

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Казанский государственный аграрный университет»

Институт экономики

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Кафедра организации сельскохозяйственного производства

Допустить к защите

Заведующий кафедрой

_____ Мухаметгалиев Ф.Н.
«21» мая 2018г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Направления совершенствования производственной деятельности трудовых коллективов растениеводства в обществе с ограниченной ответственностью «Цильна» Дрожжановского района Республики Татарстан

Обучающийся:

Зайцева Диния Рамильевна

Руководитель:

д.э.н., профессор

Мухаметгалиев Фарит Нургалиевич

Рецензент:

к.э.н., доцент

Амирова Эльмира Фаилевна

Казань 2018

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Казанский государственный аграрный университет»

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Кафедра организации сельскохозяйственного производства

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

_____ Мухаметгалиев Ф.Н.
«20» мая 2016г.

ЗАДАНИЕ
на выпускную квалификационную работу

_____ Зайцевой Динии Рамильевне _____

1. Тема работы: Направления совершенствования производственной деятельности трудовых коллективов растениеводства в обществе с ограниченной ответственностью «Цильна» Дрожжановского района Республики Татарстан

2. Срок сдачи выпускной квалификационной работы «21» мая 2018г.

3. Исходные данные к работе: статистические данные Министерства сельского хозяйства и продовольствия РТ, научные труды ученых, посвященные выбранной теме выпускной квалификационной работы, аналитические сведения из научных публикаций, бухгалтерские отчеты изучаемого предприятия за 2013 -2017 годы.

4. Перечень подлежащих разработке вопросов: теоретические аспекты формирования трудовых коллективов в растениеводстве; предпосылки создания эффективной системы трудовых коллективов в сельскохозяйственных организациях; модели систем трудовых коллективов в растениеводстве; ха-

рактеристика природных и экономических условий в ООО «Цильна» Дрожжановского района РТ; местоположение, размеры землепользования и природные условия; организационно-производственная структура и специализация предприятия; показатели экономической эффективности хозяйственной деятельности; современное состояние формирования и организации деятельности трудовых коллективов; направления повышения эффективности трудовых коллективов в растениеводстве; обоснование размеров и состава хозяйства, внутрихозяйственных подразделений; совершенствование организации производственно-экономической деятельности; экономическая оценка мероприятий совершенствования организации деятельности трудовых коллективов.

.

5. Перечень графических материалов:_____

6. Дата выдачи задания

«20» мая 2016г.

Руководитель

Ф.Н. Мухаметгалиев

Задание принял к исполнению

Д.Р. Зайцева

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

Наименование этапов выпускной квалификационной работы	Сроки выполнения	Примечание
Введение	15.09.16	
1. Теоретические аспекты формирования трудовых коллективов в растениеводстве	15.03.17	
1.1 Предпосылки создания эффективной системы трудовых коллективов в сельскохозяйственных организациях		
1.2 Модели систем трудовых коллективов в растениеводстве		
2 Характеристика природных и экономических условий в ООО «Цильна» Дрожжановского района РТ	15.10.17	
2.1 Местоположение, размеры землепользования и природные условия		
2.2 Организационно-производственная структура и специализация предприятия		
2.3 Показатели экономической эффективности хозяйственной деятельности		
2.4 Современное состояние формирования и организации деятельности трудовых коллективов		
3 Направления повышения эффективности трудовых коллективов в растениеводстве	15.04.18	
3.1 Обоснование размеров и состава хозяйства, внутрихозяйственных подразделений		
3.2 Совершенствование организации производственно-экономической деятельности		
3.3 Экономическая оценка мероприятий совершенствования организации деятельности трудовых коллективов		
Выводы и предложения	10.05.18	
Список использованной литературы	10.05.18	
Приложения	10.05.18	

Обучающийся

Д.Р. Зайцева

Руководитель

Ф.Н. Мухаметгалиев

ВВЕДЕНИЕ

Трансформация экономики страны в рыночную систему и проводимые реформы привели к многообразию организационно-правовых форм сельских товаропроизводителей и форм организации их внутрихозяйственных подразделений. Существующая система внутрихозяйственных трудовых коллективов не стимулирует, активный и предприимчивый труд, не способствует росту эффективности и конкурентоспособности субъектов аграрного бизнеса. Поэтому возникает настоятельная необходимость в разработке научно обоснованных моделей внутрихозяйственных трудовых коллективов и практических рекомендаций по их формированию эффективному функционированию. В связи с этим вопросы разработки основных направлений совершенствования внутрихозяйственных трудовых коллективов в сельскохозяйственных организациях становятся исключительно важными для обеспечения устойчивого социально-экономического развития сельского хозяйства и актуальными для исследования. Совершенствование отдельных форм организации труда в современных условиях не обеспечивает необходимой эффективности производства. Актуальность данной задачи многократно возрастает, когда в хозяйствах внедряют новые технологии, реализуемые на основе коллективных форм организации труда. Для реализации коллективных материальных стимулов по конечным результатам производства необходима соответствующая организационная основа. Однако уровень разделения труда и система трудовых коллективов во многих случаях не соответствуют сложившимся условиям производства. Сохраняются многопрофильные, многофункциональные производственные подразделения, хотя это затрудняет успешное выполнение основной производственной программы. Объективно сложившиеся обстоятельства требуют пересмотра, совершенствования системы трудовых коллективов в целом, поиска таких вариантов сочетания первичных трудовых коллективов в рамках предприятия, которые в наибольшей степени соответствуют условиям производственной деятельности сельскохозяйственных ор-

ганизаций, обеспечивают наиболее благоприятные условия функционирования коллективов основного производства.

Современное состояние экономики аграрного сектора требует дальнейшей разработки и комплексного решения проблем реализации резервов повышения эффективности производства на основе разработки теоретических положений и практических рекомендаций по совершенствованию организации внутрихозяйственных трудовых коллективов с учетом происходящих принципиальных изменений в агропромышленном комплексе, что определяет актуальность и обусловило выбор, цели и задач исследования.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка конкретных путей повышения эффективности деятельности сельскохозяйственного предприятия через совершенствование деятельности внутрихозяйственных подразделений.

Исходя из этого были поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические основы организации деятельности отдельных сельскохозяйственных предприятий и внутрихозяйственных подразделений;
- изучить природно - экономические условия хозяйства и фактическое состояние организации деятельности в ООО «Цильна» Дрожжановского района РТ;
- разработка конкретных путей совершенствования деятельности внутрихозяйственных подразделений хозяйства.

Теоретической основой исследований явились теоретическое наследие классиков экономической науки, труды современных отечественных экономистов по проблемам развития сельского хозяйства, законы, указы и другие нормативно - правовые акты, действующие в стране и в РТ.

В процессе выполнения выпускной квалификационной работы использовались годовые отчеты, материалы текущих и оперативных планов, устав, рекомендации, указания и инструктивные материалы директивных органов.

Для обработки информации были использованы монографические, экономико-статистический, расчетно-конструктивный методы.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ ТРУДОВЫХ КОЛЛЕКТИВОВ В РАСТЕНИЕВОДСТВЕ

1.1. Теоретические основы создания трудовых коллективов в сельскохозяйственных предприятиях

В настоящее время в сельскохозяйственных предприятиях складывается система взаимодополняющих трудовых коллективов. Она представляет совокупность постоянных и временных внутрихозяйственных подразделений, занятых в определенном производственном процессе и объединенных одной конечной целью – дать продукции больше, лучшего качества при минимальных затратах труда и средств в расчете на единицу продукции.

Система таких коллективов в каждом хозяйстве может быть своя в зависимости от конкретных условий. Однако при всех условиях основой должны быть постоянные трудовые коллективы (механизированные бригады, звенья), за которыми закреплена земля и которые несут полную ответственность за получение урожая. Они взаимодействуют с другими подразделениями хозяйства (автогаражом, звеньями слесарей-наладчиков), формируют временные трудовые коллективы (рабочие группы, отряды).

Применяемые в настоящее время в сельскохозяйственных предприятиях формы организации труда можно условно разделить на две группы.

Первая группа – постоянные трудовые коллективы: производственные бригады (механизированные, тракторно-полеводческие, комплексные, специализированные) и комплексные механизированные звенья. За ними на ряд лет закрепляется земля, техника и другие средства производства. Они имеют постоянный состав работников.

Вторая группа – временные формирования – уборочно-транспортные, посевные и другие комплексы и отряды, которые создаются для выполнения определенных видов работ.[16, с.10-11].

Система трудовых коллективов формируется из подразделений основного и вспомогательного производства. В зависимости от их сочетания складывается тот или иной тип системы. Подразделения имеют качественные различия, поэтому прежде всего оценивают роль и место в системе каждого из них.

Можно выделить 2 группы. Одна объединяет трудовые коллективы, основной производственной программой которых является выращивание урожая. Деятельность второй направлена на обеспечение условий нормального функционирования коллективов основного производства либо на выполнение части производственного процесса по производству продукции растениеводства. Принадлежность подразделений к той или иной группе и предопределяет их место и роль в системе трудовых коллективов.

Хотя функции подразделений первой и второй групп существенно различаются, между ними есть и определенная взаимозависимость. Так, если коллективами основного производства являются многопрофильные бригады, то вспомогательных подразделений, как правило, не создают. Их либо нет, либо формируют отдельные централизованные подразделения. И напротив, если основу системы составляют бригады механизаторов, специализированные на возделывании различных сельскохозяйственных культур, то все не свойственные им функции организационно обособляются. Коллективы основного производства формируются из следующих основных форм организации труда.

Тракторно-комплексная бригада — постоянное производственное подразделение, где под единым руководством объединяют работников растениеводства и животноводства. Существование таких бригад обусловлено многоотраслевым характером производства во многих сельскохозяйственных организациях, отсутствием четко выраженной специализации и концентрации производства по отдельным видам продукции, рассредоточенностью посевов культур, небольшими фермами, населенными пунктами и необходимостью привязки к ним производства, большой территориальной рассредоточенно-

стью хозяйственных центров производственных подразделений, неудовлетворительными дорогами.

Тракторно-комплексная бригада — подразделение многопрофильное, несмотря на то, что основная производственная программа здесь заключается в производстве продукции растениеводства и животноводства; подразделение практически выполняет все виды механизированных и ручных работ, необходимость в которых возникает на его территории. В связи с этим тракторно-комплексная бригада автономна в выполнении большинства трудовых процессов (уровень самостоятельности 85- 97%).

Уровень разделения труда здесь, как правило, низкий, так как все или почти все трудовые функции выполняют сами' многопрофильные бригады; централизованные формирования, обособленные по функциональному признаку, практически отсутствуют. Организационные связи между тракторно-комплексными бригадами слабые. В силу этих причин система трудовых коллективов, основу которой составляют тракторно-комплексные бригады, весьма проста.

Анализ природных и производственных условий деятельности сельскохозяйственных организаций дает основание прогнозировать сохранение в течение длительного времени тракторно-комплексных бригад в ряде районов: в Поволжье, на Южном Урале, в Сибири, а также в северо-западных районах Нечерноземной зоны РФ.

Тракторно-полеводческая бригада — постоянное подразделение, сформированное по отраслевому принципу, объединяющее землю, технику и работников, выполняющих механизированные работы в растениеводстве. Однако тракторно-полеводческая бригада в большинстве случаев остается многофункциональным подразделением, так как практически выполняет все виды механизированных работ, как основного, так и обслуживающего производства.

Необходимость закрепления за тракторно-полеводческими бригадами не свойственных им функций обусловлена либо недостаточным разделением

труда в хозяйстве и отсутствием специализированных вспомогательных и обслуживающих подразделений, либо территориальной рассредоточенностью подразделений, при которой организационное обособление этих функций нецелесообразно, поскольку предполагает централизацию техники и исполнителей при децентрализации рабочих мест.

Такое содержание трудовых функций и крупные размеры бригад определяют высокий уровень их производственной самостоятельности, поэтому система трудовых коллективов, основу которой представляет данный тип бригады, имеет довольно слабые связи с аналогичными подразделениями, что также предопределяет простой тип системы трудовых коллективов.

Тракторная бригада — постоянное подразделение механизаторов, за которым закреплена только техника. Земля находится в распоряжении полевых или других отраслевых и специализированных бригад, объединяющих работников ручного труда, для которых тракторная бригада при необходимости выполняет полевые механизированные работы.

Поскольку современный машинно-тракторный парк сельскохозяйственных организаций располагает техническими средствами, используемыми не только для выполнения полевых работ, но и для обслуживания других отраслей и участков производства, тракторная бригада является многофункциональным - подразделением с разнородными производственными задачами.

Тракторная бригада сыграла положительную роль, обеспечивая более высокую сменную и особенно годовую выработку тракторов и комбайнов, когда техники в хозяйствах было недостаточно, но в настоящее время она не перспективна. Исходя из условий сельскохозяйственного производства и складывающихся тенденций в развитии форм организации труда, можно ожидать, что в ближайшие годы тракторная бригада существенно изменится. Из ее состава выделятся и организационно обособятся бригады и звенья: тракторно-транспортная, по обслуживанию животноводства, технического обслуживания, плодородия, по ремонту и эксплуатации оросительной сети. В

составе тракторной бригады останутся лишь механизаторы, занятые на полевых механизированных работах.

Поскольку централизованная тракторная бригада объединяет всех механизаторов хозяйства, ее внешние связи могут быть только с полеводческими, овощеводческими, садоводческими или другими бригадами ручного труда. Количество этих связей и их интенсивность невелики, поэтому вся система трудовых коллективов проста и имеет весьма ограниченный состав подразделений.

Механизаторская бригада — постоянное подразделение, объединяющее только механизаторов. Производственная программа бригады ограничена преимущественно производством продукции растениеводства. Все другие функции (перевозка грузов тракторами, обслуживание животноводства, хозяйственные работы с использованием тракторов и т. д.) организационно обособляются в специализированные подразделения.

