценку достигнутых результатов, уточнение решений.

В ходе первого цикла производства, как правило, элементы управляющей подсистемы несколько раз воздействуют на управляемую. Паузы между воздействиями заполнены сбором информации, ее анализом, принятием решений, регулированием.

Рациональная организация управляющей подсистемы требует установления научно обоснованной структуры управления, которая представляет совокупность служб, групп отдельных работников управления и взаимосвязи между ними. Это материальная основа для функционирования управляющей подсистемы. Связи могут быть горизонтальные – на одном иерархическом уровне, вертикальные – межуровневые. Они также могут быть линейными – между лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее подразделений, и функциональными – по тем или иным функциям. Управленческие работники наделяются определенными полномочиями и ответственностью. Полномочия – это право использовать ресурсы организации и направлять деятельность подчиненных. Ответственность – это необходимость решать задачи и отвечать за качество их решения.

Основные правила построения структур управления включают следующие принципы:

- системного подхода;
- соответствия управляющей подсистемы управляемой;
- оптимизации, централизации и децентрализации;
- управляемости, то есть количество подчиненных должно обеспечивать эффективное выполнение руководителем своих функций;
- адаптивности, то есть приспособляемости;
- экономичности, то есть минимизации управленческих затрат, экономном использовании всех ресурсов.

Организационная структура предприятия – это совокупность его подразделений различного иерархического уровня с системой взаимосвязей по вертикали и горизонтали. Организационная структура должна отражать специализацию, цели и задачи предприятия. Она должна быть простой и оптимальной по размерам элементов и количеству связей. Ее сложность определяется количеством дивизионов, отделений, участков, бригад, отрядов, уровней иерархии, количеством специалистов.

Организационные структуры могут существенно варьировать в зависимости от размеров предприятия, холдинга, фирмы, специализации или диверсификации. Организационная структура должна разрабатываться на основе научных методов и с учетом различных факторов. В сельскохозяйственных предприятиях должно учитываться и количество населенных пунктов на территории учреждения, расстояние между ними, качество дорог.

Для достижения целей управления большое значение имеет мотивация персонала. К сожалению, в экономической литературе и реальной производственной деятельности мотивацию часто отождествляют со стимулированием, не делая между ними различий. Хотя стимулирование труда представляет совокупность внешних опосредованных воздействий на работника с целью придания желательного для учреждения характера трудового поведения человека. Это проходит успешно в тех случаях, если руководители и специалисты хорошо знают потребности, интересы и ценности конкретных работников и стараются их удовлетворить через систему стимулов, увязанных с решением текущих задач организации и достижением ее промежуточных и конечных целей.

Лишь при совмещении внутренних побудителей человека с системой внешних стимулирующих воздействий у работника формируется мотивационное ядро трудового поведения, совпадающее как с его ценностями, так и целями предприятия. В этом случае мотивы мобилизуют персонал не только на удовлетворение собственных потребностей, но и добросовестную, творческую и инициативную трудовую деятельность.

К сожалению, в большинстве производственных предприятий не изучают и недостаточно точно знают потребности, интересы и ценности своего персонала. Это, а также недостаточное знание социально-психологических закономерностей не позволяет разработать адекватные стимулы и точно спрогнозировать поведенческую реакцию работников на них. Соответственно большой редкостью в производстве является использование эффективной системы стимулирования и мотивации работников.

Снижают производственные показатели и увеличивают текучесть кадров, как правило, заработок ниже ожидания исполнителей, который к тому же зачастую сочетается с несправедливым распределением коллективного фонда оплаты труда. Немало способствуют этому и неудовлетворительные условия работы, плохая организация производства и труда, изношенное оборудование, слабая связь размеров вознаграждения с результатами трудовой деятельности, неблагоприятный морально-психологический климат в коллективе, отсутствие возможностей для творчества, непредсказуемость карьерного роста и перспектив работы в конкретном предприятии.

Для повышения производственной и экономической эффективности работы предприятия, улучшения качества трудовой жизни всех работников руководителям и специалистам необходимо не просто уделять данным вопросам больше внимания, а поставить их решение на более высокий научный уровень на основе широкого использования социально-психологических методов.

