

OBIEG INFORMACJI W KIEROWANIU PRODUKCJĄ OW CZARSKĄ

Zofia Kluźniak

Zakład Ekonomiki i Organizacji Produkcji Zwierzęcej
Instytut Ekonomiki, Organizacji i Kierowania AR w Szczecinie

WSTĘP

Dynamiczny rozwój produkcji owczarskiej w Polsce oraz dążenie do podnoszenia ekonomicznej efektywności ferm owczarskich wywołuje konieczność usprawnienia procesu zarządzania tym kierunkiem produkcji, głównie w zakresie funkcji planowania i obiegu informacji. Wdrażanie nowych technologii w produkcji owczarskiej, wzrost ilościowy i wartościowy potencjału produkcyjnego w nowo budowanych fermach pociąga za sobą zmiany w organizacji i zarządzaniu przedsiębiorstwem rolniczym. Stwarza to m. in. potrzebę wykorzystywania nowoczesnych metod i technik w planowaniu produkcji. Jednakże zastosowanie metod matematycznych i informatyki w planowaniu warunkowane jest sprecyzowaniem prawidłowych i spójnych modeli ekonomicznych, jakimi są także zbilansowane zestawienia planowe. Planowanie jest jedną z najistotniejszych funkcji zarządzania, stwarza podstawy do realizacji celu przedsiębiorstwa jako całości, określa wielkość wskaźników zapewniających osiągnięcie wymaganego poziomu efektywności ekonomicznej i produkcyjnej fermy owczarskiej.

Prowadzone w Zakładzie Ekonomiki i Organizacji Produkcji Zwierzęcej AR w Szczecinie badania nad ekonomiczną efektywnością ferm owczarskich wykazały niski stopień realizacji założeń technologicznych w wielu badanych obiektach, głównie w zakresie osiąganym parametrów wydajności i jakości produkcji. Jedną z wielu przyczyn tego stanu rzeczy jest nieprawidłowa organizacja systemu kierowania fermami owczarskimi, mała ranga funkcji planowania i przewidywania lub wręcz bezplanowy przebieg procesu produkcji oparty na intuicji i doświadczeniu brygadzistów.

W przedsiębiorstwach rolniczych o dużej skali specjalizacji i koncentracji produkcji owczarskiej, gdzie wzrasta również złożo-

ność procesów planowania, zachodzi pilna potrzeba skoncentrowania uwagi na informacjach planistycznych, na ich ilości i rodzajach. Przy założeniu, że podnoszenie ekonomicznej efektywności produkcji owczarskiej uwarunkowane jest wzrostem efektywności procesu kierowania, zachodzi potrzeba stałego badania i doskonalenia zarówno procesów produkcyjnych, jak i systemu zarządzania, konieczność podniesienia rangi planowania operatywnego przebiegu procesu produkcji, wzrostu kwalifikacji załogi i personelu kierowniczego ferm owczarskich.

Badanie obiegu informacji planistycznych jest pierwszym etapem pracy przy modernizacji systemu informacyjno-decyzyjnego w kierowaniu produkcją owczarską.

CEL PRACY

Celem pracy jest przedstawienie procesu kierowania produkcją owczarską i obiegu informacji w tym zakresie na podstawie przeprowadzonych badań w Kombinacie PGR Węgorzyno. Wybór Kombinatu został dokonany po wcześniejszym zbadaniu organizacji i kierowania produkcją owczarską i ustaleniu możliwości usprawnień i poprawy wymiernych efektów ekonomicznych poprzez podniesienie sprawności systemu zarządzania, głównie w zakresie funkcji planowania i organizacji obiegu informacji.