Данный тип бригад получает все более широкое распространение за счет сокращения сферы деятельности тракторных, тракторно-полеводческих и частично тракторно-комплексных бригад. Основанные на механизаторских бригадах системы трудовых коллективов — сложный тип систем. Углубление разделения труда и организация взаимодополняющих, взаимосвязанных подразделений разного профиля и специализации предполагает наличие между ними тесных организационных связей, обеспечивающих функционирование системы как единого целого. Механизаторские бригады по сравнению с тракторными, тракторно-полеводческими и тракторно-комплексными более интенсивно взаимодействуют между собой. Их прочные и устойчивые связи со вспомогательными подразделениями обуславливают более низкую производственную самостоятельность. В силу этих причин такой тип бригад среди территориально-производственных обеспечивает наиболее развитую систему трудовых коллективов.

Специализированная бригада — постоянный механизаторский коллектив на возделывании культуры или группу культур с однородной технологи-

ей. За бригадой закрепляют все или почти все посевы той или иной культуры и специальную технику. Бригада, как правило, представляет собой централизованное подразделение.

Специализированные бригады оказывают существенное влияние на формирование системы трудовых коллективов: увеличиваются количество подразделений, объем и интенсивность связей между ними, изменяются их качественные характеристики, следовательно, происходит усложнение системы трудовых коллективов. Этот вариант предполагает интенсивное развитие вспомогательных подразделений. За узкоспециализированными бригадами закрепляют только функции выращивания и уборки урожая, остальные функции организационно обособляют. В такой системе взаимодействие между коллективами основного производства и вспомогательными подразделениями осуществляется одновременно. Рациональная организация и функционирование каждого коллектива здесь являются важным условием эффективности работы всей системы. Такое расчленение и комбинирование трудовых функций в системе трудовых коллективов оправдано, если задачи подразделений объединяются в общую задачу предприятия не формально, а через систему экономических стимулов и соблюдение необходимых организационных условий.

Специализированные и механизированные звенья, как наиболее элементарная форма организации труда, могут функционировать практически в любых условиях в составе системы трудовых коллективов любого типа. В последние годы образуются укрупненные специализированные звенья, обрабатывающие посевы той или иной культуры по бригаде, нескольким бригадам, хозяйству в целом. В таком звене работают 6 — 8 механизаторов, которые проводят все основные полевые механизированные работы.

Широко распространены также комплексные звенья, закрепление за которыми нескольких культур с несовпадающими сроками выполнения работ позволяет более полно и равномерно загрузить технику и механизаторов в течение полевого периода, повысить производственную самостоятельность

звена, создать благоприятные условия для материальной заинтересованности работников в сохранении и увеличении плодородия почвы, в конечных результатах труда.

При сходстве с бригадами комплексные и укрупненные специализированные звенья тем не менее не заменяют их, так как функционируют лишь сезон и выполняют работы по выращиванию и уборке урожая, причем нередко часть работ поручают механизаторам, не вошедшим в состав звеньев. Все вспомогательные и обслуживающие работы осуществляют силами бригад, отделений или специализированных общехозяйственных подразделений. Несмотря на довольно ощутимую в практике тенденцию организации механизаторских специализированных или универсальных бригад, в ряде регионов (особенно степных) сохраняются устойчивые предпосылки формирования комплексных звеньев с набором культур. Природные и производственные условия определяют необходимость сохранения здесь многопрофильных бригад и отделений. В данной ситуации успешное применение коллективного подряда возможно лишь в комплексных и специализированных звеньях, ответственных за выращивание урожая. Вспомогательные подразделения формируют в границах бригад, отделений, производственных участков. Как правило, эту группу механизаторов организационно не обособляют и подчиняют непосредственно бригадиру или управляющему отделением; они выполняют все механизированные работы, не связанные непосредственно с выращиванием урожая, и в отдельные пиковые периоды помогают механизированным звеньям.

Такой подход к организации трудовых коллективов (без обособления группы механизаторов) позволяет сохранить уже сложившиеся постоянные производственные подразделения, а следовательно, организационно-производственные связи. Одновременно представляется возможность осуществить разделение труда между исполнителями и трудовыми коллективами в рамках производственной бригады. Создание сезонных механизированных звеньев, ответственных за выращивание урожая, позволяет реализовать мате-

риальную заинтересованность и ответственность за конечные результаты труда на уровне первичного трудового коллектива.

Временные трудовые коллективы — технологические формирования, созданные на период выполнения отдельных или взаимосвязанных работ: рабочие группы, технологические звенья, отряды и организационные комплексы. Весь процесс производства продукции растениеводства можно осуществить системой временных трудовых коллективов, трансформируемых по мере смены технологических стадий.

Технологические формирования разного уровня могут входить в комбинированную систему трудовых коллективов предприятия или подразделения, то есть возможно сочетание постоянных бригад и звеньев с временными трудовыми коллективами.

Сами постоянные бригады с организационной точки зрения представляют собой трансформирующуюся по стадиям производственную систему временных технологических формирований. На отдельных или взаимосвязанных работах в составе бригады или звена обязательно функционируют рабочие группы или технологические звенья. Однако временные трудовые коллективы должны иметь подчиненное значение по отношению к постоянным подразделениям и формироваться преимущественно в границах бригад, звеньев и лишь на выполнении работ, где необходима более высокая концентрация технологических средств и исполнителей.

В исключительных случаях временные трудовые коллективы могут составлять основу трудовых коллективов отрасли растениеводства, например в хозяйствах, где много привлеченных механизаторов на выполнении полевых механизированных работ. Здесь постоянные коллективы могут существовать лишь номинально и система трудовых коллективов становится неустойчивой, поэтому перспективными следует считать те варианты формирования системы трудовых коллективов, в которых временные коллективы сочетаются с постоянными, обеспечивая наиболее эффективную работу последних.

1.2. Модели систем трудовых коллективов в растениеводстве

Условия производственной деятельности сельскохозяйственных организаций весьма разнообразны. Соответственно большим разнообразием отличаются и формы организации труда как в основном, так и во вспомогательном производстве, что и предопределяет различные варианты формирования систем трудовых коллективов отрасли растениеводства (комбинации форм организации труда). Каждая из них в зависимости от условий обеспечивает благоприятные организационные предпосылки для эффективной деятельности хозрасчетных трудовых коллективов и реализации коллективной материальной заинтересованности работников в конечных результатах труда.

Спроектировано шесть моделей систем трудовых коллективов отрасли растениеводства. Принципиальное их отличие заключается в том, какой формой организации труда или типом подразделения представлены коллективы основного производства и каков уровень функционального и технологического разделения труда в растениеводстве (предприятии).

1. Модель, основу которой составляют специализированные бригады, возделывающие отдельные культуры характеризуется следующими особенностями. Специализированные производственные бригады, функционирующие весь год, формируют по каждой культуре или по группам культур с однородной технологией. Соответственно площади посевов должны быть достаточны для организации бригады с освобожденным руководителем. Бригады, как правило, централизованные, единые на хозяйство. Землю закрепляют на период возделывания культуры, поэтому бригада кочует по полям. Предпочтителен единый севооборот на хозяйство, что значительно сокращает перегоны техники и транспортные издержки. В бригаде концентрируется вся специальная техника, что позволяет формировать рациональные по размеру и составу временные трудовые коллективы в границах бригады.

Организация специализированных бригад предполагает развитую систему вспомогательных и обслуживающих подразделений. Все трудовые

функции, не связанные с возделыванием культур, возлагают на самостоятельные подразделения. В системе трудовых коллективов в зависимости от объемов работ формируют следующие подразделения: тракторно-транспортную бригаду; бригаду по обслуживанию животноводства; бригаду (отряд) плодородия; бригаду (звено) технического обслуживания; бригаду работников ручного труда.

Неравномерность затрат и несовпадение отдельных периодов выполнения полевых работ по технологическим стадиям возделывания культур предполагают активное взаимодействие специализированных бригад. Бригада, как правило, использует своих работников и технику на основных, наиболее ответственных операциях, а привлеченные работники выполняют менее важные работы. Характерна межбригадная кооперация на идентичных, «сквозных» работах, совпадающих по времени. Специализированные бригады взаимодействуют со вспомогательными подразделениями, но в меньшей степени. Наличие устойчивых межбригадных связей дает основание определять взаимодействие специализированных бригад в плановом порядке и с учетом этого проектировать их параметры и техническое обеспечение. Уровень производственной самостоятельности бригады в зависимости от возделываемой культуры колеблется от 70 до 75%. Система обеспечивает наиболее высокую эффективность, несмотря на определенные недостатки, но возможности ее распространения довольно ограничены, так как регламентируются следующими условиями:

на территории хозяйства один населенный пункт, где базируются все специализированные бригады;

землепользование компактно, и освоение укрупненного (единого на хозяйство) севооборота не должно привести к сколько-нибудь заметному увеличению транспортных издержек;

качество почв в границах единого на хозяйство (укрупненного) севооборота примерно одинаково, что позволяет размещать посевы одной культуры

в одном поле или на смежных участках, применять единую систему обработки почвы, удобрения и т. п.;

дорожная сеть хозяйства в хорошем состоянии (для оперативного перемещения технических средств и исполнителей при взаимодействии бригад разного профиля и специализации);

животноводческие фермы расположены компактно, что позволяет спроектировать для них специальный севооборот и тем самым максимально приблизить производство кормов к их потребителям;

отсутствует эрозия почв;

площади посевов каждой культуры обеспечивают достаточные объемы работ для формирования специализированных бригад с освобожденным руководителем;

уровень организации труда и исполнительской дисциплины достаточно высок, взаимодействие бригад не приводит к дополнительным простоям по организационным причинам и снижению в связи с этим производительности механизированных агрегатов.

Все эти условия взаимосвязаны и оказывают комплексное влияние на формирование системы трудовых коллективов. Несоблюдение любого из них приводит к недостаточной эффективности либо недееспособности всей системы. Более перспективны комбинированные варианты, сочетающие территориальный и отраслевой подходы к организации трудовых коллективов, составляющих основу системы, а также закрепление за механизаторскими бригадами одной какой-либо культуры в севообороте.

Условия, необходимые для функционирования бригад (централизация их базирования, компактность территории, хорошая дорожная сеть и др.), способствуют переходу хозяйства на цеховую структуру управления, в рамках которой совмещается линейное и функциональное руководство отраслью.

Начальник цеха растениеводства — главный агроном — непосредственно руководит бригадами основного, вспомогательного и обслужива-

ющего производства в отрасли, организует их взаимодействие, формирует при необходимости временные межбригадные подразделения.

Специалисты цеха (агроном-агрохимик, инженер-гидротехник, агроном по кормопроизводству) могут совмещать свои специальные функции с руководством соответствующими производственными подразделениями: отрядом плодородия, бригадой по приготовлению обезвоженных кормов, по обслуживанию мелиоративной системы и т. д.

В специализированных бригадах меньше набор марок машин и орудий, выше уровень исполнительской дисциплины. Кроме того, специализация бригад основного производства требует создания (или укрепления) нескольких подразделений вспомогательного и обслуживающего производства, где также необходимо иметь штат освобожденных руководителей. Дополнительным обоснованием сокращения численности управленческого персонала в специализированных бригадах, является передача функций по обслуживанию ферм, ДКП, транспортным и. прочим работам другим подразделениям, общее число которых в хозяйстве увеличится.

2. Модель, основу которой составляют механизаторские бригады с закрепленным севооборотом имеет следующие особенности. Здесь преобладает территориальный признак формирования трудовых коллективов, составляющих основу системы. За бригадами закрепляют севооборот либо набор культур по возможности с несовпадающими сроками выполнения работ, что позволяет обеспечить сравнительно высокую занятость работников. Бригада специализирована только на выращивании урожая, поэтому сильное развитие получают вспомогательные и обслуживающие подразделения, и все не свойственные им функции организационно обособляются, а механизаторские бригады подключают к их выполнению только в свободное от полевых работ время. Интенсивность взаимодействия между подразделениями довольно высокая. По горизонтали межбригадную кооперацию осуществляют в том случае, если необходима концентрация технических средств в пределах той или иной технологической стадии, например при заготовке сенажа, силоса, на

уборке картофеля, зерновых, сахарной свеклы, при внесении органических удобрений. Здесь кооперация, как правило, на паритетных началах.

С подразделениями, выполняющими вспомогательные и обслуживающие функции, механизаторские бригады чаще всего взаимодействуют в периоды, когда недостает техники и ее привлекают на время из вспомогательных подразделений (например, для трамбовки силоса, сенажа, сволокивания с полей соломы и т.д.).

Наличие вспомогательных и обслуживающих подразделений позволяет проектировать размеры механизаторских бригад не по потребности техники и исполнителей в пиковые периоды, а исходя из более или менее равномерной занятости работников в своем коллективе.

Рациональный размер бригады— 14—16 механизаторов с освобожденным руководителем. В состав бригады можно включить мастера-наладчика, слесаря полевого ремонта, учетчика. В зависимости от зоны и производственной программы уровень производственной самостоятельности такой бригады составляет 70—90 %.

Внутренняя организационная структура представлена специализированными звеньями на отдельных культурах и временными технологическими формированиями.

Основными достоинствами такой системы являются постоянное закрепление земли за хозрасчетными коллективами, более равномерное использование механизаторских кадров в течение полевого периода, относительно высокий уровень производственной самостоятельности.

Механизаторские бригады и формируемые на их основе системы трудовых коллективов перспективны для массового распространения в различных регионах страны, лишь в степных районах значительная территориальная рассредоточенность подразделений затрудняет или исключает полностью организацию специализированных бригад и звеньев, выполняющих вспомогательные и обслуживающие функции.

