

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 управления сельскохозяйственным производством

Допустить к защите

и.о. заведующего кафедрой

Савушкина Л. Н.
«21» мая 2018г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**Основные направления совершенствования управления
производством в открытом акционерном обществе «ВЗП»
«Рыбная Слобода» Рыбно-Слободского района Республики
Татарстан**

Обучающийся:

Салахов Ильназ Ильдарович

Руководитель:

д.э.н., профессор

Файзрахманов Джаудат Ибрагимович

Рецензент:

к.э.н., доцент

Амирова Эльмира Фаиловна

Казань 2018

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

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Кафедра управления сельскохозяйственным производством

УТВЕРЖДАЮ

и.о. заведующего кафедрой

_____ Савушкина Л. Н.

«20» мая 2016г.

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу

Салахова Ильназа Ильдаровича

- 1. Тема работы:** Основные направления совершенствования управления производством в открытом акционерном обществе «ВЗП» «Рыбная Слобода» Рыбно-Слободского района Республики Татарстан
- 2. Срок сдачи выпускной квалификационной работы** «1» мая 2018 г.
- 3. Исходные данные к работе:** специальная и периодическая литература, материалы Федеральной службы государственной статистики РФ, Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан, годовые бухгалтерские отчетности сельскохозяйственной организации, результаты личных наблюдений и разработок
- 4. Перечень подлежащих разработке вопросов:** теоретические основы эффективного управления производством продукции сельского хозяйства,

сущность экономической эффективности производства продукции сельского хозяйства, система показателей измерения экономической эффективности сельскохозяйственного производства, современное состояние сельского хозяйства в Республике Татарстан; характеристика природных и экономических условий и достигнутый уровень экономической эффективности управления в ВЗП» «Рыбная Слобода» Рыбно-Слободского района Республики Татарстан, местоположение, землепользование и экономические условия производства сельскохозяйственной продукции, организационно-экономические условия производства молочного скотоводства в хозяйстве, анализ современного состояния молочного скотоводства в хозяйстве; пути повышения эффективности управления производством в ВЗП» «Рыбная Слобода» Рыбно-Слободского района Республики Татарстан, основные направления развития управления производством в условиях рынка, улучшение организации кормовой базы и кормления скота в хозяйстве, совершенствование оплаты труда в молочном скотоводстве в хозяйстве

5. Перечень графических материалов: динамика сельского хозяйства в РФ за 2014-2017 годы, динамика сельскохозяйственного производства в Республике Татарстан за 2014-2017 годы

6. Дата выдачи задания

«20» мая 2016 г.

Руководитель

Д.И. Файзрахманов

Задание принял к исполнению

И.И. Салахов

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

Наименование этапов выпускной квалификационной работы	Сроки выполнения	Примечание
Введение	15.09.16	
1. СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ И НЕОБХОДИМОСТЬ ЕГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ	15.03.17	
1.1 Сущность управления производством		
1.2. Информационное обеспечение процесса управления		
1.3. Необходимость совершенствования управления производством		
2. ХАРАКТЕРИСТИКА ПРИРОДНЫХ И ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЙ ПРОИЗВОДСТВА И СОВРЕМЕННЫЙ УРОВЕНЬ УПРАВЛЕНИЯ В ОАО «ВЗП» РЫБНАЯ СЛОБОДА» РЫБНО- СЛОБОДСКОГО РАЙОНА РТ	15.10.17	
2.1. Местоположение, размеры землепользования, природные условия, специализация и экономические показатели хозяйства		
2.2. Анализ существующей организационной структуры и структуры управления в хозяйстве		
2.3 Анализ затрат на управление		

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

3. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ	15.04.18	
3.1. Мероприятия по совершенствованию организационной структуры и структуры управления		
3.2 Совершенствование условий труда руководителей и специалистов и методов управления		
3.3 Экономическая эффективность предложенных мероприятий		
Выводы и предложения	1.05.18	
Список использованных источников	10.05.18	
Приложения	10.05.18	

Руководитель

Д.И.Файзрахманов

Задание принял к исполнению

И.И. Салахов

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	7
1. СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ И НЕОБХОДИМОСТЬ ЕГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ	9
1.1 Сущность управления производством	9
1.2. Информационное обеспечение процесса управления	14
1.3. Необходимость совершенствования управления производством	19
2. ХАРАКТЕРИСТИКА ПРИРОДНЫХ И ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЙ ПРОИЗВОДСТВА И СОВРЕМЕННЫЙ УРОВЕНЬ УПРАВЛЕНИЯ В ОАО «ВЗП» РЫБНАЯ СЛОБОДА» РЫБНО- СЛОБОДСКОГО РАЙОНА РТ	23
2.1. Местоположение, размеры землепользования, природные условия, специализация и экономические показатели хозяйства	23
2.2. Анализ существующей организационной структуры и структуры управления в хозяйстве	35
2.3 Анализ затрат на управление	47
3. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ	49
3.1. Мероприятия по совершенствованию организационной структуры и структуры управления	49
3.2 Совершенствование условий труда руководителей и специалистов и методов управления	55
3.3 Экономическая эффективность предложенных мероприятий	61
Выводы и предложения	65
Список использованных источников	68
Приложения	71

Введение

Управление производством всегда имело большое значение для развития общества, но его роль особенно возросла в условиях рынка, характерных ныне для всего мирового хозяйства. Потребности рынка привели к интенсификации маркетинговой деятельности и внешнеэкономических связей.

Сейчас, когда возрастает значение интенсивных факторов развития и производство продуктов питания все больше зависит не только от сельского хозяйства, но и от других отраслей, все заметнее становится необходимость в улучшении координации действий различных предприятий и организаций АПК, повышении их заинтересованности в конечных результатах. В условиях рыночных отношений меняется и роль государственных органов управления; государственное регулирование в АПК приобретает новые формы и становится все более значимым.

Важнейшими задачами управления сельскохозяйственным производством являются:

- разработка организационных структур управления АПК с учетом развития различных форм хозяйствования;

- совершенствование системы внедрения достижений науки и передового опыта, управления качеством продукции, природопользованием и охраной окружающей среды;

- совершенствование организации управленческого труда и его материального стимулирования;

- обобщение передового опыта управления сельскохозяйственным производством;

- обоснование кадровой политики, развитие форм и методов подготовки и переподготовки кадров;

- разработка методов оценки работы предприятий, объединений, ассоциаций, организаций и других формирований АПК и т.д.

Разрабатывая меры по совершенствованию управления производством, следует, прежде всего, обратить внимание на организационную структуру управления, которая определяет систему информационных потоков между структурными подразделениями предприятия, включая движение оперативной информации.

Объектом исследования является Общество с ограниченной ответственностью Агрофирма ОАО «ВЗП» Рыбная слобода» Рыбно-Слободского района РТ.

При написании выпускной квалификационной работы была сформулирована цель – разработать пути совершенствования управления производством на ОАО «ВЗП» Рыбная слобода» Рыбно-Слободского района РТ.