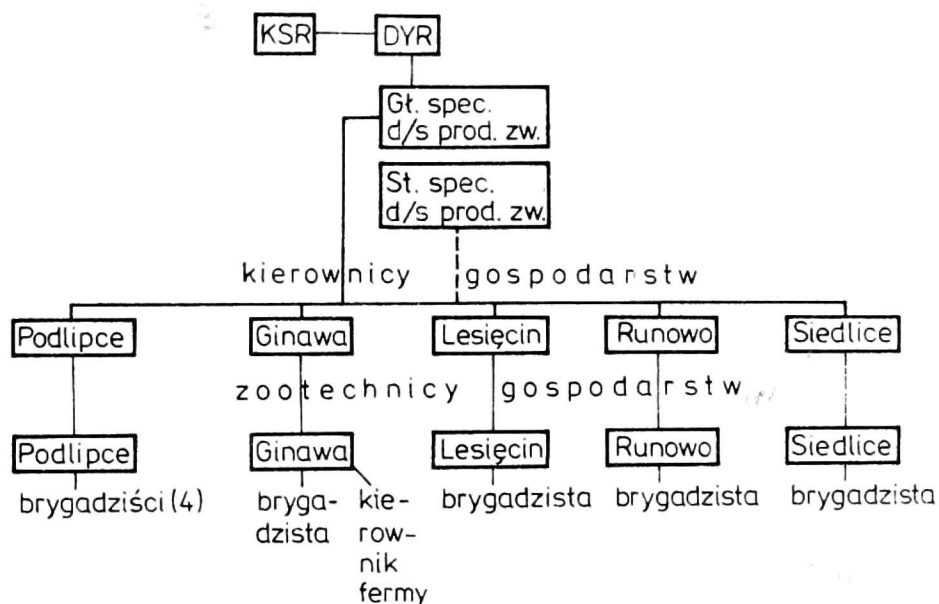
METODA PRACY

Analiza zakresu kompetencji i wynikających z nich potrzeb informacyjnych w kierowaniu produkcją owczarską opracowana została po przeprowadzeniu testowania istniejącego systemu organizacji kierownictwa, organizacji produkcji owczarskiej i dokumentów źródłowych w KPGR Węgorzyno. Wykorzystane zostały w opracowaniu obserwacje własne oraz informacje z przeprowadzonych wielokrotnie wywiadów z pracownikami dyrekcji Kombinatu. W celu określenia potrzeb informacyjnych w zakresie kierowania produkcją owczarską wykorzystano technikę tablicy analizy kompetencji punktów decyzyjnych.

Organizacja procesu kierowania w KPGR Węgorzyno w zakresie produkcji owczarskiej

Kombinat PGR Węgorzyno położony jest w województwie szczecińskim, posiada 13,5 tys. ha użytków rolnych i prowadzi chów 8 600

sztuk owiec w 8 obiektach w tradycyjnej alkiejowo-pastwiskowej technologii. Rozwój Kombinatu PGR Węgorzyno charakteryzuje się dużą dynamiką i zmierza w kierunku rozrostu terytorialnego oraz specjalizacji produkcji owczarskiej na skalę wielkotowarową. Działaniom tym muszą więc towarzyszyć odpowiednie zmiany w strukturze organizacyjnej i systemie zarządzania. Pozwala to lepiej wyznaczać, koordynować i kontrolować zadania związane z organizacją produkcji owczarskiej, skuteczniej kierować procesami składającymi się na cykl produkcyjny w celu osiągnięcia jak najlepszych wyników ekonomicznych, na podstawie zbioru decyzji zawartych w planie operatywnym. Analiza aktualnej organizacji kierownictwa w Kombinacie wykazała, że zakres podejmowanych na fermach owczarskich decyzji jest ograniczony. W zakładach obserwuje się daleko posuniętą ingerencję dyrekcji Kombinatu, nawet w sferze kierowania operatywnego. Wiąże się to z występowaniem specyficznych problemów i sytuacji decyzyjnych, wymagających kierowania scentralizowanego. Skala produkcji owczarskiej, jej struktura przestrzenna i funkcjonalna oraz postępująca specjalizacja w tym kierunku produkcji wywołały konieczność utworzenia stanowiska specjalisty do spraw owczarstwa na szczeblu Kombinatu. Na rysunku 1 przedstawiono sche-