В трудовой деятельности нередко одна из установок является ведущей. Причем для работников различных социальных групп на первый план выступают разные установки. Среди всех мотивов трудовой деятельности особое место занимает его оплата, поскольку чем выше заработок работника, тем полнее он и члены его семьи удовлетворяют целый ряд своих потребностей в материальных и духовных благах. Для развития трудовой активности важное значение имеет система оплаты труда и распределения доходов предприятия.

На мотивы отношения к труду, кроме производственных, заметное влияние оказывают и другие стороны жизни человека: семейное положение и наличие детей, увлечения работника, состояние его здоровья, возраст и т. п., что в управлении редко когда учитывается. Экономические реформы, как правило, были направлены на изменение мотивов трудового поведения, снижения значимости одних и повышения значимости других более важных для общества и предприятий в новом периоде развития.

Воздействие на персонал в процессе управления осуществляется на основе власти, авторитета, лидерства. Лидер – это человек, обладающий авторитетом (уважением) в данном коллективе и оказывающий существенное влияние на его деятельность. При назначении человека руководителем он принимает властные полномочия и становится формальным лидером. Кроме этого, в коллективе может быть работник, обладающий высокими профессиональными и нравственными качествами. Он лучше других понимает состояние и проблемы трудового коллектива, отстаивает интересы работников и в силу этого становится неформальным лидером, поскольку задает тон поведения членов трудового коллектива.

Формальный лидер – руководитель воздействует на коллектив через предоставленные ему официальные полномочия. Неформальный лидер воздействует на коллектив своим примером, убеждением. Он опирается также на признание его большей частью коллектива и на своих последователей. Бывает лидер инструментальный, то есть в деловых отношениях, а может быть лидер экспрессивный – в межличностных отношениях. Лидер формирует мнение коллектива, поскольку задает нравственные нормы и ценности. Неформальный лидер является символом, арбитром, координатором и контролером в коллективе.

Руководитель наделен властью и полномочиями распоряжаться материальными, финансовыми и трудовыми ресурсами. Он имеет возможность влиять на поведение подчиненных ему работников принуждением, стимулированием, убеждением, личным примером. У него больше, чем у кого-то другого, возможности стать и реальным, то есть неформальным лидером. Но часто он им не становится, если высшее руководство на подчиненные им посты выдвигает не самых профессиональных и порядочных, а стоворчивых и гибких.

Вследствие этого набор, отбор и адаптация персонала имеет большое значение. В современной экономической литературе данному вопросу уделяется достаточное внимание [8], но коренного изменения требует организация оценки и отбора кадров непосредственно в производстве. В большинстве учреждений оценка кадров осуществляется формально, прежде всего на основе документов об окончании тех или иных учебных заведений, за которыми очень часто скрываются недостаточные для работы знания и умения. В отдельных крупных фирмах при отборе применяют и тесты, но

большинство их оценивают лишь отдельные и далеко не самые важные профессиональные и личностные качества, что также не позволяет добиться объективного и эффективного отбора персонала.

Для улучшения отбора необходима разработка комплексных тестов оценки персонала как по профессиональным, так и по личностным качествам, а руководителей и специалистов еще и по управленческим знаниям и способностям. Эти тесты должны иметь не общий, а специализированный характер по профилям и профессиям.

Для отбора руководителей и специалистов сельского хозяйства нами разработаны и апробированы тесты оценки профессиональных, личностных и управленческих качеств агрономов, зоотехников, экономистов и руководителей сельскохозяйственных предприятий [10]. Комплексное решение данной проблемы в аграрном секторе требует разработки идентичных тестов для оценки агроинженеров, бухгалтеров, ветврачей и широкое их применение в производстве.

Устойчивое управление в одном стиле в течение продолжительного времени способствует формированию определенной организационной культуры. Организационная культура – это система ценностей, норм, стандартов поведения, межличностных отношений, установившихся в учреждении и направленных на контроль и координацию поведения членов коллектива. Персонал организации является носителем ее культуры.

Различают организационную культуру, обращенную внутрь себя, или интравертную и обращенную во внешнее окружение, или экстравертную. Организационная культура включает нравственные нормы и ценности, традиции и обычаи, стили руководства, деловой этикет, символику. Организационная культура выполняет следующие основные функции:

- 1) интегративную – сплочения сотрудников в единый коллектив, единую команду;
- 2) ориентирующую на определенные образцы восприятия и поведения, принятые в учреждении;
- 3) регулирующую восприятие и поведение в традициях фирмы [3].