На основе вышеизложенного были сформулированы следующие задачи :

- изучить специальную литературу и раскрыть сущность управления производством;
- проанализировать природно-климатические и экономические условия хозяйства;
- изучить и проанализировать современное состояние управления;
- вскрыть неиспользованные резервы хозяйства;
- разработать рекомендации по совершенствованию управления производством.

При написании теоретической и методологической части исследования, также были использованы рекомендации научно-исследовательских учреждений, книги экономистов, законы Российской Федерации, а также постановления Правительства Российской Федерации.

При выполнении выпускной квалификационной работы была применена информация годовых отчетов предприятия, планов финансово-производственной работы организации, справочные и методические источники и т.д.

1. СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ И НЕОБХОДИМОСТЬ ЕГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

1.1 Сущность управления производством

Понятие «управление» применимо к любым системам – биологическим, техническим, социальным. Поэтому выделяют три вида управления: в живой природе, технических системах и в обществе.

Наиболее сложным является социальное управление, которое обычно подразделяют на управление общественным производством (экономическое), управление государством (социально-политическое) и управление духовной сферой. Сюда относится, в частности, управление производственной и непроизводственной сферой; отраслями и подотраслями народного хозяйства; производством, маркетингом, финансами, персоналом на предприятиях; управление наукой, вооруженными силами, народонаселением, экологией и т.д.

В самом общем плане под управлением как экономической категорией принято понимать целенаправленное воздействие на коллективы людей для организации, координации и контроля их деятельности в процессе производства. В более современном понимании управление представляет собой комплексный процесс с соответствующими компонентами (структурой, кадрами, оргтехникой и др.), направленный на отслеживание тенденций, постановку целей, разработку и выбор альтернативных решений, составление программ, их реализацию и контроль за выполнением поставленных задач. [19, с. 13].

Управление производством как специфический вид деятельности – объективный и неизбежный результат превращения индивидуальных производственных процессов в комбинированный общественный труд. С развитием производительных сил общества, сопровождающимся разделением

труда, возникла объективная необходимость координировать труд людей в масштабе предприятия, отрасли экономики, отдельной страны или общества.

П.Друкер, ведущий теоретик в области управления и организации, отмечает: «Управление – это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и производительную группу. Именно управление в большей степени, чем что-либо другое, объясняет самый значимый социальный феномен нашего века: взрыв образования. Чем больше высококвалифицированных людей, тем в большей мере зависят они от организации». Другой видный специалист в области управления Б.Карлоф отмечает, что управление – это вся деятельность, связанная с контролем движения ресурсов [26, с.6].

В самом общем плане под управлением как экономической категорией принято понимать целенаправленное воздействие на коллективы людей для организации, координации и контроля их деятельности в процессе производства. В более современном понимании управление представляет собой комплексный процесс с соответствующими компонентами (структурой, кадрами, оргтехникой и др.), направленный на отслеживание тенденций, постановку целей, разработку и выбор альтернативных решений, составление программ, их реализацию и контроль за выполнением поставленных задач. [19, с. 13]

Управление производством как специфический вид деятельности — объективный и неизбежный результат превращения индивидуальных производственных процессов в комбинированный общественный труд. С развитием производительных сил общества, сопровождающемся разделением труда, возникла объективная необходимость координировать труд людей в масштабе предприятия, отрасли экономики, отдельной страны или их сообщества. Управление— обязательный элемент любой формы организации коллективной деятельности людей. «Всякий непосредственно общественный или совместный труд, — писал К. Маркс, — осуществляемый в сравнительно крупном масштабе, нуждается в большей или меньшей степени в управлении,

которое устанавливает согласованность между индивидуальными работами и выполняет общие функции, возникающие из движения всего производственного организма в отличие от движения его самостоятельных органов. Отдельный скрипач сам управляет собой, оркестр нуждается в дирижере» (Маркс К., Энгельс Ф. Соч. Т. 23. — С. 342). [26, с.6]

Рассматривая сущность управления производством, А. Файоль отмечал: «Управлять — значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать: предвидеть — есть учитывать грядущее и вырабатывать программу действий; организовывать — то есть строить двойной, материальный и социальный организм предприятия; распоряжаться — то есть заставлять персонал надлежаще работать; координировать — то есть связывать, объединять, гармонизировать все действия и усилия контролировать — то есть заботиться о том, чтобы все совершалось согласно установленным правилам и отданным распоряжениям». Таким образом сущность управления производством заключается в обеспечении целенаправленного, планомерного в действия управляющей системы (субъекта управления) на управляемую (объект управления), осуществляемого различными методами по определенной технологии в целях поддержания системы в устойчивом равновесии или переводе ее в новое (желаемое) состояние. [26, с.7]

Сельскохозяйственное производство обладает рядом специфических особенностей, которые оказывают существенное влияние на формирование органов, методов управления и т.д.

Земля в сельском хозяйстве является не только объектом, как это имеет место в других отраслях народного хозяйства, но и предметом труда, а также основным средством производства, что обуславливает территориальную рассредоточенность производства, населенных пунктов, построение органов управления в основном по территориально-производственному принципу.

Территориальная рассредоточенность производства и удаленность структурных подразделений от центра, плохие дорожные условия затрудняют

сбор и переработку информации, что ведет к запаздыванию принятия оперативных решений, а, следовательно, расширяет границы самостоятельности как самих предприятий, так и внутрихозяйственных подразделений, особенно в области оперативно-хозяйственной деятельности.

Экономическое воспроизводство тесно переплетаются с естественным, что ставит его в зависимость от природно-климатических условий, которые по зонам страны различны.

Различия в формах собственности оказывают влияние на формирование системы управления в отрасли и на взаимоотношения с другими отраслями народного хозяйства и организациями.

Сезонность производства, резкие колебания в использовании материальных, трудовых, финансовых и иных ресурсов по периодам года требуют от управляющей системы изыскания путей выравнивания в использовании их, особенно рабочей силы. Это ведет к чрезмерной напряженности труда руководителей и специалистов в отдельные периоды сельскохозяйственных работ, увеличению продолжительности их рабочего дня и т.п.

Определенное влияние на организацию управления оказывают и особенности технологии производства, связанные с живыми организмами – растениями, животными, микроорганизмами, что предъявляет особые требования к хранению, транспортировке и сбыту продукции. Все это предполагает строгую взаимную согласованность выполняемых работ и операций независимо от ведомственной принадлежности организаций и предприятий. Имеются и другие особенности, обуславливающие специфику в организации управления: различия между городом и деревней; живучесть традиций и обычаев населения; влияние личного подсобного хозяйства на экономическое положение работающих и др.