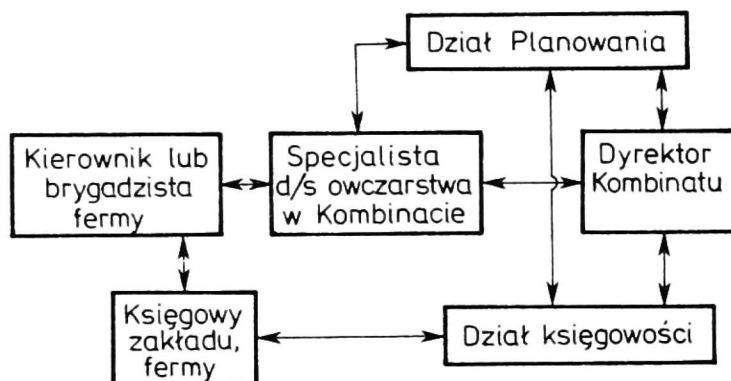


Rys. 1. Organizacja kierownictwa w zakresie produkcji owczarskiej w KPGR Węgorzyno

mat systemu zarządzania produkcją owczarską w KPGR Węgorzyno. Stwarza on podstawy do podejmowania decyzji w procesie kierowania produkcją.

Ferma owczarska jako obiekt produkcyjny zainteresowana jest głównie maksymalizacją wielkości produkcji i sprzedaży, i tym za-

gadnieniom podporządkowuje funkcjonowanie systemu informacyjnego. Realizacja funkcji wyłącznie produkcyjnych możliwa jest poprzez centralizację działalności obsługowej (finansowo-księgowej, inwestycyjnej, socjalno-bytowej, itp.) oraz funkcji zarządzania, w tym



Rys. 2

planowania parametrów zarządzania. Parametry zarządzania określają wielkość zadań w zakresie produkcji owczarskiej dla poszczególnych ferm na podstawie posiadanych zdolności produkcyjnych oraz potencjalnych możliwości w zakresie zaopatrzenia w pasze. Są to dwie płaszczyzny procesu decyzyjnego w zakresie produkcji owczarskiej, realizowane bezpośrednio przez dyrektora Kombinatu. Przekazywane z Kombinatu do zakładów parametry zarządzania w postaci zadań do realizacji dotyczą:

- stanu pogłowania owiec,
- pożądanej struktury stada,
- wielkości sprzedaży,
- wskaźników wydajności,
- wielkości zużycia pasz.

Parametry te są podstawą do sporządzania operatywnych planów przebiegu procesu produkcyjnego przez specjalistę do spraw owczarstwa. Świadczą one o małym stopniu swobody w podejmowaniu decyzji przez kierowników ferm. Pozostawienie dużego stopnia swobody decyzji uwarunkowane jest poziomem posiadanych kwalifikacji i doświadczenia kierownika fermy, skali produkcji i dotychczasowego stopnia realizacji założeń technologicznych. W wielkotowarowych fermach owczarskich planowanie operatywne oraz decydowanie w zakresie objętym planem należy do kompetencji kierowników ferm. Natomiast w obiektach o małej skali pogłowania owiec realizowane są jedynie funkcje nadzoru. Brygadziści otrzymują szczegółowy, wyczerpujący wszystkie dysponowane elementy, plan produkcji, którego wykonania powinni ściśle przestrzegać. Cała uwaga stanowiska

dozorującego musi być skupiona jedynie na zapobieganiu i likwidowaniu wszelkich odchylenia od wyznaczonego planu, powstałych w wyniku zakłóceń. Widać więc, że zakres posiadanych kompetencji determinuje potrzeby informacyjne i obieg informacji.

W Kombinacie PGR Węgorzyno planowanie parametrów zarządzania dokonywane jest na podstawie otrzymanych z ZPPGR dyrektyw określających: stan pogłowia owiec i rozmiary produkcji owczarskiej oraz na podstawie parametrów ograniczających o charakterze syntetycznym (limit funduszu płac, zatrudnienia i wynik finansowy). Podział kompetencji w strukturze kierowania produkcją owczarską ma decydujące znaczenie dla realizacji funkcji planowania. Nie może być bowiem mowy ani o kierowaniu, ani o zarządzaniu tam, gdzie wszystko zostało z góry ustalone i przesądzone przez szczebel nadrzędny. W takim przypadku można jedynie mówić o funkcji nadzoru, jak ma to miejsce w owczarniach Kombinatu PGR Węgorzyno. Na podstawie dyrektyw dokonuje się ustalania zadań rzeczowych na rok gospodarczy dla poszczególnych zakładów. Warunki ograniczające rozmiary produkcji owczarskiej oraz uprawnienia do podejmowania decyzji określone są na szczeblu Kombinatu. Szczególnie istotną rolę w ustalaniu warunków ograniczających odgrywa prawidłowo zorganizowany obieg informacji.