Выбор данного варианта формирования системы трудовых коллективов определяют следующие условия:

в хозяйстве существуют предпосылки для обособления не свойственных отрасли растениеводства трудовых функций в специализированные подразделения в масштабах хозяйства либо отделений (производственных участков). Размеры хозяйства сравнительно небольшие, и централизация технических средств и исполнителей, выполняющих вспомогательные функции, не приведет к значительному увеличению транспортных издержек. Этот же вариант приемлем, если в хозяйстве есть крупные подразделения (отделения, производственные участки), в составе которых возможно функциональное разделение труда и формирование специализированных подразделений;

животноводческие фермы рассредоточены по территории хозяйства, и соответственно полевое кормопроизводство приближено к ним;

сочетание культур обеспечивает относительно высокую занятость работников в течение полевого периода, исключая частое отвлечение их на другие работы за пределы подразделения;

на территории хозяйства — несколько крупных населенных пунктов, уже сложившихся производственно-хозяйственных центров, на значительном удалении от центральной усадьбы (свыше 5—7 км);

наличие универсального производства, рассредоточенного по территории хозяйства с невысоким уровнем специализации и концентрации;

большие различия в качестве почв, исключая возможность перехода к укрупненному либо единому севообороту.

Как видно из указанных условий, механизаторские бригады с закрепленным севооборотом и сопутствующие им подразделения в наибольшей степени соответствуют отделенческой или бригадной структуре управления.

В большинстве хозяйств на отделении (участке) существует одна бригада растениеводов. Управление ею строится по одному из следующих вариантов:

бригадир является одновременно и агрономом бригады, в связи с чем должность агронома отделения упраздняется;

помощник бригадира по технике, линейно подчиненный бригадиру, по специальным вопросам взаимодействует с механиком отделения, который отвечает также и за организацию технического обслуживания на фермах;

при назначении (избрании) на должность бригадира специалиста с техническим образованием или опытного механизатора иметь агронома отделения также нецелесообразно; в этом случае агрономические (и учетные) функции возлагают на помощника бригадира (агронома), который по специальным вопросам подчиняется главному агроному;

при крупных размерах бригад (свыше 20—22 человек) и регулярном привлечении работников со стороны вводят должность помощника по учету (учетчика) только на период полевых работ.

Управление вспомогательными подразделениями, имеющими общехозяйственное значение (бригада по обслуживанию мелиоративных систем, отряд плодородия, бригада энергонасыщенных тракторов и др.), осуществляют освобожденные бригадиры (начальники отрядов) или специалисты, подчиненные непосредственно главному агроному, на которого возлагают ответственность за координацию работы обслуживающих подразделений с основным производством и другими отраслями хозяйства.

Подразделения, базирующиеся на отделении (полеводческая бригада, звенья на подработке продукции, по приготовлению обезвоженных кормов и др.), возглавляют, как правило, неосвобожденные звеньевые. Их взаимодействие с механизаторскими бригадами обеспечивают управляющий отделением, начальник участка.

Бытовое и транспортное обслуживание организуют на базе общехозяйственной столовой, автогаража, служб быта, взаимодействие которых с бригадами осуществляют управляющие отделениями (начальники цехов растениеводства) через заместителя директора по хозяйству или руководителей

этих служб. Непосредственное же исполнение этих функций (планирование, заявки, контроль и т.д.) возлагают на бригадира.

3. Модель, основу которой составляют комплексные механизированные звенья характеризуются следующими чертами. В качестве постоянной структурной единицы здесь сохраняют многопрофильные подразделения: тракторно-полеводческие, тракторно-комплексные бригады, отделения, производственные участки. Но на период возделывания сельскохозяйственных культур в их составе формируют сезонные звенья с закрепленным севооборотом либо набором культур. После выполнения производственной программы эти коллективы расформировывают и механизаторов непосредственно подчиняют бригадиру или управляющему отделением, производственным участком.

Комплексные звенья по составу закрепляемых трудовых функций являются однородными формированиями, а поэтому здесь также складываются благоприятные условия для эффективного применения коллективного подряда. Эта однородность достигается за счет обособления не свойственных им функций в границах многопрофильных бригад и отделений.

Одновременно с созданием механизированных звеньев на севообороте организационно обособляют группу механизаторов, занятую преимущественно тракторно-транспортными, хозяйственными работами с использованием тракторов, обслуживанием животноводства. Подчиняются они непосредственно бригадиру или управляющему отделением.

По существу мы имеем ту же самую систему, которая формируется на основе механизаторских бригад. Но там обособление вспомогательных и обслуживающих подразделений осуществляется в масштабе предприятия в целом, а здесь — на уровне каждой комплексной бригады или отделения. Причем не свойственные им функции организационно не оформляют и не расчленяют.

Однако и в этом варианте в основном реализуются все преимущества разделения труда и складываются благоприятные предпосылки для функцио-

нирования хозрасчетных трудовых коллективов, ответственных за выращивание урожая: обеспечивается однородность их производственной программы, размеры звеньев оптимизируются за счет привлечения механизаторов, занятых транспортными, хозяйственными работами, на выполнении полевых механизированных работ в пиковые периоды; осуществляется отбор механизаторов в состав звеньев с учетом их квалификации и морально-трудовых характеристик.

При такой системе трудовых коллективов возможно формирование общехозяйственных подразделений, размещаемых на центральной усадьбе (бригада (звено) по приготовлению кормов искусственной сушки, по обслуживанию долголетних культурных пастбищ и т. д.), которые с другими звеньями практически не взаимодействуют. Можно организовать бригаду энергонасыщенных тракторов и отряд плодородия. Этим подразделениям уже в плановом порядке определяют виды и объемы полевых работ, которые они должны выполнять для каждого звена.

Однако наиболее интенсивные организационные связи между коллективами складываются в бригадах и отделениях. Сравнительно небольшие размеры звеньев обуславливают необходимость их временной кооперации для выполнения преимущественно уборочных работ. Такая кооперация устойчива и проектируется заранее. Довольно интенсивно взаимодействуют звенья и с группой механизаторов, выполняющих в составе бригад, отделений не свойственные им функции. Их привлекают либо в пиковые периоды, либо периодически — для подмены вышедшей из строя техники или заболевших механизаторов.

4. Модель, основу которой составляют специализированные звенья. Специализированные звенья, так же как и бригады, интенсивно взаимодействуют между собой и со вспомогательными подразделениями (если их организуют).

Данный вариант построения системы трудовых не следует путать с тем вариантом, когда специализированные звенья на возделывании отдельных

культур создают в составе территориальных производственных бригад. Организация таких звеньев оправдана в любых постоянных подразделениях, они образуют их внутреннюю организационную структуру, но это не является основанием для выделения самостоятельной модели.

Применение данного варианта формирования системы трудовых коллективов целесообразно в небольших по размерам хозяйствах с компактным землепользованием и наличием пропашных культур. Особенно благоприятные условия складываются в тех организациях, где техника централизована, механизаторы сосредоточены на центральной усадьбе, введены единые севообороты. Однако в целом возможности распространения такой модели по сравнению с другими весьма ограничены.

Управление комплексными и специализированными звеньями организуют по следующим вариантам.

Если звенья входят в бригаду, руководитель которой осуществляет функции по обеспечению звена транспортом, семенами, удобрениями, рабочей силой, Топливом, по техническому, бытовому обслуживанию, взаимодействию, учету и т. д., то звеном может руководить не освобожденный от работы на агрегате механизатор.

Такое же положение возникает при исполнении указанных функций аппаратом управления отделения (цеха). Однако опыт показывает, что при системе трудовых коллективов, основанной на комплексных звеньях, при рассредоточенности земельных угодий, большом наборе культур, при кооперации звеньев бригадир, управляющий и специалисты отделения (участка) не в состоянии обеспечить регулярное и полноценное материально-техническое снабжение, обслуживание, учет и взаимодействие относительно мелких звеньев с другими подразделениями.

В результате в напряженные периоды звеньевой вынужден прекращать работу на агрегате и выполнять только функции руководителя. Устранению (или смягчению) данного явления способствует укрепление аппарата управ-

ления бригады, отделения (участка) путем ввода дополнительной должности помощника- бригадира или учетчика, который обслуживает 2 звена.

Управление специализированными звеньями, которые, как правило, входят в состав постоянных бригад, обеспечивается неосвобожденными звеньевыми и аппаратом управления бригад.

5. Модель, основу которой составляют специализированные бригады в сочетании с тракторно-полеводческими (тракторно-комплексными) формируется в следующих условиях. В данной системе трудовых коллективов сочетаются многопрофильные подразделения с универсальной производственной программой и специализированные бригады на возделывании отдельных культур: картофеля, сахарной свеклы и т. д. В этом варианте имеются 2 землепользователя, за одним из которых постоянно закреплена земля — это территориально-производственное подразделение, а за вторым землепользователем (специализированная бригада) временно закрепляют отдельные поля на период возделывания культуры.

Вспомогательные и обслуживающие подразделения здесь организационно обособляются либо в отряд плодородия, либо в бригаду тяжелых тракторов, тракторно-транспортную бригаду, совмещающую функции обслуживания животноводства, выполнения строительных и хозяйственных работ.

Между специализированной бригадой и территориально-производственными бригадами складываются устойчивые организационные связи: они возникают по поводу выполнения работ небольшого объема с применением широкозахватных агрегатов. Эти работы в плановом порядке закрепляют за тракторно-полеводческими или тракторно-комплексными бригадами, на территории которых размещается культура, возделываемая специализированной бригадой, чтобы избежать дополнительных перегонов техники. В свою очередь специализированная бригада оказывает помощь территориальным в выполнении полевых механизированных работ в свободное время. Однако объем взаимодействия сравнительно невелик. Уровень производственной самостоятельности специализированной бригады составляет 85 —

90%. Территориальные бригады также взаимодействуют. Интенсивность взаимодействия зависит от размеров бригад, их производственной программы. Как правило, здесь создают межбригадные отряды для выполнения уборочных работ. Этот вариант довольно эффективен, но только по отношению к той культуре, на возделывании которой формируют специализированную бригаду. В территориально-производственных бригадах, где размещены остальные культуры, в большинстве случаев организационные условия неблагоприятны для применения коллективного подряда, так как эти подразделения многофункциональны и нерациональны по размеру и составу. В их составе могут быть сформированы специализированные или комплексные звенья с выделением не свойственных им функций в организационно обособленную группу в границах самой бригады, что позволит устранить в какой-то мере названные выше недостатки. Однако возможность такого организационного решения ограничена, так как такой вариант построения системы трудовых коллективов в большей степени соответствует небольшим или средним по размерам хозяйствам.

В настоящее время данный вариант довольно распространен в различных регионах, но для степных районов с большой территориальной разобщенностью населенных пунктов и подразделений он неприемлем.

6. Модель, основу которой составляют механизаторские бригады с закрепленным севооборотом в сочетании с тракторно-полеводческими (тракторно-комплексными) бригадами имеет следующие особенности. В данном варианте сочетаются 2 типа территориально-производственных бригад: механизаторских, специализированных на сельскохозяйственных культурах, и многопрофильных, выполняющих одновременно с основными функции обслуживания различных отраслей и подразделений. Соответственно здесь решают вопросы по закреплению и обособлению не свойственных им функций. В одном случае их закрепляют за специализированными бригадами, формируемыми на центральной усадьбе, а во втором — сохраняют в составе тракторно-полеводческих или тракторно-комплексных бригад.

Очевидно, что данный вариант построения системы трудовых коллективов приемлем для тех хозяйств, где хорошо развита центральная усадьба и на ней сосредоточена большая часть техники, механизаторов, производственных объектов. И в то же время на значительном удалении сохраняются тракторно-комплексные (тракторно-полеводческие) бригады, что позволяет осуществить разделение труда по функциям в масштабе всего хозяйства. В связи с этим формируется комбинированная система трудовых коллективов. Та ее часть, где функциональное разделение труда возможно, осуществляет свою деятельность по образцу описанной выше модели на основе механизаторских бригад с закрепленным севооборотом. Здесь создают вспомогательные и обслуживающие подразделения, а механизаторская бригада активно с ними взаимодействует. Вторая часть системы трудовых коллективов с многопрофильными бригадами относительно самостоятельна и функционирует по существу автономно. Здесь если связи и возникают, то временные, чаще всего неустойчивые. Условия для применения этой модели имеются в различных районах, однако массовое распространение маловероятно. Именно специфические условия землепользования и расселения определяют целесообразность применения этого варианта системы трудовых коллективов.

При сочетании специализированных или механизаторских бригад с другими типами подразделений основного производства каких-либо особенностей в организации управления в масштабах бригад нет. Они проявляются в организации управления на уровне отделения, цеха.

Бригадир (звеньевой при безбригадной структуре) линейно подчинен управляющему отделением или начальнику цеха при соответствующей структуре управления (отделенческой или цеховой). Бригадная структура обуславливает линейное подчинение бригадира руководителю хозяйства. Функционально (по специальным вопросам) при всех типах структур бригадир подчиняется соответствующим специалистам отделения, цеха или хозяйства. Им же функционально подчинены помощник бригадира по технике, слесарь-наладчик, агроном бригады, учетчик. Однако в непосредственном

подчинении последние находятся у бригадира, отвечающего за производственную деятельность бригады, использование закрепленных ресурсов, состояние трудовой и технологической дисциплины, социально-психологическую обстановку в коллективе. Указания бригадира обязательны для всех членов бригады. Значительную часть функций управления (соблюдение трудовой и технологической дисциплины, воспитание людей, использование мер поощрения и взыскания и др.) возлагают на совет бригады.

Практически при любой модели в том или ином количестве функционируют подразделения вспомогательного и обслуживающего производства. Численность работников в них колеблется от 3 — 4 до 15 — 20 человек и более. Управление ими имеет ряд общих черт и признаков, хотя подход к выбору состава и числа работников управления дифференцирован.