Учет влияния этих особенностей сельского хозяйства как отрасли общественного производства обязателен. Он предопределяет в значительной

мере эффективность функционирования всей системы управления сельскохозяйственным производством снизу доверху. [17, с.38]

Сейчас, когда возрастает значение интенсивных факторов развития и производство продуктов питания все больше зависит не только от сельского хозяйства, но и от других отраслей, все заметнее становится необходимость в улучшении координации действий различных предприятий и организаций АПК, повышении их заинтересованности в конечных результатах. В условиях рыночных отношений меняется и роль государственных органов управления; государственное регулирование в АПК приобретает новые формы и становится все более значимым. [26, с.17]

Для России, встающей на путь рыночной экономики, в условиях отсутствия не только опыта, но и более или менее апробированных рекомендаций по управлению производством в новой для них экономической ситуации, изучение богатой зарубежной теории и практики ситуационного и стратегического управления представляет исключительный интерес. [19, с.16]

Уже на начальном этапе рыночных реформ в России в лексиконе руководителей и специалистов прочно закрепились слова «менеджмент» и «менеджер». В литературе им даются различные определения, хотя общий их смысл примерно одинаков.

Менеджмент как система управления фирмой, предприятием в рыночной экономике предполагает создание условий, необходимых для их эффективного функционирования и развития. Речь идет о такой системе управления (принципах, функциях, методах, организации), которая порождена объективной необходимостью, закономерностями рыночных отношений, связанными с ориентацией на спрос и потребности рынка, запросы индивидуальных потребителей, обеспечение заинтересованности работников в наивысших конечных результатах, широкое использование новейших научно-технических достижений, регулирование межхозяйственных отношений.

Термин «менеджмент», по сути, является аналогом термина «управление» однако не в полной мере. Термин «управление» шире, поскольку применяется к разным видам человеческой деятельности (например, управление транспортными средствами); к разным сферам деятельности (управление в живой и неживой природе, управление государством); к разным органам управления (подразделениям в государственных и общественных организациях а также на предприятиях и в объединениях). Термин «менеджмент» применяется лишь к управлению социально-экономическими процессами на уровне предприятия действующего в рыночных условиях.

Отцом менеджмента в Европе считается француз Анри Файоль, который сформулировал основные принципы административного управления. Главное внимание Файоль уделял управлению персоналом, прежде всего кадрами администраторов. [14, с.65-67]

Некоторые авторы считают, что менеджмент – это теория и практика управления фирмой и ее персоналом в условиях рынка

Менеджмент, как отмечает Питер Друкер, - трудное для восприятия слово. Во-первых, оно – специфически американское; даже англичане употребляют его в несколько искаженном значении. Оно означает одновременно как функцию, так и группу людей ее осуществляющих.

Главное в менеджменте – ставить перед собой цели, отвечающие интересам предприятия и осуществлять их. Другими словами, менеджмент – это род управленческой деятельности, главной задачей которой является организация производства и каждодневное управление им в целях обеспечения наибольшей прибыли собственникам и долговременного процветания предприятия. [17, с.12].

1.2. Информационное обеспечение процесса управления

По мнению Шепелева Е.М., «Информация – это сведения и знания о действительности, которые отчуждаются от их носителя в виде сообщений и

благодаря которым уменьшается неопределенность. Способность информации снимать неопределенность – одно из наиболее важных ее свойств, от которых зависит ценность информации» [34, с.44].

В процессе управления руководители и специалисты постоянно имеют дело с информацией как необходимым средством выражения управленческих решений и их реализации. Производительность труда и его качество во многом зависят от организации информирования, то есть своевременного получения и передачи необходимой информации.

Современный менеджер, как показывают исследования, тратит от 50 до 90 % рабочего времени на обмен информацией. В современных условиях обладание информацией означает обладание важнейшим ресурсом, реальной властью. С другой стороны, избыток информации нередко оказывается настолько же существенным, как и ее недостаток, а потому менеджер должен уметь нужную информацию от ненужной.

В целом информацию, которая является значимой с точки зрения функционирования организации, принято называть управленческой. Управленческая информация – это совокупность сведений о процессах, протекающих внутри организации и ее окружении, которые служат основой принятия управленческих решений.

Можно выделить два типа информации с точки зрения ее влияния на процесс производства:

-ситуационная информация – это информация о выполнении определенного этапа работ, необходимая для начала следующего этапа другим подразделением; информация о возникающих проблемах и отклонениях в запланированной деятельности и т.д.;

-организационная информация – информация, определяющая общие правила деятельности: распределение функций, обязанности и т.д.

На разных стадиях процесса управления роль информации неодинакова. Например, для определения целей и задач управления важную роль играют

полнота и новизна информации, а при разработке управленческого решения важны своевременность, высокая степень обработки (анализа и синтеза) информации и т.д. [26, с.201-202].

В современных условиях наблюдается непрерывный рост объема информации, что с одной стороны, усложняет управление производством, с другой – повышает требования к нему. Поэтому руководители и специалисты обязаны в совершенстве владеть научными основами работы с информацией, которая является главным предметом труда.

Теория информации изучает основные принципы и закономерности переработки, хранения и передачи информации в управляющих системах. Циркулирующая в них информация весьма разнообразна и может классифицироваться по различным признакам:

Общему назначению (директивная и справочно-нормативная информация);

Целевому назначению (плановая, отчетно-статистическая, научно-техническая, административная и др.);

Характеру носителей информации (документированная и недокументированная);

Степени обработки (первичная и вторичная);

Источникам поступления (внутренняя и внешняя);

Направлению движения (входящая, исходящая);

Периодичности (периодическая, разовая);

Стабильности (постоянная, переменная);

Форме представления (письменная и устная, цифровая, буквенная, кодированная);

Насыщенности (достаточная, недостаточная, избыточная);

Действительности (достоверная, недостоверная) и т.д. [9, с.105].

Информационное обеспечение процессов управления осуществляется благодаря созданию на предприятии информационной системы, включающей потоки информации по различным каналам, носители информации, а также

технические средства фиксирования, передачи, поиска и обработки данных. Информационные системы классифицируют по различным критериям, в связи с чем среди них выделяют:

- Централизованные и децентрализованные;
- Комплексные и локальные;
- Простые и сложные;
- Производственные и научно-технические;

Системы ручной, механизированной и автоматизированной обработки информации.

При проектировании информационных систем в условиях рынка необходимо учитывать различные барьеры, влияющие на возможность сбора, передачи и использования информации. Среди нее можно выделить исторический, географический, политический, режимный, экономический, ведомственный, резонансный, терминологический, языковой барьеры.

При сборе информации необходимо обеспечивать выполнение следующих требований:

Точность (устранение искажений, вносимых при записи и хранении);

Мобильность (быстрое перемещение данных от места получения к месту их обработки);

Простота сбора и передачи (перемещения) информации;

Экономичность сбора и передачи информации;

Возможность применения технических средств обработки и передачи информации, их доступность.

В информационном обеспечении руководителей и специалистов большую роль играет диспетчерская служба. В современных условиях, когда почти каждое рабочее место в системе управления оснащено персональным компьютером, очень важно объединять их в локальную вычислительную сеть. В этом случае руководители и специалисты имеют возможность немедленно сбрасывать друг другу любую информацию, содержащуюся на электронных носителях.