Z uwagi na wieloobiektową organizację produkcji owczarskiej w KPGR Węgorzyno zachodzi szereg specyficznych sytuacji i problemów decyzyjnych, wymagających planowania operatywnego realizowanego na szczeblu Kombinatu. Planowanie operatywne określa przebieg realizacji celu zawartych w planie techniczno-ekonomicznym za pomocą ustalonych środków, bardzo szczegółowo i na krótkie okresy. Opiera się ono na obowiązujących normach, odpowiadających istniejącym warunkom produkcyjnym, zabezpiecza niezbędną dyscyplinę pracy, rytmiczność i płynność procesu produkcyjnego oraz wytycza w sposób jasny i konkretny zadania na dany okres.

W ramach planowania operatywnego w KPGR Węgorzyno specjalista do spraw produkcji owczarskiej sporządza:

- 1) harmonogram stanówek i wykotów, stanowiący podstawę działań wewnątrz stada, jak i obrotu między stadami. Stanowi on zbiór decyzji dla brygadzystów nadzorujących owczarnię;

- 2) plan organizacji produkcji (obrót stada) z uwzględnieniem przepływu poszczególnych grup owiec między fermami, zlokalizowanymi w 8 zakładach Kombinatu w czasie. Zapewnienie prawidłowej organizacji produkcji w cyklu zamkniętym w obiektach terytorialnie

rozproszonych zapewnia realizację założeń ciągłości i rytmiczności produkcji;

3) określa stopień reprodukcji rozszerzonej przy uwzględnieniu konieczności budowy nowych stanowisk, adaptacji pomieszczeń istniejących lub wprowadzeniu kooperacji z rolnikami indywidualnymi z jednoczesnym zapewnieniem bazy paszowej;

4) harmonogram żywienia letniego i zimowego dla ferm o różnej technologii żywienia, umożliwiający racjonalizację procesu żywienia i minimalizację kosztów pasz;

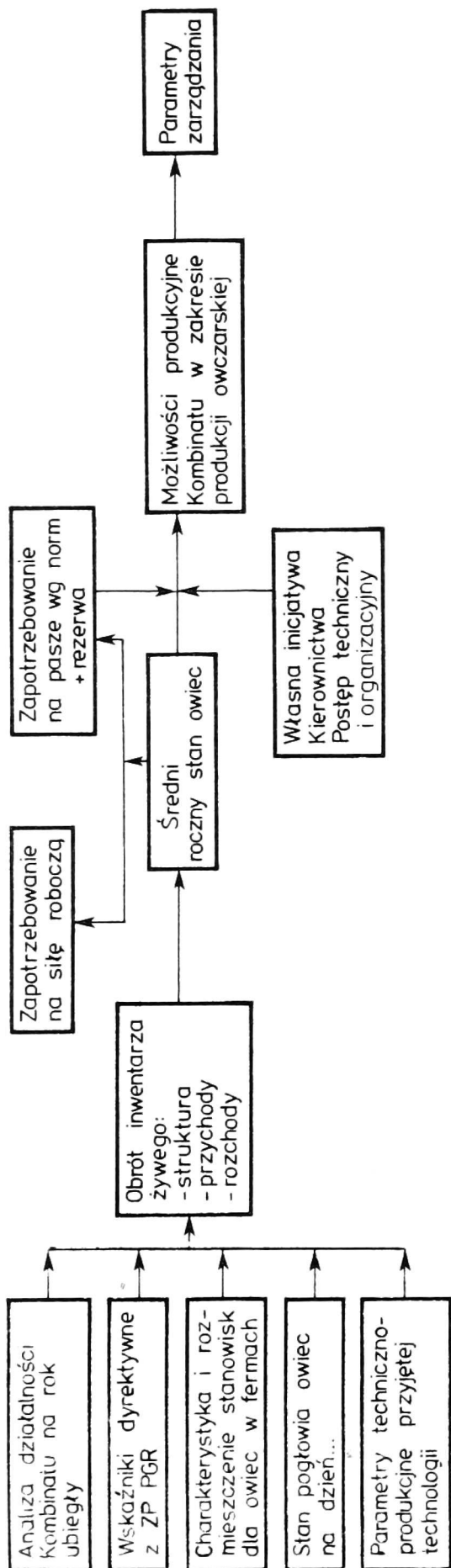
5) harmonogram pozyskiwania produkcji oraz sprzedaży żywca i wełny;