В постоянных бригадах энергонасыщенных тракторов, тракторно-транспортной, полеводческой, в отряде плодородия, имеющих численность не менее 15 человек, назначают бригадира (начальника отряда), подчиненного главному агроному (начальнику цеха растениеводства). Бригадир тракторно-транспортной бригады может быть подчинен, особенно в зимний период, заместителю руководителя по хозяйственной части, заведующему автогаражом или машинным двором. В подразделении должен быть также освобожденный учетчик (бухгалтер), так как работы выполняют одновременно в нескольких отраслях и подразделениях хозяйства. В бригадах численностью менее 15 человек и в полеводческой бригаде функции учета может выполнять бригадир или бухгалтер (учетчик): 1 на 2 бригады.

Указанные вспомогательные подразделения (кроме полеводческих бригад) возглавляют опытные механизаторы или специалисты с техническим образованием. В силу этого, а также с учетом базирования бригад на центральной усадьбе помощника или специального работника по техническому обслуживанию в бригаду не назначают.

Звеньями по обслуживанию животноводства, мелиоративных систем, по техническому обслуживанию, приготовлению обезвоженных кормов и

другими, в силу их малочисленности, управляют, как правило, неосвобожденные работники, которые подчиняются руководителю подразделения (бригады, фермы, отделения, участка), постоянно обслуживающему звено. Специальными вопросами занимаются соответствующие специалисты.

При наличии в хозяйстве нескольких однотипных звеньев их объединяют в бригаду, управляют которой бригадир и учетчик.

Тенденция разделения трудовых функций в растениеводстве и других отраслях, создание постоянных вспомогательных подразделений повышают абсолютную и относительную численность освобожденных работников управления за счет бригадиров и их помощников.

Одним из необходимых решений при выборе системы трудовых коллективов является использование специалистов-отраслевиков в качестве руководителей подразделений, что приемлемыми вариантами таких решений может служить назначение агронома-агрохимика начальником отряда плодородия, инженера-гидротехника — начальником отряда по обслуживанию мелиоративных систем или использованию мелиорированных земель, агронома по кормам — бригадиром специализированной бригады по производству кормов.

Есть и иные варианты решений. Растущая численность специалистов в хозяйствах при дефиците руководителей среднего звена и ограничении роста аппарата управления объективно стимулирует поиск совмещения функций технологического и организационного руководства на уровне первичных трудовых коллективов.

Управление временными трудовыми коллективами строят по одному из следующих вариантов.

При создании временного коллектива преимущественно из состава постоянных подразделений основного и вспомогательного производства (при кооперации бригад или звеньев по заготовке кормов, уборке урожая, подготовке почвы и т. д.) руководителем его целесообразно назначить одного из бригадиров постоянного подразделения, а его помощником — работника

другой бригады (звена), что позволит лучше учитывать возможности каждого механизатора, особенности земельных участков, техники и т. д.

При формировании временного коллектива преимущественно из числа постоянных работников ремонтной мастерской, автогаража, строицеха и т. п. бригадиром может быть специалист из центрального аппарата управления хозяйства. Например, инженер машинно-тракторного парка, агроном-отраслевик, а также начальник централизованного отряда (бригады), на базе которого создается временный коллектив на период сева, для заготовки кормов, уборки урожая и т. д.

При комплектовании временного подразделения за счет большого числа привлеченных лиц (до 50%) бригадиром назначают постоянного работника хозяйства, но он должен иметь помощника из числа привлеченного персонала, которому поручают распределение по рабочим местам, учет, организацию бытового обслуживания, поддержание необходимого уровня трудовой и технологической дисциплины. Каждый из вариантов предусматривает назначение учетчика, функции которого в условиях временного трудового коллектива усложняются в силу непостоянного состава работников, рассредоточенности мест работы, различия условий производства по участкам.

2 ХАРАКТЕРИСТИКА ПРИРОДНЫХ И ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЙ В ООО «ЦИЛЬНА» ДРОЖЖАНОВСКОГО РАЙОНА РТ

2.1. Местоположение, размер землепользования и природные условия

ООО «Цильна» расположено в селе Малая Цильна Дрожжановского района Республики Татарстан. Хозяйство расположено в 200 км от республиканского центра г. Казань и в 28 км от районного центра. Дорожная сеть от центральной усадьбы с. М. Цильна с районным и республиканским центрами осуществляется по автодорогам Ст. Дрожжаное – Буинск. До ближайшей железнодорожной станции Бурундуки – 30 км., речной пристани Тетюши – 100 км. Юридический адрес хозяйства: 422463, РТ, Дрожжановский район, с. Малая Цильна, ул. Крупская, д.6. Фактический адрес: 422463, РТ, Дрожжановский район, с. Малая Цильна, ул. Крупская, д.6

Дрожжановский район находится в пределах Средне-Свияжского возвышенно-равнинного, остепененного, физико-географического района лесостепной провинции Приволжской возвышенности. По рельефу территория Дрожжановского района представляет собой возвышенную равнину с абсолютными высотами 170-220 м.

Так как Дрожжановский район располагается на крайнем юго-западе республики, он является одним из наиболее теплых районов республики. Характеризуется умеренно-континентальным климатом. Среднегодовая температура воздуха составляет 2,9 °С, среднемесячная температура января равна - 13,2 °С, июля - 19,1 °С, продолжительность вегетационного периода составляет 133-136 дней. Сумма осадков за этот период превышает 230 мм, из них 90-95 мм выпадает в первую половину вегетации. Продолжительность безморозного периода 132-135 дней. Устойчивый снежный покров образуется в начале третьей декады ноября. Продолжительность залегания снежного покрова 145-150 дней, средняя дата его разрушения - 10 апреля. Весной и летом в отдельные годы наблюдается засуха (до 10-11 дней в году).

Главным средством производства в сельском хозяйстве является земля. Для характеристики состояния использования земельного фонда и структуры сельскохозяйственных угодий в ООО «Цильна» Дрожжановского района РТ рассмотрим таблицу 2.1.

Таблица 2.1 – Состав земельного фонда и структура сельскохозяйственных угодий в ООО «Цильна» Дрожжановского района РТ за 2013 – 2017 годы

Виды угодий	Годы										В среднем по РТ за 2017 г. структура, %
	2013		2014		2015		2016		2017		
	Пло- щадь, га	Струк- тура,%	Пло- щадь, га	Струк- тура,%	Пло- щадь, га	Струк- тура,%	Пло- щадь, га	Струк- тура,%	Пло- щадь, га	Струк- тура,%	
Всего земель	8254	X	6566	X	6551	X	6551	X	6500	X	x
в том числе сельхозугодий	8089	100	6401	100	6368	100	6368	100	6368	100	100
из них:	7107	87,7	5419	84,7	5386	84,6	5386	84,6	5386	84,6	87,6
Пашня											
Сенокосы	137	1,8	137	2,1	137	2,2	137	2,2	137	2,2	1,9
Пастбища	832	10,3	832	13,0	832	13,1	832	13,1	832	13,1	10,2
Многолетние насаждения	13	0,2	13	0,2	13	0,2	13	0,2	13	0,2	-
Процент распаханности	X	87,7	X	84,7	X	84,6	X	84,6	X	84,6	87,6

Из таблицы 2.1 видно, что в ООО «Цильна» Дрожжановского района РТ с 2013 года общая земельная площадь и площадь сельскохозяйственных угодий имеют тенденцию уменьшения. Так, в 2014 году по сравнению с 2013 годом, земельные площади уменьшились на 20,5 %, так же уменьшились площади сельскохозяйственных угодий на 20,9 %. В отчетном году общая земельная площадь равна 6500 га. Тенденция уменьшения хоть и незначительная, но сохраняется. Так к 2017 году по сравнению с 2013 годом общая земельная площадь уменьшилась на 21,3 %. Площадь сельскохозяйственных угодий с 2015 года неизменна и составляет 6368 га. Площади пашни за рас-

смагриваемый период уменьшились на 24,2 %. С 2013 по 2017 годы площади сенокосов, пастбищ и многолетних насаждений не изменились. Сравнивая показатели со средними данными по РТ за 2017 год, видим, что процент распаханности земель ниже среднереспубликанских данных на 3,0 пункта; площадь сенокосов выше на 0,3 пункта; площадь пастбищ выше на 2,9 пункта.

Почвенный покров довольно однообразен и представлен плодородными почвами черноземного типа, на долю которых приходится 84,7% от площади всех сельскохозяйственных угодий или 72,5% от общей площади района. Значительные площади заняты типичными черноземами, которые занимают до 33% площади сельхозугодий. В целом, природно-климатические условия региона можно считать благоприятными для ведения сельского хозяйства. Экономическая оценка сельскохозяйственных угодий равна 38,62 баллам.

Из вышеизложенного видно, что пахотные угодья и пастбища нуждаются в мелиоративном улучшении. План мелиоративного улучшения земель и противоэрозийных мероприятий предусматривает: освоение новых земель, осушение земель, расчистка кустарников, поверхностное улучшение пастбищ, содержание культурных пастбищ, противоэрозийные мероприятия, в том числе лункование зяби, дорожные противоэрозийные мероприятия, прочие виды работ по борьбе с эрозией.

2.2. Организационно-производственная структура и специализация предприятия

С размещением сельскохозяйственного производства связана специализация. Специализация – это есть процесс сосредоточения деятельности предприятия, какой-либо зоны или экономического региона на развитии той или иной отрасли, или на производстве определенных видов продукции.

Сокращение количества товарных отраслей и увеличение объема производства продукции главной отрасли приводят к углублению специализации.

Для всесторонней характеристики специализации сельскохозяйственных предприятий применяется система показателей, наиболее важными из которых являются показатели структуры товарной продукции (таблица 2.2).

Из таблицы 2.2 видно, что в ООО «Цильна» Дрожжановского района РТ наибольший удельный вес в структуре товарной продукции занимают: продукция скотоводства – 51,69 % (молоко – 44,76 % и прирост КРС – 6,93 %) и сахарная свекла – 34,62 %. Исходя из расчетов товарной продукции, за пять лет можно определить, что ООО «Цильна» Дрожжановского района имеет скотоводческую специализацию.

Таблица 2.2 – Стоимость и структура товарной продукции в ООО «Цильна» Дрожжановского района РТ за 2013 – 2017 годы

Виды продукции	Стоимость товарной продукции, тыс.руб.					В среднем за 5 лет	
	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Стоимость товарной продукции тыс.руб.	Структура, %
Зерно	413,4	718,0	401,1	469,7	424,3	485,3	11,55
Сахарная свекла	2318,4	952,1	1025,3	1257,2	1719	1454,4	34,62
Прирост КРС	275,1	255,0	286,1	313,9	326,3	291,28	6,93
Прирост свиней	426,4	-	-	-	-	85,28	2,03
Прирост лошадей	-	-	11,8	8,4	-	4,04	0,10
Молоко	1471,4	1712,3	1956,8	2101,4	2160,3	1880,44	44,76
ИТОГО	4904,7	3637,4	3681,1	4150,6	4629,9	4200,74	100

Для характеристики уровня специализации хозяйства используется показатель коэффициентов специализации и формула, предложенная профессором Поповичем И. В.

$$K_c = 100 / (\sum P_i (2 i - 1)), \text{ где}$$

K_c – коэффициент специализации;

P_i – удельный вес каждой отрасли в структуре товарной продукции;

i – порядковый номер вида товарной продукции в ранжированном ряду по удельному весу в стоимости товарной продукции, начиная с наивысшего.

Величина коэффициентов в интервалах до 0,20 свидетельствует о слабом уровне специализации хозяйств, от 0,20-0,40 – о среднем, от 0,40-0,60 – о высоком, и от 0,60 – о глубоком уровне специализации.

$$K_c = 100 / 51,69 \cdot (2 \cdot 1 - 1) + 34,62 \cdot (2 \cdot 2 - 1) + 11,55 \cdot (2 \cdot 3 - 1) + 2,03 \cdot (2 \cdot 4 - 1) + 0,10 \cdot (2 \cdot 5 - 1) = 0,43$$

Из проведенного расчета видно, что величина коэффициента специализации в интервалах от 0,40 до 0,60 свидетельствует о высоком уровне специализации ООО «Цильна».

Состав (количество) и размещение внутрихозяйственных подразделений по территории предприятия составляет его организационную структуру или организационные подразделения.

Организационная структура зависит от размера хозяйства, специализации производства, количества населенных пунктов. Внутрихозяйственные подразделения сельскохозяйственных предприятий объединяются в более крупные подразделения или по отраслевому или территориальному принципу.

В ООО «Цильна» трехступенчатая организационная структура цехового типа. В хозяйстве 2 основных цеха (растениеводства и животноводства), один обслуживающий (механизации и электрификации) и один вспомогательный (строительства).

2.3. Показатели экономической эффективности хозяйственной деятельности

Важная роль в обеспеченности высоких результатов производства принадлежит средствам производства. Уровень обеспеченности предприятия основными фондами характеризуется показателями фондооснащённости и фондовооружённости. Повышение этих показателей, а также улучшения качества фондов, непосредственно оказывает воздействие на повышение эффективности производства. Рассмотрим данные об этих показателях в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Уровень фондооснащенности и фондовооруженности труда в ООО «Цильна» Дрожжановского района РТ за 2013 – 2017 годы

Показатели	Годы					В среднем по РТ за 2017 год
	2013	2014	2015	2016	2017	
Среднегодовая стоимость основных производственных фондов сельскохозяйственного назначения, тыс.руб.	144321	170455	203983	214333	242339	265228
Площадь сельскохозяйственных угодий, га	8089	6401	6368	6368	6 368	6290
Среднегодовая численность работников, занятых в сельскохозяйственном производстве, чел.	137	130	130	130	136	98
Фондооснащенность, тыс.руб. на 100 га сельскохозяйственных угодий	1784,2	2662,9	3203,2	3365,8	3805,6	4216,7
Фондовооруженность, тыс.руб. на 1 работника	1055,6	1311,2	1569,1	279,3	285,3	2706,4

Исходя из таблицы 2.3 видим, что за рассматриваемый период показатель фондооснащенности ООО «Цильна» Дрожжановского района РТ имеет тенденцию увеличения, таким образом, в 2017 году уровень показателя фондооснащенности является самым высоким. За рассматриваемый период фондооснащенность увеличилась в 2,1 раза и составила 3805,6 тыс. руб.