Информация как таковая не оказывает влияния на принимаемые решения, если она не используется во взаимоотношениях между людьми в процессе их работы, если не происходит обмена ею; такой обмен называется коммуникацией.

В менеджменте коммуникации принято делить на внешние и внутренние. Внешние коммуникации протекают между организацией и ее средой. К ним можно отнести:

- 1) коммуникации с потребителями;
- 2) коммуникации с общественностью;
- 3) коммуникации с государством и государственными структурами.

Поскольку любая организация иерархически организована, можно выделить следующие виды внутренних коммуникаций: вертикальные, горизонтальные и диагональные горизонтальные коммуникации.

В коммуникационном процессе выделяют четыре основных элемента: источник (отправитель), само сообщение, канал связи и получатель. Получатель – это наиболее важный элемент коммуникационного процесса; отправителю никогда не следует забывать об этом. Кроме указанных элементов в системах коммуникации важную роль играют понятия, как результат (эффект) коммуникации и обратная связь [23, с.18]

Результат коммуникации – это изменения в поведении получателя информации, которые происходят вследствие передачи сообщения. Обратная связь – это реакция получателя на сообщение источника. Источник может использовать обратную связь, в частности, при передаче последующих сообщений. Обратная связь необходима, чтобы понять, в какой мере сообщение воспринято и понято. Кроме того, обратная связь позволяет обеим сторонам подавлять информационные шумы (все, что искажает смысл сообщений).

В агропромышленных предприятиях широко практикуется обмен мнениями на регулярно проводимых встречах – совещаниях, ежедневных планерках-нарядах, во время диспетчерского часа. Эффективность обратной

связи успешно достигается при постоянном посещении менеджерами производственных и иных объектов, периодических опросов работников по проблемам, имеющим жизненно важное значение для коллектива.

Агропромышленные предприятия должны шире использовать современные информационные технологии, связанные с использованием персональных компьютеров, в том числе электронную почту и Интернет. Так, электронная почта является наиболее мобильными и дешевым средством связи между людьми, находящимися в разных городах и странах, в Интернете можно найти немало важной информации – коммерческой, правовой и т.д.[34, с.64]

1.3. Необходимость совершенствования управления производством

Управление производством всегда имело большое значение для развития общества, но его роль особенно возросла в условиях рынка, характерных ныне для всего мирового хозяйства. Потребности рынка привели к интенсификации маркетинговой деятельности и внешнеэкономических связей.

Одна из причин повышения роли управления связана с необходимостью роста производительности труда управленческих работников, недопущением разбухания бюрократического аппарата. Это важная задача, так как, согласно известной аксиоме Паркинсона, «лавинообразное увеличение штатов происходит за счет того, что они сами придумывают себе работу. Рост численности работников управления связан и с необходимостью обработки возрастающих потоков информации. По подсчетам академика В. М. Глушкова, объем этих потоков возрастает в квадратичной пропорции по отношению к объему производства.

Совершенствование управления производством — важный резерв роста его эффективности. Опыт многих предприятий АПК показывает, что там, где руководители и специалисты постоянно совершенствуют систему и методы

управления производством, трудовые коллективы обеспечивают постоянный рост производства продукции и услуг, производительности труда, лучше используют ресурсы, добиваются высокой рентабельности. другой аспект проблемы связан с качественными изменениями в производственной и финансовой деятельности предприятий АПК. Экономический кризис и форсированный переход к рыночным отношениям поставил их в весьма трудное положение. Однако и в 90-е годы многие руководители предприятий сумели сохранить достигнутый уровень производства (или, по крайней мере, не допустить его резкого сокращения), найти новые возможности для успешного продвижения на рынок.

Процесс рационализации управления включает разработку комплекса организационно-технических и социально-экономических мероприятий, обеспечивающих более эффективное использование земли, рабочей силы, техники и других ресурсов, создание благоприятных условий труда и быта работников, внедрение новых технологий и качественное совершенствование производства.

Пути совершенствования системы управления агропромышленным производством весьма разнообразны, что определяет разнообразие мероприятий, разрабатываемых на предприятиях, в отдельных отраслях и подразделениях. При этом, несмотря на резко возросшую самостоятельность хозяйств, необходимо учитывать все внешние факторы, воздействующие на их деятельность.

Решать текущие и перспективные задачи сейчас невозможно без активной работы на рынке, внедрения достижений науки и передового опыта. Реальностью стала жесткая конкурентная борьба, в том числе с иностранными поставщиками. Поэтому особую значимость приобретают мероприятия в области управления качеством продукции на всех ее стадиях производства и реализации.

Сейчас не существует каких-либо ограничений в материальном стимулировании работников. Поэтому руководству предприятий нужно

подходить к оплате труда с особой ответственностью. Следует также своевременно позаботиться о привлечении квалифицированных специалистов, повышении образовательного уровня работников.

Мероприятия по рационализации управления могут носить как текущий, так и перспективный характер. Текущие обычно разрабатываются на календарный год; как правило, они не требуют больших затрат. В перспективные планы включают мероприятия по структуре управления, информационному обеспечению, диспетчеризации и т.п. Некоторые важные меры, повышающие эффективность управления, вообще не связаны со сколь-либо серьезными затратами (совершенствование стиля и методов работы, организации труда и т.п.).

При разработке программы рационализации создают творческие группы по отраслям производства и отдельным службам; составление сводного плана мероприятий обычно поручается экономической службе предприятия. Он является неотъемлемой частью общего плана работ по внедрению достижений науки и передового опыта.

Работа по совершенствованию управления ведется поэтапно. На первом этапе ставится задача найти «узкие места в управлении, которые снижают его эффективность. Определить их можно на основе сложившейся системы управления, используя для этого разные методы изучения, анализа и критерии оценки. Отдельные предприятия с этой целью, а также для разработки рекомендаций привлекают специалистов научных учреждений и вузов, информационно-консультационных служб по менеджменту.

На втором этапе выявляют конкретные предложения руководителей, специалистов, консультантов и рядовых работников, которые могут быть положены в основу плана мероприятий. Проект плана работ по совершенствованию системы управления обсуждается на техническом совещании (совете) с участием представителей общественных организаций и утверждается руководством предприятия.

Третий, завершающий этап — реализация плана. Управление внедрением разработанных мероприятий зависит от объема выделенных денежных и материальных средств, необходимости обучения кадров для работы в новых условиях, обеспечения нормальных взаимоотношений между работниками управления, принятых методов оценки эффективности управления и других факторов.

При подготовке плана необходимые данные получают с помощью анкетирования и интервьюирования исполнителей, фотохронометражных наблюдений и самофотографии. Характер взаимосвязей между структурными подразделениями и работниками аппарата управления анализируют с помощью графических средств (оперограмм, документограмм, схем движения информации и др.).