6) zestawienie normatywnych nakładów na produkcję w celu określenia przewidywanego wyniku finansowego.

Prawidłowość realizacji funkcji planowania operatywnego oraz obiegu informacji w zakresie kontroli realizacji zadań planowych jest jednym z czynników zapewniających niezawodność funkcjonowania ferm owczarskich. Obieg informacji w zakresie planowania produkcji owczarskiej przedstawiono na rysunku 3.

Technika planowania operatywnego wymaga znajomości wielu metod obliczania wskaźników i parametrów planu. Oparta ona jest na możliwie najpełniejszych informacjach o wszystkich czynnikach, które występują w procesie produkcyjnym i wywierają na niego wpływ. Przede wszystkim niezbędne są informacje o:

- strukturze stada podstawowego i jego jakości,



Rys. 3. Obieg informacji w zakresie planowania produkcji owczarskiej w KPGR Węgorzyno

- możliwościach zwiększenia pogłowia owiec w czasie (zakup, kooperacja, urodzenia),
- liczbie posiadanych stanowisk oraz możliwościach ich wykorzystania,
- założeniach technologicznych cyklu produkcyjnego oraz potencjalnych wydajnościach,
- normach żywienia letniego i zimowego przy określonej technologii,
- posiadanych zapasach pasz i ich jakości,
- wydajności pracy i stanie posiadanych środków technicznych,
- informacje naukowo-techniczne decydujące przy wprowadzaniu elementów postępu techniczno-ekonomicznego w chowie i hodowli owiec.

Analiza kompetencji punktów decyzyjnych w zakresie produkcji owczarskiej w KPGR Węgorzyno (tab. 1) oraz aktualnie prowadzonej dokumentacji pozwoliła wygenerować zbiór informacji najbardziej istotnych dla specjalisty do spraw owczarstwa, sporządzany co miesiąc dla celów operatywnego kierowania oraz zbiór informacji opracowany na żądanie lub raz w roku przez Dział Planowania i Analiz.

ZESTAWIENIE INFORMACJI W ZAKRESIE OPERATYWNEGO KIEROWANIA PRODUKCJĄ OW CZARSKĄ

1. Realizacja zadań planowych:
 - owce ogółem wg ferm, w tym matki,
 - urodzenia,
 - padnięcia, w tym jagniąt do 3 m-cy,
 - zakup matek, tryków, jagniąt do tuczu,
 - odstawa żywca baraniego wg m-cy i ferm,
 - zużycie paszy ogółem, w tym pasz treściwych,
 - produkcja wełny.
2. Reprodukacja owiec:
 - zakup i przerzuty owiec na remont stada,
 - liczba matek stanowionych,
 - liczba matek wykończonych,
 - przyczyny brakowania matek.
3. Baza paszowa:
 - zapotrzebowanie pasz w jednostkach owsianych i białku w okresie zimowym i letnim,
 - zapotrzebowanie pasz ogółem: objętościowe, treściwe,
 - zapotrzebowanie słomy na ściółkę,

Analiza kompetencji punktów decyzyjnych w zakresie produkcji owczarskiej w KPGR Węgorzyno