Фондовооруженность труда ООО «Цильна» Дрожжановского района имеет тенденцию уменьшения. За рассматриваемый период данный показатель уменьшился на 73,0 % и составил 285,3 тыс. руб. Если сопоставить показатели фондооснащенности и фондовооруженности труда ООО «Цильна» со среднереспубликанскими данными 2017 года, то показатель фондооснащенности ниже на 9,7 %, показатель фондовооруженности труда ниже на 89,5%, чем в среднем по Республике Татарстан. Следовательно, ООО «Цильна» имеет более низкие показатели фондообеспеченности.

Уровень развития материально – технической базы хозяйства во многом зависит от обеспеченности сельскохозяйственных предприятий энергетическими ресурсами. Обеспеченность сельского хозяйства энергоресурсами характеризуется показателями энергооснащенности и энерговооруженности (таблица 2.4). Чем выше уровень этих показателей, тем выше уровень производительности труда, так как с ростом энерговооруженности труда сокращаются общие затраты на единицу продукции.

Таблица 2.4 – Уровень энергооснащенности и энерговооруженности труда в ООО «Цильна» Дрожжановского района РТ за 2013 – 2017 годы

Показатели	Годы					В среднем по РТ за 2017 г.
	2013	2014	2015	2016	2017	
Сумма энергетических мощностей, л.с.	15876	16002	17722	17784	18171	6477
Площадь пашни, га	7107	5419	5386	5386	5 386,0	5508
Число среднегодовых работников, чел.	137	130	130	130	136	98
Энергооснащенность, л.с. в расчете на 100 га пашни	223,4	295,3	329,0	279,3	285,3	117,6
Энерговооруженность, л.с. в расчете на 1 работника	115,9	123,1	136,3	136,8	133,6	66,1

По таблице 2.4 мы видим, что в ООО «Цильна» Дрожжановского района РТ энергооснащенность труда колеблется по годам. Самый высокий уровень энергооснащенности наблюдается в 2015 году. В целом, в период с 2013

по 2017 годы энергооснащенность увеличилась на 27,7 %. Энерговооруженность труда также колеблется по годам. По уровню энерговооруженности труда самый высокий показатель достигнут в 2016 году. В 2017 году по сравнению с 2013 годом энерговооруженность увеличилась на 15,3 %. ООО «Цильна» имеет более высокие показатели энергооснащенности и энерговооруженности по сравнению со среднереспубликанскими показателями (в 2 раза). Исходя из этого можно сказать, что изучаемая организация более обеспечена энергоресурсами.

Наряду с общей энергообеспеченностью хозяйства необходимо рассчитать и уровень обеспеченности сельскохозяйственного производства основными машинами: тракторами и комбайнами, так как особенно тракторы широко применяются в различных процессах производства, что делает их самой активной частью энергетических ресурсов хозяйства (таблица 2.5).

Таблица 2.5 – Уровень обеспеченности тракторами и комбайнами в ООО «Цильна» Дрожжановского района РТ за 2013 – 2017 годы

Показатели	Годы				
	2013	2014	2015	2016	2017
Площадь пашни, га	7107	5419	5386	5386	5386
Имеется тракторов (на начало года), шт.	46	46	43	43	40
Требуется тракторов	79	60	60	60	60
Количество тракторов на 100 га пашни, шт.	0,6	0,8	0,7	0,7	0,7
Нормативная нагрузка пашни на 1 трактор, га	90	90	90	90	90
Фактическая нагрузка пашни на 1 трактор, га	154,5	117,8	125,3	125,3	134,65
Уровень обеспеченности тракторами, %	58,3	76,4	71,8	71,8	66,8
Площадь зерновых культур, га	2440	2800	2800	2550	2380
Нормативная нагрузка площади зерновых культур на 1 комбайн, га	150	150	150	150	150
Имеется зерноуборочных комбайнов, шт.	7	7	8	8	7
Требуется зерноуборочных комбайнов, шт.	16	19	19	17	16
Уровень обеспеченности зерноуборочными комбайнами, %	43,8	36,8	42,1	47,1	43,7

Рассмотрев таблицу 2.5, мы увидим, что уровень оснащенности тракторами в ООО «Цильна» Дрожжановского района РТ в среднем за изучаемые 5

лет составляет 69,02 %. Обеспеченность основными сельскохозяйственными машинами в хозяйстве низкая. Таким образом, желательно было бы данный показатель приблизить к 100%.

Площадь зерновых и зернобобовых культур увеличилась на 4,5 %. Уровень обеспеченности зерноуборочными комбайнами незначительно снизился на 0,1 пункта. Так, например, изучаемый показатель в ООО «Цильна» в 2017 году составил 43,7%.

Чтобы изучать проблемы трудовых ресурсов определяется общий запас труда, то есть потенциальные возможности трудовых ресурсов. Для определения годового запаса труда и уровня его использования следует рассчитать показатели таблицы 2.6.

Таблица 2.6 – Использование трудовых ресурсов в ООО «Цильна» Дрожжановского района РТ за 2013-2017 годы

Показатели	Годы					В среднем по РТ за 2017 год
	2013	2014	2015	2016	2017	
Среднегодовое число работников хозяйства, чел.	147	140	140	140	152	106
Годовой запас труда, тыс.чел.-час.	268	255	255	255	276	192,4
Фактически отработано, тыс. чел.-час.	315	301	301	301	300	213
Уровень использования запаса труда, %	118	118	118	118	108,7	110,7

Из таблицы 2.6 видно, что за рассматриваемый период в ООО «Цильна» Дрожжановского района РТ годовой запас труда увеличился на 3,0 %. Уровень использования запаса труда в ООО «Цильна» с 2013 по 2016 годы оставался неизменным, но в 2017 году он уменьшился на 9,3 пункта. Уровень использования запаса труда в 2017 году ниже среднереспубликанских данных на 2,0 пункта.

Трудовые ресурсы являются основным фактором производства, потому что средства производства приводятся в действие трудовыми ресурсами, не воздействуя на них они не создают продукцию. Поэтому рабочая сила считается производительной силой общества.

В настоящее время важным вопросом является повышение эффективности работы предприятий. Но для этого требуется иметь хорошую базу основных производственных фондов и сельхозугодий. Эффективность сельскохозяйственного производства обычно характеризуется системой показателей: производство валовой продукции, валовой доход, прибыль и рентабельность. Перейдем к характеристике показателей экономической эффективности сельскохозяйственного производства (таблица 2.7).

Таблица 2.7 – Показатели экономической эффективности сельскохозяйственного производства в ООО «Цильна» Дрожжановского района РТ за 2013-2017 годы

Показатели	Годы					В среднем по РТ за 2017 год
	2013	2014	2015	2016	2017	
Стоимость валовой продукции в расчете на:						
100 га соизмеримой пашни, тыс. руб.	200,1	253,5	647,2	305,65	295,39	301,7
1 среднегодового работника, тыс.руб.	41,9	44,1	91,4	51,35	47,44	49,3
100 руб. основных производственных фондов, руб.	4,0	3,4	7,1	3,11	2,66	1,8
100 руб. издержек производства, руб.	3,1	2,8	6,5	2,23	2,03	2,5
Сумма валового дохода в расчете на:						
100 га соизмеримой пашни, тыс. руб.	3558,7	5154,9	10324,1	7528,6	7033,1	2186,7
1 среднегодового работника, тыс.руб.	744,6	897,4	1776,5	1264,93	1129,55	357,0
100 руб. основных производственных фондов, руб.	70,7	68,4	113,2	76,72	63,39	13,3
100 руб. издержек производства, руб.	55,7	56,0	104,0	55,04	48,34	17,9
Сумма прибыли в расчете на:						
100 га соизмеримой пашни, тыс. руб.	1686,7	2377,5	3279,3	3702,5	2401,0	746,2
1 среднегодового работника, тыс. руб.	352,9	413,5	564,3	622,08	385,63	121,8
100 руб. основных производственных фондов, руб.	33,5	31,6	36,0	37,73	21,64	4,5
100 руб. издержек производства, руб.	26,4	25,8	33,0	27,07	16,50	6,1
Уровень рентабельности (убыточности), %	23,3	24,7	32,7	34,9	21,9	9,7

Из таблицы 2.7 видно, что в ООО «Цильна» Дрожжановского района РТ уровень использования земли увеличился на 47,6 %. По сравнению со среднереспубликанскими данными за 2017 год уровень использования земли в хозяйстве ниже на 2,1 %. За рассматриваемый период экономическая эффективность использования земли увеличилась на 97,6 %. По сравнению со среднереспубликанскими данными за 2017 год эффективность использования земли в ООО «Цильна» выше в 3,2 раза.

Производительность труда в изучаемой организации колеблется по годам, так в 2017 году по сравнению с 2013 годом она увеличилась на 13,2 %. По сравнению со среднереспубликанскими данными за 2017 год производительность труда в хозяйстве ниже на 3,8 %. Производство валового дохода в расчете на одного работника в 2017 году по сравнению с 2013 годом увеличилось на 51,7 %. По сравнению со среднереспубликанскими данными сумма валового дохода в расчете на одного работника в хозяйстве выше 3,2 раза.

Эффективность использования основных производственных фондов в 2017 году по сравнению с 2013 годом увеличилась на 35,0 %. По сравнению со среднереспубликанскими данными фондоотдача в ООО «Цильна» выше на 47,8%.

Сумма прибыли на 100 га соизмеримой пашни до 2017 года увеличивалась и составила в 2016 году 3702,5 тыс.руб. В 2017 года по сравнению с 2016 годом сумма прибыли на 100 га соизмеримой пашни уменьшилась на 35,2 %.

Как видно из таблицы 2.7 ООО «Цильна» является прибыльным хозяйством.

Анализируя показатель «уровень рентабельности (убыточности)», можно сказать, что он колеблется по годам и наивысшим он был в 2016 году. В 2017 году по сравнению с 2013 годом уровень рентабельности уменьшился на 1,4 пункта. В сравнении со средними данными по РТ за 2017 год уровень рентабельности в ООО «Цильна» выше на 12,2 пункта.

В ООО «Цильна» показатели экономической эффективности в 2017 году выше среднереспубликанских данных.

Из всего вышесказанного мы можем сказать, что изучаемое хозяйство имеет довольно высокие показатели экономической эффективности сельскохозяйственного производства.

2.4. Современное состояние формирования и организации деятельности трудовых коллективов

В результате преобразования хозяйств существенно меняются организационно-производственная структура, система ведения хозяйства, условия организации их деятельности, что требует адаптации экономического механизма к новым условиям. Следовательно, должны пересматриваться все составные элементы экономического механизма хозяйствования, формироваться в соответствии с особенностями организации деятельности каждой организационно-правовой формы. Таким образом, многообразие форм хозяйствования выступает необходимым условием формирования и функционирования экономического механизма сельскохозяйственных предприятий, и, наоборот, совершенствование экономического механизма создает необходимые предпосылки организации эффективной системы ведения хозяйства новых формирований.

Организационная форма хозяйствования исследуемого хозяйства общество с ограниченной ответственностью (ООО).

Общество с ограниченной ответственностью (ООО) – коммерческая организация, учрежденная одним или несколькими лицами, уставной капитал которой разделен на доли определенных учредительными документами размеров.

ООО «Цильна» коммерческая организация учрежденная физическими лицами и занимающаяся сельскохозяйственной деятельностью, основной целью которого, является получение максимальной прибыли.

Для достижения этой цели важное значение приобретает организация производства, так как от обеспечения наиболее рационального соединения и использования во времени (производственный цикл) и в пространстве (производственная структура предприятия и его подразделения), с одной стороны - живого труда (рабочей силы), с другой – орудий и предметов труда, зависит рост объема производства продукции растениеводства и животноводства.

В составе ООО «Цильна» созданы цехи и бригады в составе которых образованы производственные и вспомогательные, обслуживающие службы. В ООО «Цильна» во главе отраслей производства стоят главные специалисты, которые руководят руководителями бригад.

Производством продукции растениеводства занимаются тракторно-полеводческие бригады, зерноток и временные бригады по производству травяной муки, по заготовке грубых кормов. Все остальные структурные единицы временные, создаются на период проведения определенных работ и состав их может количественно меняться. Например, если бригада по заготовке грубых кормов при заготовке сена имеет в своем составе 12 человек, то в период заготовки соломы уже только 8 человек. Состав работников такой бригады меняется за счет привлечения временных (сезонных) работников. Временные работники широко используются именно в цехе растениеводства. Бригадир такой бригады также временный работник, причем он освобожден от выполнения каких-либо производственных функций, кроме управленческих. Как правило, в бригады приглашают в основном пенсионеров, бывших работников хозяйства. Такой временный бригадир находится на повременной оплате труда, оплату получает согласно фактически отработанному времени; остальные работники бригады получают оплату согласно прямым сдельным расценкам. По подобному принципу строится и бригада по производству травяной муки. В данной бригаде числятся 7 работников, включая бригадира. Временные бригады создаются лишь на заготовке кормов. На остальных сельскохозяйственных полеводческих работах участвует механизированное тракторное звено и по мере необходимости создаются временные

звенья по выполнению отдельных технологических стадий возделывания сельскохозяйственных культур.