Рабочие группы обобщают материалы исследований, обсуждают их и разрабатывают конкретные предложения, в том числе по мерам материального и морального поощрения лиц, благодаря которым был достигнут рост экономической и социальной эффективности на предприятии. [25, с.284-286]

2. ХАРАКТЕРИСТИКА ПРИРОДНЫХ И ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЙ ПРОИЗВОДСТВА И СОВРЕМЕННЫЙ УРОВЕНЬ УПРАВЛЕНИЯ В ОАО «ВЗП» РЫБНАЯ СЛОБОДА» РЫБНО-СЛОБОДСКОГО РАЙОНА РТ

2.1. Местоположение, размеры землепользования, природные условия, специализация и экономические показатели хозяйства

В юго-восточной части Рыбно-Слободского района Республики Татарстан расположено открытое акционерное общество «ВЗП» Рыбная слобода». Предприятие успешно осуществляет три направления — мясное, молочное, и зерновое. Представив землепользование одним компактным массивом, «ВЗП» Рыбная слобода» расположило все три сферы деятельности на одной территории.

Район граничит с Лаишевским, Пестречинским, Тюлячинским, Мамадышским районами, по акватории Куйбышевского водохранилища — с Чистопольским и Алексеевским районами. Административный центр — посёлок городского типа Рыбная Слобода. Расстояние до Казани – 74 км.

Транспортные связи с административными центрами и пунктами продажи сельскохозяйственной продукции осуществляются по асфальтированной дороге. Железных дорог нет.

На территории района наиболее распространены серые лесостепные почвы различных оттенков. В западной части района представлены светло-серые лесостепные почвы. Это тяжелосуглинистые почвы с содержанием гумуса 2,4 - 4,2%. Серые почвы распаханы и являются основным фондом пахотных угодий района. На пологих склонах и выровненных водоразделах, развиты серые тяжелосуглинистые лесостепные почвы. Это более плодородные почвы, с содержанием гумуса 3,6 - 5,7%. Они занимают 16,3% территории района. Оценка сельскохозяйственных угодий в хозяйстве равна 24,2 балла.

Климат района, в котором находится «ВЗП» Рыбная слобода» - с теплым летом и холодной зимой, достаточным количеством осадков. Он формируется в основном под влиянием западного переноса воздушных масс. Воздушные массы, перемещающиеся с Атлантического океана, теплые и влажные, смягчают местный климат.

Средняя температура июля +19,4°С, января- 13,8°С, средняя годовая + 2,8°С. За год выпадает 417 мм осадков. Следует отметить, что на востоке района их выпадает несколько больше - 476 мм в год. Климатические условия Рыбно-Слободского района в основном благоприятны для производственной и сельскохозяйственной деятельности населения.

Общая площадь хозяйства 4219 га, в том числе сельхозугодий 3890 га из них пашни 2682 га, пастбищ 1209 га. Оценочный балл сельхозугодий по хозяйству - 22,34, по району 23,84, то есть земли хозяйства хуже по качеству, чем в среднем по району.

Для определения размера изучаемого хозяйства, состава и структуры его земельного фонда рассмотрим таблицу 2.1.1.

Таблица 2.1.1 - Состав структура сельскохозяйственных угодий в ОАО «ВЗП» Рыбная слобода» Рыбно-слободского района РТ за 2014-2017 годы

Виды земельных угодий	2014 год		2015 год		2016 год		2017 год		В среднем по РТ в 2017 году, %
	Площадь, га	Структура, %	Площадь, га	Структура, %	Площадь, га	Структура, %	Площадь, га	Структура, %	
Общая земельная площадь	8944	х	10501	х	10600	х	10600	х	х
Всего сельскохозяйственных угодий, из них:	8944	100	10501	100	10600	100	10600	100	100,00
Пашня	8544	95,5	10101	96,2	10104	95,3	10104	95,3	87,6
Сенокосы	400	4,5	400	3,8	496	4,7	496	4,7	1,9
Пастбища	-	-	-	-	-	-	-	-	10,2
Процент распаханности, %	х	95,5	х	96,2	х	95,3	х	95,3	87,6

Из таблицы видно, что наибольший удельный вес в структуре сельскохозяйственных угодий в ОАО «ВЗП» Рыбная слобода» Рыбно-слободского района РТ занимает площадь пашни. Этот показатель в последнем году составляет 95,3 %, что на 2,8 процентных пунктов выше, чем в среднем по республике. В изучаемом хозяйстве не присутствуют пастбища.

Пашня – это наиболее продуктивный вид сельскохозяйственных угодий. Поэтому, чем выше процент распаханности, тем при прочих равных условиях сельскохозяйственная организация имеет большую возможность для производства продукции с каждого гектара сельскохозяйственных угодий.

Процент распаханности в течение 4 лет колебался и в 2017 году был выше на 2,8 процентных пунктов, чем в среднем по республике. В целом по хозяйству площадь сельскохозяйственных угодий, пашни и сенокосов с каждым годом увеличивалась соответственно на 18,5, 18,3 и 24%.

В этом отношении ОАО «ВЗП» Рыбная слобода» Рыбно-слободского района РТ имеет высокий показатель и обеспечивает при прочих равных условиях большее производство продукции с каждого гектара сельскохозяйственных угодий.

Эффективность ведения земледелия и животноводства во многом определяется структурой посевных площадей. Поэтому необходимо изучить таблицу 2.1.2.

Приведенные данные таблицы 2.1.2 показывают, что за анализируемые годы в хозяйстве в составе посевных площадей произошли небольшие изменения. В целом, площадь под посевами зерновых культур занимает наибольший удельный вес в структуре посевных площадей в среднем за 4 изучаемых года и к отчетному году составляет 45,6%. Это говорит о том, что организация использует больше половины посевных площадей под зерновые. На втором месте в структуре кормовые культуры (39,4%) - многолетние травы, однолетние, кукуруза. Местоположение, размеры землепользования и природные условия хозяйства, структура и качество земли также во многом

Таблица 2.1.2 - Состав и структура посевных площадей в ОАО «ВЗП»
Рыбная слобода» Рыбно-слободского района РТ за 2014-2017 годы

Наименование культур	Годы								В сред нем по РТ 2017 год
	2014		2015		2016		2017		
	Площадь, га	Структура, %	Площадь, га	Структура, %	Площадь, га	Структура, %	Площадь, га	Структура, %	
Зерновые и зернобобовые, всего	3062	39,6	2801	36,2	2702	35,0	3526	45,6	55,5
В том числе:	2047	26,5	1983	25,7	1973	25,5	2040	26,4	12,1
- озимые зерновые									
- яровые зерновые	900	11,6	613	7,9	641	8,3	686	8,9	37,5
- зернобобовые	115	1,5	205	2,7	88	1,1	100	1,3	5,7
Рапс	142	1,8	483	6,3	423	5,5	500	6,5	3,9
Подсолнечник на зерно	1759	22,8	1506	19,5	1800	23,3	1600	20,7	7,1
Рыжик	-	--	-	-	352	4,6	-	-	
Однолетние травы	799	10,3	1515	19,6	587	7,6	797	10,3	15,0
Многолетние травы	654	8,5	592	7,7	627	8,1	627	8,1	20,0
Кукуруза на зерно	300	3,9	678	8,8	996	12,9	700	9,1	1,7
Кукуруза на силос и зеленый корм	487	6,3	368	4,8	306	4,0	651	8,4	
Силосные культуры	524	6,8	723	9,4	304	3,9	403	5,2	
Всего посевов	7727	100	8666	100	5945	100	8104	100	х

определяют культуры, высевать которые является наиболее целесообразным для данной организации.