Управление организационной культурой предполагает ее формирование, укрепление, развитие. Организационная культура связана с национальной культурой, культурой руководителя, специалистов, историей фирмы. Высокая организационная культура повышает эффективность деятельности трудового коллектива, качество трудовой жизни персонала.

Частью корпоративной культуры является организационное поведение. Организационное поведение – это взаимодействие людей внутри организации, взаимоотношения с другими организациями. Как наука оно позволяет выяснить причины, цели, мотивы, последствия того или иного поведения. Все это помогает установить проблемы межличностных, межгрупповых отношений, гармонизировать их для повышения эффективности совместной деятельности, улучшения морального климата в коллективе.

Большое значение в управлении трудовыми коллективами имеет умение справляться с конфликтными ситуациями и формировать сплоченный трудовой коллектив. Взаимные противодействия людей, в основе которых лежат противоречия, представляет конфликт. Противоречия могут быть действительными и иллюзорными, объективными и субъективными. Основанием для конфликта могут служить расхождение интересов различных подразделений организации, различие в ценностях и оценках производственных ситуаций работниками. Наряду с этим причиной конфликтных ситуаций могут выступать личные качества работников: недисциплинированность, низкая культура общения, неуважение к окружающим, лень и т. п.

Элементами конфликта выступают: 1) участники конфликта, важнейшей характеристикой которых является их влияние; 2) объект, вызвавший к жизни данную конфликтную ситуацию; 3) инцидент – совокупность действий оппонентов в процессе конфликта. Внутриорганизационные конфликты могут быть производственными и личностными (сфера межличностных отношений). Особым видом деловых конфликтов являются трудовые споры. Это разногласия между рабочими и администрацией предприятия из-за недобросовестного отношения к труду и нарушения трудового права.

Конфликты могут быть и позиционные, основанные на противоположности производственных задач различных групп работников. Они могут быть горизонтальными (между коллегами) и вертикальными (между подчиненными и руководителями). Конфликты могут выполнять положительную и отрицательную функцию. Положительную – в случае, если в конфликте побеждают добросовестные и инициативные работники, и отрицательную, если выигрывают подхалимы, недобросовестные работники с низким уровнем профессиональной подготовки.

Хотя в конфликте сталкиваются отдельные лица, часто они являются представителями групп, подразделений, организаций. Руководитель не должен устраняться от конфликта или «загонять его внутрь». Урегулирование конфликта состоит в выяснении интересов и целей участников конфликта, отделении его причин от повода, выборе эффективных способов разрешения. Внутриорганизационный конфликт может быть разрешен путем взаимного признания своей части вины и примирения, признания вины одной из сторон конфликта, механического уничтожения конфликта, связанного с увольнением из организации или переходом в другое подразделение хотя бы одного из участников конфликта.

Для повышения эффективности управления большое значение имеет своевременное и качественное выполнение всех его функций. Сюда можно отнести организацию производства, технико-экономическое планирование и анализ, принятие управленческих решений, технологическую подготовку, оперативное руководство и координацию деятельности, организацию ведения бухгалтерского учета и финансовой деятельности, контроль за качеством продукции и выполнением управленческих решений и т. п. Все эти функции в тех или иных объемах, соотношениях и на тех или иных объектах распределяются между различными управленческими звеньями, отдельными руководителями и специалистами. Рациональная организация управляющей подсистемы требует установления научно обоснованной структуры управления, которая представляет определенный состав управленческих звеньев, отдельных руководителей и специалистов, а также их связи и отношения.

В заключение необходимо отметить, что значение управления производственными системами в условиях глобализации экономики и бурного развития крупных агрохолдингов в АПК РФ существенно возросло, а это требует дальнейшего углубленного исследования его теоретических и прикладных аспектов.