Конкретного закрепления работников звена на определенном участке работы не имеется. Одни и те же работники (механизаторы, трактористы и др.) в течении сезона могут быть переброшены на различные участки – на зерновые, картофель и т.д. Недостаток рабочей силы восполняют за счет найма временных работников или привлечения сторонних специалистов на период выполнения той или иной работы. Также практикуется на посевных и уборочных работах привлекать работников цеха животноводства и других отделов. Причем такие работники получают оплату за труд за фактически отработанное время в цехе растениеводства согласно расценкам, действующим в этой отрасли. Распределение работников и техники идет согласно оперативной обстановки, где, когда и сколько работников и сельскохозяйственной техники необходимо в данный момент. Конкретное распределение идет на утренней разрядке, с участием главного инженера, главного агронома и председателя кооператива. Бригадиры, механизаторы, заведующие овощекартофельным складом и зернотоком получают распоряжения непосредственно на рабочих местах от главного агронома при выезде на объект. Такая система организации труда явилась следствием нехватки техники, трудовых ресурсов (рабочей силы) и возможна из-за существующей в хозяйстве прямой сдельной оплаты труда, когда сумма заработка исчисляется лишь от фактического объема выполненных работ и не зависит от конечных результатов деятельности. На мой взгляд, это является серьезным недостатком системы ведения хозяйства в ООО «Цильна», поскольку не побуждает работников к эффективному труду, снижения затрат труда, проявления инициативы.

Производством продукции животноводства занимаются молочно-товарная ферма, Фермы по откорму и доращиванию молодняка КРС, пасека. Число работников, занятых в животноводческой отрасли, с каждым годом уменьшается. Если в 2013 году в животноводстве было занято 27 человек, то в 2017 году 31 человек. При этом количество обслуживаемых животных в

анализируемом периоде уменьшалось не так сильно. В молочно-товарной ферме применяется поточно-цеховая форма организации труда. МТФ подразделяется на 4 отделения – сухостойный, родильный, раздоя и осеменения. В каждом отделении должен быть дифференцированный подход, в каждом отделении должен быть закреплён рабочий персонал согласно установленных норм обслуживания. Однако в молочно-товарной ферме наблюдается нехватка рабочих рук, поэтому четкого разделения труда не наблюдается. Количество дояров и операторов машинного доения сократилось с 34 в 2013 году до 28 в 2017 году, или на 23%, в то время как количество обслуживаемых коров оставалось неизменным – 700 голов. Количество скотников также сократилось. Скотники обслуживают стадо молочного направления – коров и молодняк КРС. Количество скотников в среднем за 5 лет составило 13 работников и уменьшилось с 16 человек в 2013 году до 11 человек в 2017 году (сокращение на 31%). Количество же голов КРС увеличилось, с 336 голов в 2013 году до 389 голов в 2017 году (на 15,7%). Всего на МТФ и фермах КРС, включая слесарей, механиков, конюха и сторожей, работало в 2017 году 21 человек. Между тем по нормам обслуживания на МТФ должно быть следующее количество работников: операторов машинного доения – 28 человек, скотников – 14 человек, дояр родильного отделения, оператор искусственного осеменения, конюх – по 1-му человеку, обслуживающий персонал – 4 человека, всего 47 человека. В хозяйстве ощущается нехватка рабочих рук. Молочно-товарную ферму и фермы КРС возглавляют заведующие, которые числятся согласно штатного расписания специалистами, имеют установленный оклад и заработную плату получают по той же системе, что и работники аппарата управления. Животноводством руководит главный зоотехник, под чьим началом находятся заведующие ферм и пчеловод. Главный зоотехник координирует деятельность ферм, распределяет рабочую силу, технику, корма, организует и внедряет вместе с заведующими ферм передовую технологию производства животноводческой продукции и племенной работы, организует кормление животных и проведение мероприятий по предупреждению

и ликвидации болезней скота, разрабатывает производственную программу по животноводству в плане показателей производства продукции, рационов кормления, разрабатывает и организует выполнение рабочих планов на летний пастбищный и зимний стойловый период.

Машинно-тракторный парк, которым руководит главный инженер, включает в себя ремонтную мастерскую, гараж (автопарк), тракторный парк, склад ГСМ. Они занимаются эксплуатацией и ремонтом тракторов, автомобилей и сельскохозяйственных машин. На основе МТП создано механизированное звено по производству продукции растениеводства. В составе МТП числятся 34 человека, включая главного инженера. При МТП находится диспетчер, которая одновременно выполняет и функции расчетного бухгалтера МТП. В ремонтной мастерской работают 1 автомеханик, 2 сварщика, 1 токарь и 3 разнорабочих, всего 7 человек. В автопарке числятся 8 водителей и 1 автомеханик, выполняющий функции заведующего гаражом, всего 15 работников. Тракторный парк включает в себя 45 механизатора и комбайнеров. При складе ГСМ имеется заведующий складом и 1 прикрепленный водитель.

В завершении рассмотрим состав аппарата управления. В 2017 году в ООО «Цильна» в списке аппарата управления состояло 36 человек, из них руководителей – 8 человек, специалистов – 25 человек. Численность работников управления последние три года оставалась неизменной, что является положительным фактором, т.к. стабильный состав коллектива более сработан, сплочен и способен решать производственные задачи более эффективно.

В аппарате управления, помимо выше перечисленных специалистов, возглавляющих цеха и другие отделения, имеются следующие службы и специалисты:

- бухгалтерскую службу возглавляет главный бухгалтер. Бухгалтерия осуществляет финансовую деятельность, подготовку статистической и бухгалтерской отчетности. Всего в бухгалтерии числятся, включая главного бухгалтера, 4 человека.

- главным экономистом, который стоит во главе экономической служ-

бы, осуществляется планирование, организация труда и заработной платы, экономический анализ, совершенствование организации труда.

-старший энергетик обслуживает имеющиеся в хозяйстве энергетические установки, машины и осуществляет контроль за их эксплуатацией.

-в штатное расписание введена новая должность -юриста, специальность, необходимая в нынешних условиях хозяйствования. Юрист оформляет текст заключаемых хозяйством договоров, проверяет их правовое соответствие действующему законодательству,

Руководитель хозяйства и главные специалисты осуществляют функции общего руководства. В хозяйстве четко распределены функции общего и оперативного управления между руководителями хозяйства, главными специалистами. Главные специалисты проводят в своих подразделениях всю организационную и технологическую работу по обеспечению ритмического процесса производства. За руководителем остается, главным образом, решение вопросов развития хозяйства, перспективного планирования, финансирования, строительства, расстановки кадров, координации взаимоотношений между подразделениями, организация материально-технического снабжения и т.д.

Оплата труда в ООО «Цильна» осуществляется согласно тарифному соглашению трудового коллектива, которое разработано в соответствии с действующим трудовым законодательством в целях усиления материальной заинтересованности работников в увеличении объемов производства и реализации продукции высокого качества, получении прибыли, социальной защиты работников в условиях рынка и изменения производственных отношений.

Размеры тарифных ставок, должностных окладов, доплат, надбавок и премий установлены исходя из финансово-экономического состояния предприятия, соблюдения действующего законодательства о труде и закона РТ «О минимальных размерах оплаты труда». Исходя из этого, принимается «Положение об оплате труда», которое утверждает руководитель предприятия.

В современных условиях развития рынка и различных форм собственности в сельском хозяйстве теоретическое разрешение проблем материального стимулирования и практическое его внедрение являются одним из звеньев выхода из кризиса аграрного сектора экономики народного хозяйства и повышения его экономической эффективности.

В ООО «Цильна» за 2017 г. было выплачено заработной платы наличными деньгами 24604 тыс. рублей. Из всей начисленной зарплаты 84% выплачено наличными деньгами, но 5,4% выдано продукции собственного производства и 10,3% удержано за счет выплат социального характера. Материальное стимулирование труда работников в хозяйстве в основном обеспечивается в виде заработной платы, которая выплачивается своевременно деньгами или продукцией собственного производства.

Доказано, что относительно высокий уровень – это главное, но не единственное условие оплаты труда. Свое стимулирующее воздействие она может оказывать только в том случае, если при её организации учитываются ещё 3 важных условия: систематическая выплата начисленного заработка, гарантия определенного уровня и примерно равное поощрение труда равной напряженности, затраченного в разных отраслях.

В ООО «Цильна» для растениеводства основной является сдельно – премиальная форма оплаты. Здесь каждая единица выполненной работы или полученной продукции оплачивается по одинаковым сдельным расценкам, а за достижение конкретных количественных и качественных показателей выплачивается премия.

Аккордно – премиальная система используется при возделывании полевых культур, т.е. в тех отраслях, где имеется значительный разрыв между временем выполнения сельскохозяйственных работ и получением готовой продукции. Здесь нормы и расценки для механизаторов в основном устанавливаются исходя из вида работ (посев, подкормка и т.д.) и вида сельхозмашин (ДТ-75М, Т-150К, МТЗ-1221, ЮМЗ-6, МТЗ-80). При посеве трактором К-744 2-му механизатору выплачивается 80% от оплаты основного механизатора.

Работнику, осуществляющему посев, выплачивается 70% от оплаты тракториста.

В животноводстве применяется в основном сдельно-премиальная оплата труда. В молочном животноводстве основная оплата начисляется за фактически полученную продукцию с учетом её качества по расценкам, дифференцированные по периодам года (летний, зимне – стойловый) и установленные в соответствии тарифными ставками и нормами производства на работника. За 1 голову приплода доярке начисляется 500 рублей. Средняя цена реализации 1 ц молока в зимне – стойловый период составляет 1800 рублей. При удое менее 8 кг расценка исчисляется без увеличения месячного фонда. Методика расчета оплаты труда скотникам, обслуживающим молодняк КРС на нагуле и взрослый скот на откорме на зимне – стойловый период основана на аккордно-премиальной системе и расчете расценок за весь объем работ (полученную продукцию).

В инженерной службе, в социальной сфере помимо сдельно-премиальной используют и повременно-премиальную форму оплаты примерно с той же системой надбавок, что и в основном производстве.

Оплата руководителей и специалистов в хозяйстве осуществляется по месячным окладам. Все работники управления имеют должностной оклад, закреплённый в штатном расписании.

Расчет расценок для оплаты труда руководителя предприятия начинают с определения удельного веса каждой отрасли (животноводства и растениеводства) в общей стоимости реализованной продукции в среднем за 5 лет, но не ниже прогноза. Умножив оклад на 12 месяцев, находят годовой ФОТ, который затем распределяют в соответствии с установленным удельным весом каждой отрасли для определения расценок за продукцию.

Помимо основной работы для работников хозяйства занятых в сельхозпроизводстве предусмотрены доплаты, надбавки и премии.

По зерновым и зернобобовым культурам начисление премий осуществляется следующим образом: при урожайности до 20 ц/га – премия не

выдается, от 21 до 25 ц/га – 2% от валовой продукции зерна в качестве премии, от 26 до 30 ц/га – 5% от валовой продукции зерна в качестве премии, от 31 до 35 ц/га – 6% от валовой продукции зерна в качестве премии, от 35 и выше – 7% от валовой продукции зерна в качестве премии. Далее эта премия делится так: механизаторам – 55% от общей суммы премий, скотникам – 15% от общей суммы премий, административный аппарат – 15% от общей суммы премий, разнорабочим – 5% от общей суммы премий, в резерве – 10 % от общей суммы премий.

Например, с 1627 га с урожайностью 25 ц/га валовой сбор зерновых составит 40675 ц 2% из этого числа или 814 ц выдается в качестве премии, которые в денежном выражении составят 407000 рублей (814 ц * 500 руб.) и распределяются в соответствии с установленными выше процентами каждой категории работников.

Аналогичные премии установлены по выращиванию рапса и кукурузы.

При урожайности рапса до 14 ц/га – премия не выдается, от 15 до 20 ц/га – 2% от валового сбора выдается в виде премии, от 20 ц/га и выше – 4% от валового сбора выдается в виде премии.

При урожайности кукурузы до 200 ц/га – премия не выдается, от 201 до 250 ц/га – 1 % от валового сбора выдается в виде премии, от 251 до 300 ц/га – 1,5% от валового сбора выдается в виде премии, от 301 до 350 ц/га – 2% от валового сбора выдается в виде премии.

Аналогично зерновым культурам высчитывают размер премии в денежном выражении, исходя из того, что реализационная цена 1 ц рапса – 1000 рублей, кукурузы – 380 рублей.

Для механизаторов тракторов Т-150К, МТЗ-1221, ДТ-75М, К-744, ЮМЗ-6, МТЗ-80 в хозяйстве предусмотрены следующие доплаты к основной оплате труда: до 10 норма – смен-30% от основной оплаты, от 10 до 20 норма – смен-75 % от основной оплаты, свыше 20 норма – смен- 100% от основной оплаты. За классность: 1 класс- 20% от основной оплаты, 2 класс -10 от основной оплаты %.

За работу на энергооснащенном (для Т-150К, МТЗ-1221, К-744) и гусеничном (ДТ-75М) оплата труда увеличивается на 50%.

В зависимости от срока эксплуатации трактора (всех, кроме К-744) доплата производится: за 4 года -3% от основной оплаты труда, 5 лет -4% от основной оплаты труда, 6 лет -5% от основной оплаты труда, 7 лет -6 % от основной оплаты труда, 8 лет -8% от основной оплаты труда, 9 лет -10 % от основной оплаты труда, свыше 10 лет – 15 % от основной оплаты труда.

После определения всех доплат производится доплата за стаж.

Дневное задание на тракторах марки К-744 – 70 га, за каждый га сверхдневного задания начисляется премия в 50 рублей.