С размещением сельскохозяйственного производства непосредственно связана специализация.

Специализация - это есть процесс сосредоточения деятельности предприятия, какой-либо зоны или экономического района на развитии той или иной отрасли на производстве определенных видов продукции. Экономическое значение специализации сельского хозяйства состоит в том: позволяет более эффективно использовать природно-климатические и экономические условия зоны, способствовать концентрации материальных и финансовых ресурсов на производство продукта; приводит к

совершенствованию технологических процессов производства, путем внедрения комплексной механизации и автоматизации.

Все что способствует достижению главной цели специализации – повышению производительности труда и экономической эффективности производства, росту объемов производства.

Для всесторонней характеристики специализации сельскохозяйственных предприятий применяется система показателей. Наиболее важным и главным среди них является показатель структуры товарной продукции. Для определения структуры товарной продукции ОАО «ВЗП» Рыбная слобода» Рыбно-слободского района РТ составим таблицу 2.1.3, при этом берем средние данные за изучаемый период.

Таблица 2.1.3 - Стоимость и структура товарной продукции в ОАО «ВЗП» Рыбная слобода» Рыбно-слободского района РТ за 2014-2017 годы

Наименование видов продукции	Годы								Структура в среднем за 4 года
	2014		2015		2016		2017		
	тыс. р.	%	тыс. р.	%	тыс. р.	%	тыс. р.	%	%
Зерно	30256	45,7	54720	54,1	31064	34,8	30216	29,0	40,9
Подсолнечник	17176	26,0	19498	19,3	35403	39,6	47729	45,7	32,6
Молоко	9032	13,7	7513	7,4	10646	11,9	12379	11,9	11,2
Мясо КРС	9675	14,6	19495	29,5	12254	13,7	14039	13,5	17,8
Итого	66139	100	101226	100	89367	100	104363	100	100

Исходя из данных таблицы 2.1.3 можно сделать вывод, что продукция зернового производства имеет наибольший удельный вес в структуре товарной продукции – 40,9 % (в среднем за 4 года), на втором месте - производство подсолнечников – 32,6 %. Организация имеет зерноводческую специализацию.

Для того, чтобы определить уровень специализации предприятия, воспользуемся показателем коэффициента специализации. Он находится по данным таблицы 3 по формуле И.В. Поповича:

$$K_c = 100 / \sum P (2j - 1), (1)$$

где K_c – коэффициент специализации;

P – удельный вес каждой отрасли в структуре товарной продукции;

j – порядковый номер отрасли в ранжированном ряду по удельному весу в структуре товарной продукции, начиная с наивысшего.

$$K = 100 / (40,9 + 32,6 (2*1-1) + (11,2 + 17,8) * (2*2-1) = 100 / (73,5 * 1 + 29*3 = 100 / 160,5 = 0,62$$

Величина коэффициента специализации равна 0,62. Это говорит о глубоком уровне специализации. Следовательно, ОАО «ВЗП» Рыбная слобода» Рыбно-слободского района РТ – хозяйство с глубокой специализацией зерноводческого направления. Такая специализация наиболее точно отвечает природно-климатическим и экономическим условиям.

Обеспеченность сельскохозяйственных предприятий основными производственными фондами характеризуются показателями фондооснащенности и фондовооруженности труда.

Из таблицы 2.2.1 видно, что фондооснащенность на 100 га сельхозугодий повышается из года в год, и к 2017 году увеличилась на 66 %, что на 2981 тыс. руб. ниже, чем в среднем по республике. Фондовооруженность в 2017 году составила 2146 тыс. руб. на 1 работника, что на 26 % ниже, чем в среднем по республике.

Таблица 2.1.4 - Уровень фондооснащенности и фондовооруженности труда в ОАО «ВЗП» Рыбная слобода» Рыбно-слободского района РТ

Показатели	Годы				В среднем по РТ в 2017 году
	2014	2015	2016	2017	
Среднегодовая стоимость основных производственных фондов сельскохозяйственного назначения, тыс. руб.	66379	84333	101801	130943	265228
Площадь сельскохозяйственных угодий, га.	8944	10501	10600	10600	6290
Среднегодовая численность работников, занятых в сельскохозяйственном производстве, чел.	77	71	70	61	98
Фондооснащенность, тыс. руб. на 100 га сельскохозяйственных угодий	742	803	960	1235	4216
Фондовооруженность ,тыс. руб. на 1 работника	862	1187	1454	2146	2706

Экономическая эффективность использования основных производственных фондов определяется путем сопоставления результатов производства с их стоимостью. При этом используется система показателей, основными из которых являются фондоотдача и фондоемкость.

Таблица 2.1.5 - Уровень энергооснащенности и энерговооруженности труда в ОАО «ВЗП» Рыбная слобода» Рыбно-слободского района РТ

Показатели	Годы				В среднем по РТ за 2017 г.
	2014	2015	2016	2017	
Сумма энергетических мощностей, л. с.	5184	5443	5549	6022	6477
Площадь пашни, га	8544	10101	10104	10104	5508
Число среднегодовых работников, чел.	80	75	74	61	98
Энергоснащенность на 100 га пашни, л. с.	61	54	55	60	117,6
Энерговооруженность на 1 работника, л. с.	85	101	75	99	66,1

В течение 4 лет показатель энергооснащенности имел тенденцию колебания, и к 2017 году увеличился на 1,6%. Это было вызвано выбытием

большого количества тракторов, комбайнов и других сельхозмашин. Но этот показатель ниже средне республиканского в 1,9 раз. Энерговооруженность на 1 работника также увеличилась на 16%, что в 1,5 раза выше, чем в среднем по РТ.

Значимым условием осуществления производственного процесса и повышения производительности и эффективности его деятельности на любом предприятии является наличие трудовых ресурсов и степень их использования, которая представлена в таблице 2.1.6.

Таблица 2.1.6 - Обеспеченность трудовыми ресурсами, запас труда и уровень его использования в ОАО «ВЗП» Рыбная слобода» Рыбно-слободского района РТ за 2014-2017 годы

Показатели	Годы				В среднем по РТ в 2017 г.
	2014	2015	2016	2017	
Среднегодовое число работников хозяйства, чел.	80	75	74	61	106
Годовой запас труда, тыс. чел. - час.	146	185	193	183	192,4
Фактически отработано, тыс. чел. - час.	209	137	135	111	213
Уровень использования запаса труда, %	143	74	70	61	110,7

Из таблицы видно, что уровень использования запаса труда ОАО «ВЗП» Рыбная слобода» Рыбно-слободского района РТ уменьшается. В 2014 году этот показатель был выше в 2,3 раза. Это было вызвано спецификой использования трудовых ресурсов, которое заключается в сезонности труда, а также нехваткой рабочих.