Библиографический список

1. Адамеску А. Современные проблемы макроэкономического прогнозирования и управления эффективностью / А. Адамеску // Экономист. – 2019. – № 2. – С. 45–48.
2. Борисов А.Б. Большой экономический словарь / А.Б. Борисов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Книжный мир, 2010. – 860 с.
3. Веснин В.Р. Теория организации и организационного поведения : учебник / В.Р. Веснин. – Москва : Проспект, 2014. – 472 с.
4. Винер Н. Кибернетика или управление и связь в животном и машине / Н. Винер ; пер. с англ. – 2-е изд. – Москва : Советское радио, 1968. – 326 с.
5. Закшевская Е.В. Менеджмент : учебное пособие / Е.В. Закшевская, С.Н. Коновалова, Р.П. Белоплюв. – Воронеж : ФГБОУ ВПО Воронежский ГАУ, 2013. – 439 с.
6. Мескон М. Основы менеджмента (Management) / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – Москва : Дело, 1997. – 704 с.
7. Управление организацией : учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / Г.Л. Азоев и др. ; под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2014. – 734 с.
8. Управление персоналом : учеб. пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности 080502 «Экономика и управление на предприятии» / В.М. Бугаков и др. ; под ред. В.П. Бычкова. – Москва : ИНФРА-М, 2012. – 237 с.
9. Управление производством : учебник для вузов по специальности «Менеджмент организации» / Н.А. Саломатин и др. ; под ред. Н.А. Саломатина. – Москва : ИНФРА-М, 2001. – 217 с.
10. Четвертаков И.М. Оценка профессиональных, управленческих и личностных качеств руководителей и специалистов сельского хозяйства / И.М. Четвертаков, Р.И. Четвертаков // Вестник кадровой политики аграрного образования и инновации. – 2003. – № 8. – С. 15-16.
11. Четвертаков С.И. Управление интегрированными формированиями в свеклосахарном подкомплексе АПК : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / С.И. Четвертаков. – Воронеж : ФГБОУ ВПО Воронежский ГАУ, 2015. – 172 с.
12. Четвертакова В.П. Теоретические основы организации систем, экономического роста и ценообразования : монография / В.П. Четвертакова, И.М. Четвертаков. – Воронеж : Истоки, 2008. – 170 с.
13. Философская энциклопедия ; под ред. В.Ф. Константинова. Т. 2. – Москва : Советская энциклопедия, 1962. – 576 с.
14. Kowalski R. The paradoxes of management with particular reference to the conduct of Development Assistance / R. Kowalski // International Journal of Management Concepts and Philosophy. – 2006. – Vol. 2, No. 2. – Pp. 168–182.
15. Meaning of management in English // LEXICO Dictionary [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.lexico.com/definition/management> (дата обращения: 17.06.2019).

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ Принадлежность к организации

Иван Михайлович Четвертаков – доктор экономических наук, профессор кафедры экономики АПК ФГБОУ ВО «Воронежский государственный аграрный университет имени императора Петра I», Россия, г. Воронеж, e-mail: 926559@list.ru.

Валентина Петровна Четвертакова – доктор экономических наук, профессор кафедры региональной экономики и менеджмента МОАУ ВО «Воронежский институт экономики и социального управления», Россия, г. Воронеж, e-mail: 4668899@list.ru.

Сергей Иванович Четвертаков – кандидат экономических наук, доктор философии Геттингенского университета, товарный аналитик Аналитического агентства IHS Markit, Германия, e-mail: sergey.chetvertakov@ihsmarkit.com.

Дата поступления в редакцию 16.11.2019

Дата принятия к печати 22.12.2019

AUTHOR CREDENTIALS Affiliations

Ivan M. Chetvertakov, Doctor of Economic Sciences, Professor, the Dept. of Economics of the Agro-Industrial Complex, Voronezh State Agrarian University named after Emperor Peter the Great, Russia, Voronezh, e-mail: 926559@list.ru.

Valentina P. Chetvertakova, Doctor of Economic Sciences, Professor, the Dept. of Regional Economics and Management, Voronezh Institute of Economics and Social Management, Russia, Voronezh, e-mail: 4668899@list.ru.

Sergey I. Chetvertakov, Candidate of Economic Sciences, Doctor of Philosophy, Göttingen University, Commodity Analyst, Intelligence Agency IHS Markit, Germany, e-mail: sergey.chetvertakov@ihsmarkit.com.

Received November 16, 2019

Accepted after revision December 22, 2019