Funkcje	Punkty decyzyjne					
	dyrektor	gł. specjalista produkcji związków	gł. specjalista d/s produk- cji owczar- skiej	kierownik zakładu	kierownik fermy	brigadzista
Plan rozwoju produkcji owczarskiej	1	3,4	4	4		
plan obrotu stada owiec	2	3,2	1	4	3	
plan produkcji żywca	1	2,3	1	3	3	
plan produkcji wełny	2	2	1	3	3	
plan sprzedaży żywca	1	3	4		2	
plan rozwoju bazy paszowej	1	3	3	3	3	
plan zapotrzebowania pasz	1	3,4	4	4	4	
plan zużycia pasz	4		1,2		1	
plan zakupu owiec	1	3	2,4		3	
plan remontów i modernizacji	1			3		
obsada kadry zootechnicznej	1	3	3	3		
sporządzenie obrotu inwentarzem			1		3	
organizacja pracy w owczarni			3		1,2	
ustalenie zadań dziennych			2	3	1,2	3
układanie dawek pokarmowych			1		3,1	3

kontrola realizacji planu produkcji w zakładzie	2	1	2
kontrola realizacji planu produkcji w Kombinacie	1	2	1
kontrola i analiza norm żywienia owiec		2	1
kontrola żywienia owiec		1	2
ewidencja stada podstawowego, przychodów, rozchodów			1 3
analiza przychodów i rozchodów owiec		1	3
analiza strat		2	1
analiza bilansu paszowego		2	1 3
analiza wskaźników produkcyjno-ekonomicznych	2	1	
kontrola wykorzystania stada podstawowego i przyrostów		1	2,3
kontrola czynności weterynaryjnych		2	1 4
analiza zdrowotności		1	2,3 4
kontrola dyscypliny pracy			1 2
kontrola przestrzegania norm zoohigienicznych i przepisów BHP		1	2 4
<hr/>			
sporządzanie meldunków		2	1 3
sprawozdania miesięczne		2	1
sprawozdania roczne		1	4
kalkulacja kosztów		1	2,3

SPRAWOZDANIE I DAWCZOŚĆ

O z n a c z e n i a :

- 1 - decyzja,
- 2 - nadzór,
- 3 - wnioskowanie,
- 4 - opinie.

- zapotrzebowanie innych środków.
4. Zdrowotność i profilaktyka:
 - częstotliwość pomocy lekarza wet.
 - koszty leczenia,
 - przyczyny chorób,
 - zalecenia profilaktyczne,
 - uboje z konieczności,
 - urodzenia martwe.
 5. Zabezpieczenie warunków produkcyjnych:
 - rezerwy paszowe w stosunku od zapotrzebowania,
 - rezerwy środków dezynfekcyjnych,
 - zapewnienie środków transportu,
 - kontrola jakości i warunków przechowywania pasz,
 - wywóz obornika,
 - remonty bieżące,
 6. Sytuacje alarmowe:
 - niedobory paszowe,
 - upadki, zła zdrowotność stada,
 - niesprawność urządzeń technicznych.

ZESTAWIENIE INFORMACJI OPRACOWANYCH DLA WĘZŁÓW DECYZYJNYCH
W ZAKRESIE PRODUKCJI OW CZARSKIEJ W DZ. PLANOWANIA

1. Zdolności produkcyjne zakładu:
 - liczba stanowisk dla owiec,
 - zaopatrzenie w pasze własne.
2. Stany i obroty owiec według zakładów.
3. Produkcja i sprzedaż żywca i wełny wg zakładów.
4. Realizacja zadań planowych:
 - reprodukcja stada podstawowego,
 - zużycie paszy ogółem,
 - stan zdrowotności stada owiec,
 - odchylenia od planowanej organizacji procesu produkcji.
5. Koszty produkcji żywca wg zakładów.
6. Koszty jednostkowe 1 kg żywca i 1 kg wełny.
7. Zapotrzebowanie i pokrycie pasz w skali roku.
8. Sprzedaż żywca baraniego i wełny w roku gospodarczym.
9. Wynik finansowy w produkcji owczarskiej.