Эффективность использования трудовых ресурсов характеризуется производительностью труда, то есть его способностью производить в единицу рабочего времени определенное количество продукции.

Эффективность показывает конечный полезный эффект примененных и потребленных ресурсов и его совокупную отдачу. Суть проблемы роста экономической эффективности состоит в том, чтобы на каждую единицу затрат трудовых, материальных и финансовых ресурсов добиться существенного увеличения объема производства.

Экономическая эффективность сельскохозяйственного производства определяется системой показателей, характеризующих уровень использования главных факторов производства: земли, фондов, трудовых ресурсов и текущих издержек производства; показатели стоимости валовой продукции; товарной продукции; сумма прибыли на 100 га земельных угодий в расчете на 1 чел. час затрат живого труда и на одного работника, в расчете на 100 рублей основных производственных фондов, в расчете на 100 рублей текущих издержек производства.

Система этих показателей должна отвечать следующим требованиям:

- обеспечивать комплексную оценку хозяйственной деятельности;
- быть доступными для практического применения
- объективно отражать процесс воспроизводства продукции;
- иметь в своем составе наименьшее число показателей;
- обеспечивать сравнительность сопоставленных показателей.

Сравнивая данные, приведенные в таблице, можно судить о состоянии эффективности производства. Стоимость валовой продукции в расчете на 100 га соизмеримой пашни колеблется. Стоимость валовой продукции в расчете на 1 среднегодового работника, 100 руб. издержек производства также колеблются по годам.

Таблица 2.1.7 - Показатели экономической эффективности сельскохозяйственного производства в ОАО «ВЗП» Рыбная слобода» Рыбно-слободского района РТ за 2014-2017 годы

Показатели	Годы				В среднем по РТ за 2017 год
	2014	2015	2016	2017	
Стоимость валовой продукции в расчете на: - 100 га соизмеримой пашни, тыс. руб.	174	268	314	203	301,7
- 1 среднегодового работника, тыс. руб.	25	15	16	18	49,3

- 100 руб. издержек производства, руб.	1,5	2,2	2,6	1,5	2,5
Сумма валового дохода в расчете на: - 100 га соизмеримой пашни, тыс. руб.	2640	2105	103	18	2186,7
- 1 среднегодового работника, тыс. руб.	340	359	389	363	357,0
- 100 руб. издержек производства, руб.	3,1	5,8	17,7	16,7	17,9
Сумма прибыли (убытка) в расчете на: - 100 га соизмеримой пашни, тыс. руб.	-3045,1	-2578,8	116,6	14,5	746,2
- 1 среднегодового работника, тыс. руб.	-429,3	-389,1	17,3	2,5	121,8
- 100 руб. издержек производства, руб.	-26,3	-22,1	0,8	0,1	6,1
Уровень рентабельности, убыточности (+/-), %	-33,1	-20,0	1,3	0,1	9,7

Как видно из таблицы 2.3.1, самую высокую прибыль предприятие получило в 2016 году – 116,6 тыс. руб. на 100 га соизмеримой пашни и в том же году производство стало рентабельным. В 2014-2015 наблюдается убыточное производство. В отчетном 2017 году прибыль снова снизилась на 112,1 тыс. руб. по сравнению с предыдущим годом.

Уровень рентабельности по годам растет, лишь в 2017 году наблюдается ее снижение на 1,2 п.п. Причиной этому является увеличение показателя прибыли.

В целом, ОАО «ВЗП» Рыбная слобода» Рыбно-слободского района РТ в последние два года функционирует рентабельно, однако его уровень недостаточен для эффективного ведения производства в рыночных условиях. Но можно сказать, что местоположение, размеры землепользования и природные условия достаточны для ведения эффективного процесса производства сельскохозяйственной продукции.

Для того, чтобы рассмотреть объективные возможности хозяйства, необходимые для производства сельскохозяйственной продукции, нужно рассчитать показатель - производственный потенциал.

Производственный потенциал показывает возможный объем произведенной продукции в расчете на 100 га сельхозугодий. Этот способ базируется на экономико-математической оценке возможностей производственных ресурсов производить в конкретных объективных и экономических условиях определенное количество продукции.

$$\Sigma \text{ОРП} = (\text{ОРП} * S) / 100, \text{ где}$$

$\Sigma \text{ОРП}$ – общая суммарная оценка производственного потенциала по хозяйству, тыс. руб.

ОРП – суммарная оценка производственного потенциала, выражаемая возможным объемом производства валовой сельскохозяйственной продукции, в расчете на 100 га сельхозугодий, тыс. руб.

S – площадь сельхозугодий хозяйства, га.

Насколько полно хозяйство использует свои возможности, определим по формуле:

$$\text{Э}_п = (\text{СВП (в)} / \Sigma \text{ОРП}) * 100, \text{ где}$$

$\text{Э}_п$ – эффективность использования ресурсного потенциала, %

СВП (в) – стоимость валовой продукции-всего, тыс. руб.

Производственный потенциал рассчитывают по формуле:

$$\text{ОРП} = K_з * Б + K_ф * Ф + K_и * \text{МИ} + K_p * P \pm A_0, \text{ где}$$

ОРП – суммарная оценка производственного потенциала, выражаемая возможным объемом производства валовой сельскохозяйственной продукции, в расчете на 100 га сельхозугодий, тыс. руб.

K_z, K_f, K_n, K_p – коэффициенты регрессии, характеризующие изменения объемов производства валовой продукции со 100 га сельхозугодий при изменении значения соответствующего ресурса на одну единицу;

Б – балл оценки земли;

Ф – стоимость основных производственных фондов сельхоз назначения в расчете на 100 га сельхозугодий, тыс. руб.

МИ – материальные затраты в расчете на 100 га сельхозугодий, тыс. руб.;

Р – среднегодовая численность работников, занятых в сельхозпроизводстве в расчете на 100 га сельхозугодий, чел.;

A_0 – свободный (коэффициент) член уравнения.

Подставляя в приведенные уравнения величины производственных ресурсов по ОАО «ВЗП» Рыбная слобода» Рыбно-слободского района РТ, можно получить суммарную оценку его ресурсного потенциала в расчете на 100 га сельхозугодий и эффективность его использования.

Для удобства проведения расчётов по оценке производственного (ресурсного) потенциала используем следующую таблицу.