На МТФ хозяйства ежемесячно разрабатывают планы по надою молока и её реализации. В случае перевыполнения плана реализации молока выдаются следующие премии: 1. Количество молока, полученное сверх плана, умножают на цену реализации, и 20 % из этой суммы выдается в качестве премии. 2. При реализации молока высшего сорта из 10%вырученной суммы 20% выдается в качестве премии. 3. Из общей суммы премий 60 %начисляют дояркам, 25 % - административному аппарату, лаборанткам, операторам и 15 % подсобным рабочим.

Для доярок в зимне-стойловый период премия за сверхнормативную продукцию составляет 20% от стоимости сверхнормативной продукции. К заработной плате также производится доплата за классность до 20%, надбавка за непрерывный стаж работы в данном хозяйстве до 30%, индивидуальная доплата за качественный уход и обслуживание коров. Фактическая оплата за 1 ц надоя молока с учетом доплат и надбавок от 122 рублей и выше.

Для скотников, обслуживающих молодняк КРС на нагуле и взрослый скот на откорме на зимне-стойловый период устанавливается премия за сверхнормативную продукцию – 25% от её стоимости. К заработной плате также производится доплата за классность до 20 % и надбавка за непрерывный стаж работы в данном хозяйстве до 30%. Фактическая оплата за 1 ц привеса с учетом доплат и надбавок от 1000 рублей и выше.

Для скотников, обслуживающих молодняк КРС, с нормой обслуживания в 50 голов начисляются следующие премии: за 100% сохранность животных в группе – 5000 рублей, за 98% сохранности – 3000 рублей, за 96 % сохранности -2000 рублей. При 100% сохранности молодняка КРС в группе ветврачу начисляют премию в 1000 рублей. За применение в большом количестве ручного труда в зимний период при обслуживании молодняка КРС доплачивается 3000 рублей за каждый месяц.

Директору, главным специалистам начисляется дополнительная оплата за перевыполнение годового плана реализации (производства) продукции и получение прироста прибыли или экономию от снижения себестоимости продукции. Наряду с материальным поощрением по итогам работы за год целесообразным считается в хозяйстве осуществление текущего премирования за определенный период (месяц, квартал и т.д.) в размере до 1-1,5 месячного оклада за качественное выполнение отдельных важных и срочных видов работ, внедрение прогрессивных технологий.

Существенным недостатком применяемой в хозяйстве системы оплаты и стимулирования труда является то, что хозяйство не может выплатить заработную плату в установленные сроки, вынуждены выдавать зарплату небольшими частями. Не выплачиваются премии за экономию материалов, снижение затрат, уменьшение себестоимости продукции. Недостаточно внимание уделено социальным условиям труда работников. Отсюда оплата труда утратила свою стимулирующую функцию. Все это мало способствует повышению производительности и эффективности труда, снижению издержек производства и экономии затрат.

Оплата труда работников занятых в растениеводстве производится по аккордно-премиальной системе за центнер продукции с учетом качества. Расчет за продукцию производится после окончания уборки и важнейших работ незавершенного производства (вспашка зяби, сев озимых и так далее).

3. НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДОВЫХ КОЛЛЕКТИВОВ

3.1. Обоснование размеров и состава хозяйства, внутрихозяйственных подразделений

После перехода хозяйства к новой организационно - правовой форме хозяйствования, принятия Устава, Положения о долевой собственности, раздела земли и имущества на паи между собственниками целесообразно формирование новых внутрихозяйственных подразделений, организация и совершенствование производственно - экономических взаимоотношений между новыми подразделениями.

Организация и совершенствование производственно - экономических взаимоотношений особо важное значение приобретает на нынешнем этапе развития рыночных отношений. В настоящее время необходимо создать соответствующие условия для получения прибыли каждым производственным подразделением, заинтересовать работников в повышении доходности производства, потому что именно на их уровне решаются все вопросы организации труда, технология производства, расхода материально - денежных средств. В этой связи возникает необходимость решения всех проблем на уровне первичных подразделений. Первая самая важная проблема - формирование подразделений. Считается предпочтительными небольшие коллективы, позволяющие организовать эффективное самоуправление, систематический контроль, точно определить вклад каждого работника в общие результаты. В то же время они должны иметь возможность в основном своими силами выполнять все работы по производству определенных видов продукции. Лишь для выполнения отдельных работ, особенно в периоды наибольшей нагрузки, могут привлекаться работники из других подразделений на строго хозрасчетных началах. За первичными коллективами закрепляются на долговременной основе - земля, техника, здания и сооружения, рабочий и

продуктивный скот, другие орудия труда, за сохранность и эффективное использование которых они несут материальную ответственность [10, с. 17-21].

Основными требованиями к построению системы трудовых коллективов в современных условиях являются:

1. Построение системы трудовых коллективов отрасли растениеводства основывается на рациональном функциональном и технологическом разделении и кооперировании труда с учетом сложившихся видов и объемов трудовых функций, их территориальном и временном рассредоточении.

2. Проектируемая система должна обеспечивать наиболее благоприятные условия для функционирования коллективов основного производства и реализации коллективной материальной заинтересованности в конечных результатах труда.

3. Тип (модель) системы определяют коллективы основного производства, и ее проектирование начинается соответственно с выбора подразделений, непосредственно ответственных за выращивание урожая.

4. Все подразделения, образующие систему, должны иметь стабильную производственную программу, что является важным условием постоянства размера и состава первичных трудовых коллективов и всей системы в целом.

5. При проектировании ориентируются на рациональный уровень производственной самостоятельности подразделений (не ниже 70%), особенно тех, в которых применяют коллективные формы материального стимулирования. В противном случае организационная устойчивость этих коллективов и системы в целом резко ослабляется.

6. По мере изменения производственных условий, сельскохозяйственных организаций должна совершенствоваться и система трудовых коллективов. Изменение условий происходит постепенно. Соответственно и реорганизация системы, обособление специализированных подразделений также должны осуществляться постепенно (по мере накопления необходимых предпосылок).

7. Эффективность совершенствования системы трудовых коллективов в зависимости от масштабов реорганизации проявляется в полной мере через 2—3 года.

При формировании коллективов важное значение имеет обоснование их размера, численности и профессионально - квалифицированного состава работников.

По этому поводу встречаются различные мнения. Одни считают оптимальным в растениеводстве 5 - 8, другие 4 - 10, третьи 15 - 20 человек, также предлагаются отдельные размеры звеньев из 5- 8, 6 - 10, 8 - 12 человек и бригад из 14 - 18, 16 - 18, 14 - 20 человек. В животноводстве тоже предлагаются разное количество работников в трудовых коллективах: в звеньях - 4 - 6, 6 - 10, 6 - 10 - 12 человек, в бригадах - 20 - 25, 20 - 35 человек. Многие и в растениеводстве и в животноводстве предлагают создать трудовые коллективы из небольшого числа работников - 3 - 5 человек.

Многочисленные исследования, проведенные учеными Казанского ГАУ в хозяйствах республики показывают, что оптимальным по количеству работающих является внутрихозяйственное подразделение, где занято не более 6 - 10 человек. В таких подразделениях обеспечивается сочетание личных и групповых интересов, так как каждый член такой небольшой группы "на виду" как работают и чем заняты другие. В подразделениях, где больше численность работающих такой взаимный контроль ослаблен или вовсе отсутствует. Это одна из причин низкой материальной заинтересованности и ответственности каждого отдельного работника в общих результатах труда внутрихозяйственного подразделения, где трудится 12 - 15 и более человек.

При решении данного вопроса необходимо учитывать отрицательное влияние на эффективность деятельности подразделений как необоснованно малых, так и больших размеров. В мелких подразделениях ухудшается использование техники, невозможно применение поточно - групповых методов выполнения работ, возникают трудности при организации трудовых процессов, что приводит к срыву оптимальных сроков проведения отдельных тех-

нологических операций. Большие размеры приводят к снижению взаимоконтроля, персональной ответственности работников за конечные результаты деятельности, трудностям в оперативном управлении процессом производства. Следовательно размеры коллективов должны быть такими, чтобы обеспечивалась высокая и равномерная занятость работников на закрепленных участках и в то же время они смогли своими силами выполнить основной объем работ по производству продукции.

Исследования ученых Казанского ГАУ показывают, что для хозяйств РТ при завершённом цикле производства целесообразно создать подразделения в растениеводстве из 15 - 20 человек, на МТФ - из 21 - 30, на доращивании и откорме молодняка КРС и в свиноводстве из 6 - 10 человек. Эти данные подтверждают преимущество относительно крупных размеров производства. Преимущество крупных трудовых коллективов проявляются только при завершённом цикле и не исключают возможность и необходимость создания и использования малочисленных коллективов. Рациональное сочетание преимуществ крупных и малых коллективов достигается при их специализации.

В растениеводстве должны создаваться специализированные звенья по выращиванию отдельных культур или по выполнению отдельных стадий технологического процесса; в животноводстве - для обслуживания отдельных групп животных, с учетом конкретных условий производства, сложившихся размеров севооборотов и животноводческих ферм необходимо устанавливать конкретные размеры производственных подразделений и по мере возможности добиться их оптимального сочетания.

Исходя из вышеизложенного нужно отметить, что в хозяйстве нужно с учетом конкретных размеров отдельных отраслей уточнить размеры внутрихозяйственных подразделений, что позволит добиться их оптимального сочетания, повышения производительности труда и экономической эффективности производства.

Как было сказано выше, производственно-экономические отношений

между внутрихозяйственными подразделениями сельскохозяйственного производственного кооператива, а также между подразделениями и правлением кооператива не отвечают требованиям сегодняшнего дня и требуют существенного улучшения. При этом решающее значение имеет устранение сложившегося за многие годы безразличия работников к уровню использования имеющихся ресурсов, количеству и качеству произведенной и реализуемой продукции, эффективности производства в целом. Необходимо добиться такого изложения, когда каждый работник заинтересован в поиске и нахождении резервов сокращения нерациональных затрат, увеличения объема высококачественной продукции услуг, и в выгодной их реализации, когда каждое внутрихозяйственное подразделение само себе зарабатывает доход и за счет него развивается.

Для этого, прежде всего, необходимо уточнить состав и размер внутрихозяйственных подразделений, способных развиваться на основе собственного дохода, их взаимосвязи, то есть организационную структуру акционерного общества.

Проанализировав существующую организационную структуру общества, можно сделать вывод, что внутрихозяйственные подразделения в основном сформированы. Однако в составе крупных внутрихозяйственных подразделений основного производства размеры первичных подразделений по количеству работающих довольно высоки – 15-20 и более человек. В таких подразделениях не обеспечивается сочетание личных и групповых интересов, так как ослаблены взаимный контроль и взаимопомощь. Это является одной из причин низкой материальной заинтересованности и ответственности каждого отдельного работника в общих результатах труда внутрихозяйственных подразделений.

Для устранения данных недостатков нами намечена рационализация организационной структуры, которая, в первую очередь предполагает формирование первичных трудовых коллективов с оптимальной по количеству работающих численностью в составе крупных внутрихозяйственных подраз-

делений.

Наукой и практикой доказано, что повышение ответственности за результаты деятельности, сплочение трудового коллектива и рациональное использование средств производства, достигает в первичных трудовых коллективах определенного размера – 6 - 12 человек.

Для обоснования состава и размеров внутрихозяйственных подразделений общества, совершенствование его организационной структуры, необходимо в первую очередь определить оптимальное сочетание отраслей и производств на предприятии, а также обоснованную норму производства продукции по подразделениям, по кооперативу в целом. Для реализации этой цели необходимо совершенствовать организационную структуру и структуру управления на перспективу.

При совершенствовании организационно-производственной структуры нами учитывались следующие факторы:

- развитие сельскохозяйственного производства с учетом имеющихся земельных и трудовых ресурсов;
- привлечение дополнительной рабочей силы для покрытия важного дефицита в трудовых ресурсах;
- объем кормопроизводства, удовлетворяющий потребности животноводческих отраслей, размеры которых обеспечивают сохранение производства на среднем (за последние пять лет) уровне;
- размер растениеводческих отраслей, учитывающий требования севооборота.

В соответствии с оптимальной производственной структурой определим состав и размеры первичных трудовых подразделений в растениеводстве и животноводстве.

В соответствии с вышеизложенным определим размеры создаваемых механизированных бригад в кооперативе (табл. 3.1.).

Таблица 3.1. - Размеры земельной площади, закрепленной за механизированными звеньями в ООО «Цильна» Дрожжановского района РТ

Площадь посева культур	Механизированные звенья		В целом по бригаде (проект)
	1	2	
Зерновые и зернобобовые – всего, га в том числе:	370	530	900
озимые	170	130	300
яровые	200	330	530
зернобобовые	-	70	70
Силосные культуры	100	-	100
Однолетние травы	144	22	166
Многолетние травы	136	-	136
Всего посевов	750	552	1302
Чистый пар	90	70	160
Всего пашни	840	622	1462

Из данных таблицы 3.1 видно, что средняя площадь пашни, которая должна закрепляться за механизированным звеном составляет 840 и 622 га.

А теперь определим потребность механизированных звеньев в рабочей силе и основных сельскохозяйственных машинах.

В таблице 3.2 общие затраты труда механизаторов определены по технологическим картам возделывания сельскохозяйственных культур, а годовой фонд рабочего времени скорректирован с учетом затрат времени на техническое обслуживание машин и выполнения аварийных ремонтов силами самих механизаторов, потерь времени из-за неблагоприятных погодных условий, по болезни и другим уважительным причинам.