Stała potrzeba posiadania informacji w tym zakresie, zapewniających opracowanie strategii sterowania produkcją owczarską w Kom-

binacie, stworzyła konieczność usprawnienia form ich gromadzenia i prezentacji. W tym celu proponuje się utworzenie (w formie tradycyjnej) kartoteki ewidencyjnej, zawierającej zbiory danych o owcach. Stanowić to będzie przesłankę do dalszych prac modyfikacyjnych i usprawniających w zakresie systemu informacyjnego i wdrażania informatyki w przetwarzaniu danych w procesie zarządzania dużymi kompleksami owczarskimi. Kartoteka powinna być prowadzona syntetycznie i w układzie analitycznym dla poszczególnych zakładów. Informacje zawarte w kartotece mają być aktualizowane cyklicznie lub incydentalnie, w zależności od wystąpienia danego zjawiska. Zawartość informacyjna kartoteki to:

- 1) karta rozmieszczenia stanowisk dla owiec wg ferm oraz ich krótka charakterystyka jakościowa,
- 2) ilościowy plan gospodarczy roku bieżącego w rozbiciu na miesiące wg ferm,
- 3) karta harmonogramu organizacji produkcji w roku gospodarczym (długość poszczególnych faz cyklu produkcyjnego w dniach wg zakładów),
- 4) karta harmonogramu przerzutów owiec między fermami,
- 5) program zużycia pasz wg miesięcy w fermach,
- 6) roczny harmonogram sprzedaży żywca i wełny,
- 7) karta wyników produkcyjnych wg miesięcy w fermach.

Tak skonstruowana kartoteka zapewni specjalistom do spraw owczarstwa bezpośredni dostęp do najbardziej niezbędnych informacji potrzebnych w procesie planowania i podejmowania decyzji. Uzupełnieniem tej kartoteki powinien być prowadzony przez zootechnika, aktualizowany na bieżąco „Zeszyt produkcyjny”, zawierający wykonanie planu w miesiącach, analizę procesu produkcji, przyczyny odchyleń, dyscyplinę pracy. Pozwoli to specjalistom owczarstwa na wykonanie dokładnej analizy procesu produkcji, wykrycie nieprawidłowości i szybkie przeciwdziałanie ich powstawaniu.

3. Ключьяк

ОБОРОТ ИНФОРМАЦИЙ В УПРАВЛЕНИИ ОВЦЕВОДЧЕСКОЙ ПРОДУКЦИИ

Р е з ю м е

Правильно действующая информационная система является важным элементом в улучшении организации и управления овцеводческой про-

дукцией. Однако установление вида разных необходимых информации для рационального управления на разных уровнях организационной структуры является чрезвычайно трудной проблемой. Это, однако, необходимо ввиду все более сильно проявляющейся потребности принятия решений на более надежных основах, чем даже наилучшая интуиция, т.е. на основании достоверной информации.

В экономической литературе, наряду с эффективностью деятельности человека и процессов принятия решения, все чаще затрагиваются вопросы информационной системы как элемента оказывающего основное влияние на степень эффективности системы управления хозяйства. Введение изменений в организацию продукции и управления в области овцеводческой продукции приводит к развитию и специализации информационной системы. Поэтому важным вопросом является определение способа накопления, обработки и распределения информации используемых в управлении овцеводческих ферм. С этой целью следует прежде всего провести правильное деление области полномочий и ответственностей в организационной структуре предприятия. С целью же ограничения разного рода возможностей производственных потерь, следует повысить ранг оперативного планирования и контроля в рамках компетенций специалиста по вопросам овцеводства в предприятиях специализирующихся в овцеводческой продукции.

Z. Kluźniak

THE INFORMATION CIRCULATION IN THE SHEEP PRODUCTION MANAGEMENT

S u m m a r y

A correctly functioning information system is an important element in improvement of the organization and management of the sheep production. However, to ensure a necessary information for a reasonable management at different organizational structure levels is an extremely difficult problem. However, it is necessary due to a more and more clearly felt need of taking decisions based on more reliable foundations than even the best intuition, i. e. on a dependable information.

The information system, as an element exerting a basic influence on the efficiency of the management system of an enterprise, is quoted more and more often in the economic literature

beside the efficiency of human activities and the decision-taking processes. The introduction of changes in the sheep production and management organization leads to development and specialization of the information system. Therefore, the determination of ways of collecting, processing and distributing the information used in the management of sheep farms is of importance. To settle this question, it is necessary, first of all, to perform a correct division in the scope of rights and responsibilities within the organizational structure of the enterprise. On the other hand, to reduce various possibilities of production losses, a rise of the rank of operative planning and control within the framework of the competence of a specialist on sheep rearing problems in an enterprise specializing itself in the sheep production, would be necessary.