Таблица 3.2. - Потребность механизированных бригад в механизаторах, тракторах и комбайнах

Показатели	Механизированные звенья	
	1	2
Затраты труда механизаторов – всего, чел.-час.	7910	6040
Фонд рабочего времени 1 механизатора, чел.-час.	964	964
Площадь пашни, га	840	622
Нормативная нагрузка пашни на 1 эталонный трактор, га	90	90
Площадь посева зерновых и зернобобовых культур, га	370	530
Нормативная нагрузка посевов на 1 зерноуборочный комбайн, га	150	150
Требуемое число механизаторов, чел.	9	7
Требуемое число тракторов, шт.	9	7
Требуемое число зерноуборочных комбайнов, шт.	3	4

При этом, коэффициент самостоятельности трудового коллектива принят за 0,8, то есть предполагается, что звенья будут выполнять собственными силами не менее 80 % всех работ. Ранее было сказано, что обеспеченность кооператива основными машинами – тракторами и комбайнами невелика – 75,0 % и 84 % соответственно. Поэтому количество фактически закрепленной за механизированными звеньями техники будет меньше потребности в ней (в среднем по 6 тракторов и по 1 комбайну) на каждое звено. Следовательно, перед механизированными бригадами ставится задача эффективного использования имеющегося в их распоряжении техники. Кроме того, в особо напряженные периоды сельскохозяйственных работ могут привлекать работники и техника из других подразделений на строго хозрасчетных началах.

Таким образом, обобщая все вышесказанное, проектируемые размеры трудовых коллективов следующие.

Механизированная бригада №1 включает 9 работников, за которыми закреплено 840 га пашни, 9 трактора и 4 зерноуборочных комбайна.

Механизированная бригада №2 включает 7 работников, за которыми закреплены 622 га пашни, 7 трактора и 4 зерноуборочных комбайна.

Кроме того, в растениеводстве предлагаем восстановить производство по переработке сельскохозяйственной продукции (маслобойный цех, комбикормовый цех, мельницу), которое не функционировало в предшествующие годы по техническим и организационным причинам. Численность работников данного подразделения необходимо установить в соответствии с техническими условиями обслуживания данных производств.

Совершенствование производственной структуры предприятия является одним из нескольких элементов рационализации его организационной структуры, поэтому наряду с вышеуказанными мероприятиями предлагаем усовершенствовать структуру функциональных служб и вспомогательных подразделений.

Так, бухгалтерию рекомендуем преобразовать в единое учетно-финансово-расчетное подразделение (ФРЦ), возглавляемое главным бухгалтером. В его состав необходимо включить две группы: кредитно-коммерческую – под руководством начальника кредитно-коммерческого центра и учетно-операционную – под руководством заместителя главного бухгалтера.

Кроме того, необходимо увеличить штат работников планово-экономической службы с целью совершенствования экономической работы, выполнения всех работ, входящих в компетенцию планово-экономической службы, в полном объеме и в оптимальные сроки.

Также необходимо преобразовать службу сбыта в службу маркетинга и, соответственно, расширить круг задач, стоящих перед ней. Службу теплотехники, столовую, центральный склад предлагаем путем слияния преобра-

зовать в единое подразделение – хозяйственная часть, возглавляемое заведующим хозяйственной частью. Это, на наш взгляд, способно снизить нагрузку подчиненных на руководителя, повысить эффективность управленческого труда.

В соответствии с изменениями в организационном построении, изменилась структура управления, она стала более совершенной, повысилась конкретность управления за счет сокращения функциональных связей.

Все это, несомненно, способствует повышению эффективности деятельности внутрихозяйственных подразделений, хозяйства в целом и укреплению на этой основе его экономики.

3.2. Улучшение планирования производственно-экономической деятельности

Наряду с совершенствованием организационной структуры хозяйства считаем необходимым совершенствовать также планирование и учет в производственных подразделениях и в целом по хозяйству. В период с 1997 по 201 гг., как подчеркивалась выше, планирование производственной деятельности и учет осуществлялись в разрезе крупных учетных единиц. Такая практика, сложившаяся стихийно, не позволило достоверно оценить работу каждого внутрихозяйственного подразделения, выявить упущения в их деятельности и наметить пути улучшения. Все это, наряду с другими факторами, способствовала появлению обезлички, безразличия у значительной части работников к результатам хозяйствования.

С целью обеспечения объективной основы для оценки итогов деятельности каждого внутрихозяйственного подразделения, без чего невозможно совершенствование всей работы по повышению роли первичных трудовых коллективов, необходимо прежде всего определить программу его дальнейшей работы. Для этого необходимо планирование в хозяйстве осуществлять по всем первичным внутрихозяйственным подразделениям. Кроме того, нами

предается изменить также периодичность планирования по подразделениям.

В самом общем виде, предлагаемая нами схема планирования деятельности хозяйства следующая:

При планировании деятельности сначала составляются для каждого первичного подразделения программы по производству продукции (зерна, молока, мяса) с учетом достигнутых результатов. Раньше старались планировать заниженные урожайности, удои, привесы и как можно больше материальных затрат. В настоящее время, работая в рыночных условиях, нет необходимости занижать или завышать какие либо показатели. Нужно планировать объективно, с тем, чтобы правильно ориентироваться на получение положительного финансового результата.

Затем под эти программы рассчитывают затраты на уровне всех звеньев специализированных производств, то есть в работу планирования включаются бригадиры, начальники участков, цехов. В первую очередь необходимо планировать стоимость услуг (энерго -, мех – и стройобеспечение) обслуживающих специализированных производств, а потом использовать его в планировании затрат остальных производств. Планирование целесообразно вести по специально разработанным формам, где отражены все финансовые параметры: себестоимость произведенной продукции, услуг и работ, выручка и финансовый результат каждого производственного участка и производства в целом. Годовые бизнес-планы необходимо составлять по каждому цеху или другому внутрихозяйственному подразделению под руководством главных специалистов в этой отрасли. Потом их представляют для рассмотрения, защиты и утверждения администрации хозяйства, после чего составляется план в целом по хозяйству (табл. 3.3).

При завершении составления годовых бизнес-планов необходимо заключить договоры горизонтальные (между всеми специализированными производствами по оказании услуг друг другу) и вертикальные (между специализированным производством и администрацией хозяйства в лице руководителя).

Для контроля за выполнением годового бизнес-плана для каждого внутрихозяйственного подразделения рекомендуем составление бизнес-планов по кварталам с разбивкой по месяцам. В тех подразделениях, продукция которых поступает ежемесячно, такие бизнес-планы позволяют по итогам каждого месяца сопоставлять фактические расходы и доходы с нормативными и оперативно принимать меры по увеличению доходов и сокращению затрат. При этом цена на продукцию, сырье и материалы максимально приближаются к фактическим. Все это мобилизует коллектив максимально использовать все имеющиеся возможности. Что же касается тех коллективов, продукция которых поступает раз в году, переход к поквартальным (с разбивкой по месяцам) бизнес-планам позволит им иметь четкие ориентиры на каждый месяц по расходам, объему возможных платных услуг другим подразделениям, сопоставлять с фактическими и намечать меры по сокращению необоснованных затрат, увеличению возможных доходов. С целью предотвращения роста трудоемкости планово-учетных и аналитических работ необходимо осуществить их компьютеризацию, освоить автоматизированные рабочие места экономистов.

Обобщая все вышеизложенное, можно отметить, что предлагаемая система планирования деятельности хозяйства предполагает повышение эффективности работы, так как при таком планировании своей деятельности трудовые коллективы работают более целеустремленно и организованно, чувствуя ответственность за конечные итоги деятельности.

3.3. Экономическая оценка мероприятий совершенствования организации деятельности трудовых коллективов

Совершенствование организации деятельности сельскохозяйственного предприятия – проблема сложная и многоплановая, поэтому решать его нужно комплексом мер адаптации хозяйства к рыночным условиям, в ряду которых наиболее важное значение занимает рационализация внутрихозяйствен-

ных отношений между подразделениями.

Предлагаемый нами комплекс мероприятий, направленных на совершенствование организации деятельности хозяйства, предусматривает повышение эффективности деятельности хозяйства и его внутрихозяйственных подразделения.

Совершенствование организационной структуры ООО позволяет упорядочить состав и размер производственных, вспомогательных и обслуживающих подразделений и служб хозяйства привести в систему их взаимоотношений и за счет этого повысить эффективность их функционирования.

В соответствии с рационализацией организационного построения хозяйства совершенствуется структура управления деятельностью – она становится более конкретной, позволяет сохранить количество функциональных взаимосвязей между работниками управления. При этом повышается эффективность управления производством в ООО.

В целом предлагаемые выше мероприятия способствуют совершенствованию деятельности подразделений и хозяйства в целом, что проявляется в показателях экономической эффективности производства, то есть эффективности использования производственных ресурсов – земли, производственных фондов, рабочей силы.

Таблица 3.4 - Экономическая эффективность совершенствования организации деятельности механизированной бригады №1

ООО «Цильна»» Дрожжановского РТ

Показатели	Факт 2017 г.	Проект	Отклоне ние, %
Стоимость валовой продукции в сопостави- мых ценах 1994 г., тыс. руб.	591,0	750,0	126,9
Стоимость валовой продукции в действующ- щих ценах реализации, тыс. руб.	13241,1	17432,7	127,8
Затраты на производство продукции, тыс. руб.	9089,3	10743,6	118,2
Чистый доход, тыс. руб.	4152,2	6689,1	161,1
Уровень рентабельности, %	43,8	62,3	+18,5 п.

Из данных таблицы 3.4 можно сделать вывод, что показатели эффективности ресурсов при его оптимальной производственной структуре механизированной бригады показатель эффективности выше, чем аналогичные показатели за 2017 год. Так, увеличивается стоимость валовой продукции на 26,9 %. За счет рационального планирования и использования значительно сократятся затраты на производство, что способствует увеличению суммы чистого дохода почти в 1,6 раза, и довести уровень рентабельности производства до 62,3 %.

Обобщая все сказанное выше, отметим, что мероприятия по совершенствованию организации деятельности ООО – поиск резервов и вовлечение их в производство – должны носить последовательный и непрерывный характер, лишь в этом случае можно добиться высоких экономических показателей, а следовательно повысить жизненный уровень работников и членов их семей.

ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

1. В сельском хозяйстве за последние годы произошли радикальные изменения, вызванные переходом к рыночной экономике. Существующие формы и методы хозяйствования стали не соответствовать к новым условиям, не отвечать тем требованиям, которые ставит новая экономическая обстановка. Выходом из ситуации является мобилизация внутренних резервов предприятий аграрной сферы при государственном регулировании рынка сельскохозяйственной продукции и поддержке сельхозтоваропроизводителей.

2. В связи с этим возникает необходимость исследования проблем организации деятельности сельскохозяйственных предприятий в условиях реформирования АПК, разработки предложений и рекомендаций по организации деятельности новых форм трудовых коллективов, отвечающих требованиям рыночной экономики. Но, несмотря на это многие вопросы углубления реформирования и организации деятельности сельхозпредприятий до конца не проработаны и требуют конкретного решения для каждого отдельно взятого хозяйства.

3. Выпускная квалификационная работа выполнена на примере ООО «Цильна» Дрожжановского района РТ. Основные экономические показатели хозяйства свидетельствуют о том, что показатели, характеризующие объем валовой продукции в расчете на единицу земельной площади и на одного работника выше, чем среднереспубликанские показатели. В то же время эффективность производства остается низкой и хозяйство не имеет возможности вести расширенное воспроизводство, что указывает на имеющиеся резервы повышения эффективности деятельности предприятия за счет совершенствования организационно-экономических факторов. Вместе с тем опыт многих хозяйств показывает, что высокой эффективности производства и финансовой стабильности можно добиться при организации деятельности хозяйства

на основе совершенствования отдельных элементов экономического механизма хозяйствования.

4. Анализ современного состояния организации деятельности показал, что она не соответствует сегодняшним требованиям. Это выражается в том, что при формировании трудовых коллективов не рассчитываются оптимальные размеры с учетом конкретных условий производства, законченности цикла производства, не организованы производственно-экономические отношения по принципам «купли-продажи», планирование и учет ведется только по крупным производственным подразделениям и не способствуют проведению оперативного анализа для внесения коррективов в течение года подведение итогов делается только по итогам года, оплата труда не связано с доходностью производственно-хозяйственной деятельности.

5. На основе этого нами разработаны предложения по совершенствованию организации деятельности хозяйства по следующим направлениям:

5.1. Совершенствование организационной структуры производства путем рационального сочетания отраслей производства с целью обеспечения предприятия стабильным уровнем доходности и компенсирования убытков одних отраслей прибылью других.

5.2. С учетом конкретных размеров отдельных отраслей и производственных участков уточнить размеры внутрихозяйственных подразделений, добиться их оптимальных параметров и оптимального сочетания производственных подразделений, вспомогательных и обслуживающих служб и создать их по законченному циклу производства.

5.3. Совершенствовать планирование деятельности внутрихозяйственных подразделений путем разработки бизнес-планов с разбивкой их по кварталам и по месяцам.

5.4. Совершенствовать организации ведения бухгалтерского учета, выбрав наиболее подходящих форм первичного учета – с использованием внутрихозяйственных денежных знаков или чековой системы.

5.5. Для каждого подразделения открыть лицевые счета в финансово-расчетном центре хозяйства для ведения учета по отдельным подразделениям и для ведения учета использования имущественных и земельных паев.

5.6. Организовать день взаиморасчетов между подразделениями и подведения ежемесячных итогов для оперативного управления деятельностью подразделений.

5.7. Внедрить оплату от валового дохода, которая одновременно стимулирует увеличение объема производства и сокращение нерациональных затрат.

6. С учетом вышеизложенного нами были проведены расчеты по организации деятельности механизированной бригады №1, которые показали возможность организации безубыточной деятельности при разумном использовании имеющихся ресурсов и соблюдении элементарных технологических требований. Расчеты показывают, что практическая реализация приведенных предложений по совершенствованию организации деятельности отдельных подразделений и предприятия в целом способствует повышению эффективности производства в современных условиях.