Таблица 2.1.8 - Размер основных факторов производства (элементов ресурсного потенциала) в ОАО «ВЗП» Рыбная слобода» Рыбно-слободского района РТ

Годы	Балл оценки земли (Б)	Фондооснащенность, тыс. руб. на 100 га	Материальные затраты, тыс. руб. на 100 га (МИ)	Число работников на 100 га с.х.у., чел. (Р)
2014	24,2	742	132	8
2015	24,2	803	135	7
2016	24,2	960	163	7
2017	24,2	1235	148	6

$$ОРП_{2005} = 0,181 * 24,2 + 0,005 * 1235 + 0,068 * 148 + 1,985 * 6 - 2,293 = 120,5$$

$$\text{ОРП} = 120,5 * 3933 / 100 = 4739,2$$

Теперь определим степень эффективности использования хозяйством имеющихся в его распоряжении производственных ресурсов:

$$\text{Эп} = \text{СВП(в)} / \text{ОРП} * 100, \text{ где}$$

Эп – эффективность использования ресурсного потенциала, %;

СВП(в) – стоимость валовой продукции хозяйства – всего, тыс. руб.

$$\text{Эп} = 2272 / 4739,2 * 100 = 47,9 \%$$

Отсюда следует, что в ОАО «ВЗП» Рыбная слобода» Рыбно-слободского района РТ ресурсы используются меньше чем на половину.

2.2. Анализ существующей организационной структуры и структуры управления в хозяйстве

Организационная структура представляет собой совокупность подразделений производственного, вспомогательного, культурно-бытового и хозяйственного назначения, осуществляющих свою деятельность на основе кооперации и разделении труда внутри сельхозпредприятия.

Совокупность элементов и звеньев системы управления и установленных между ними постоянных связей (порядок их соподчиненности) образует структуру управления. Под структурой управления понимается совокупность звеньев и отдельных работников управления, порядок и их соподчиненность, взаимосвязь по горизонтали и вертикали.

Функции управления деятельностью предприятия реализуются подразделениями аппарата управления и отдельными работниками, которые при этом вступают в экономические, организационные, социальные, психологические отношения друг с другом.

Все эти виды сводятся в основном к четырём типам организационных структур:

Линейный тип используется в системах управления производственными участками, отделами, цехами. Не рассчитан на управление большим предприятием, т.к. не включает в себя научные и проектные организации, разветвлённую систему связей с поставщиками и потребителями.

Функциональный тип: характерные его черты – углубление функционального разделения управленческого труда, обособление функций и специализация подразделений управления. Практически не используется, т.к. нарушается принцип единства управления, снижается ответственность исполнителей.

Смешанная структура наиболее применяемая. При ней функциональные подразделения действуют на правах штаба при линейных руководителях, помогая им в решении отдельных управленческих задач.

Матричный тип организационных структур управления строится путём сочетания традиционной линейно-функциональной системы с созданием тематических проблемных групп специалистов.

Далее рассмотрим существующую организационную структуру и структуру управления в ОАО «ВЗП» Рыбная слобода» Рыбно-слободского района РТ. Нужно отметить, что на данный момент в хозяйстве существует трёх ступенчатая структура управления это обусловлено увеличением размеров производства, низким уровнем концентрации производственных подразделений. Что же касается организационной структуры, то здесь нашло своё отражение отраслевая (цеховая) структура управления, при которой одинаковые по специализации внутрихозяйственные подразделения, выполняющие работы по производству однородного продукта или части его, независимо от территориального расположения объединяются в специализированные цехи.

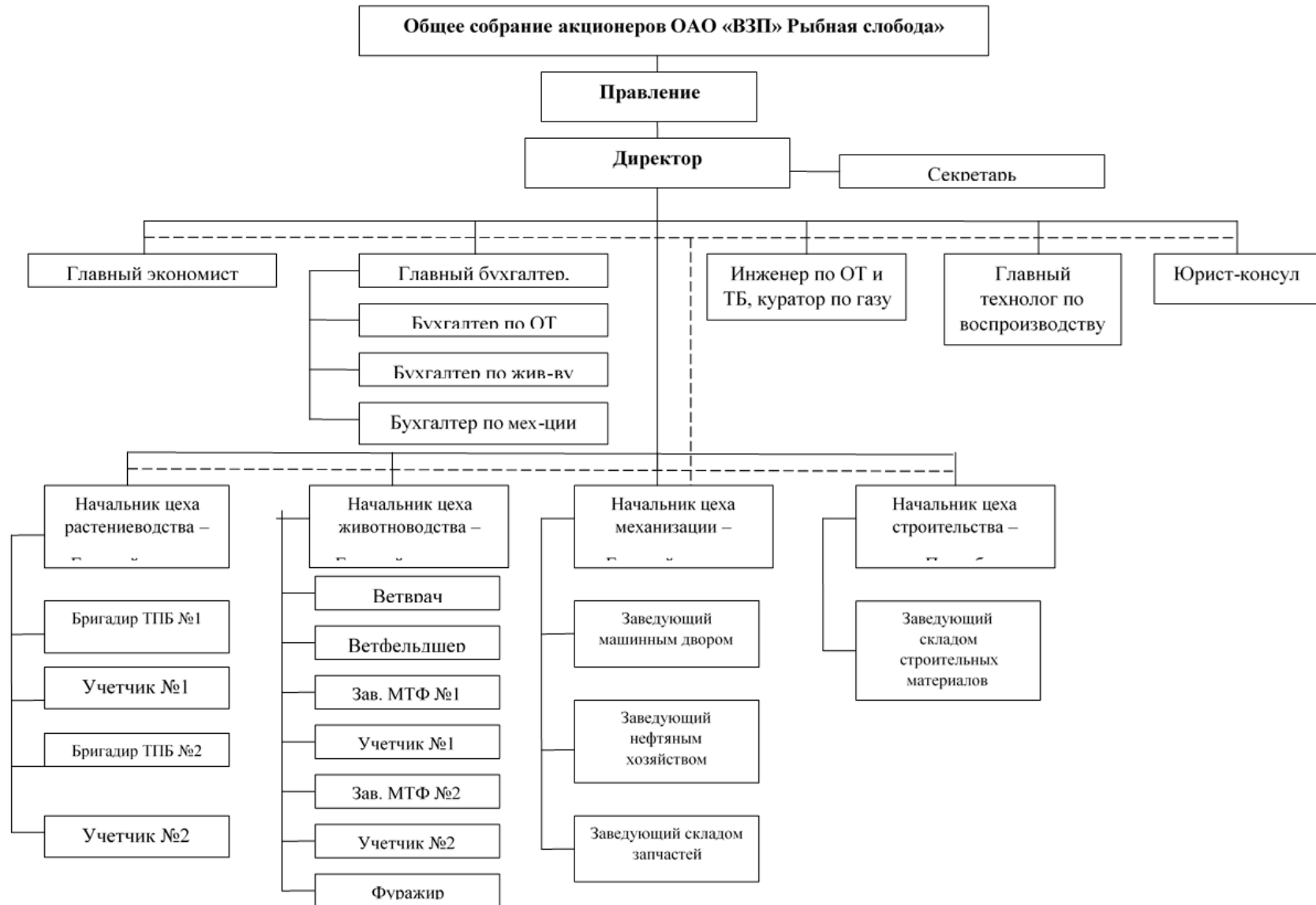


Рис. 2.2.1 Существующая структура управления в ОАО «ВЗП» Рыбная слобода» Рыбно-слободского района РТ

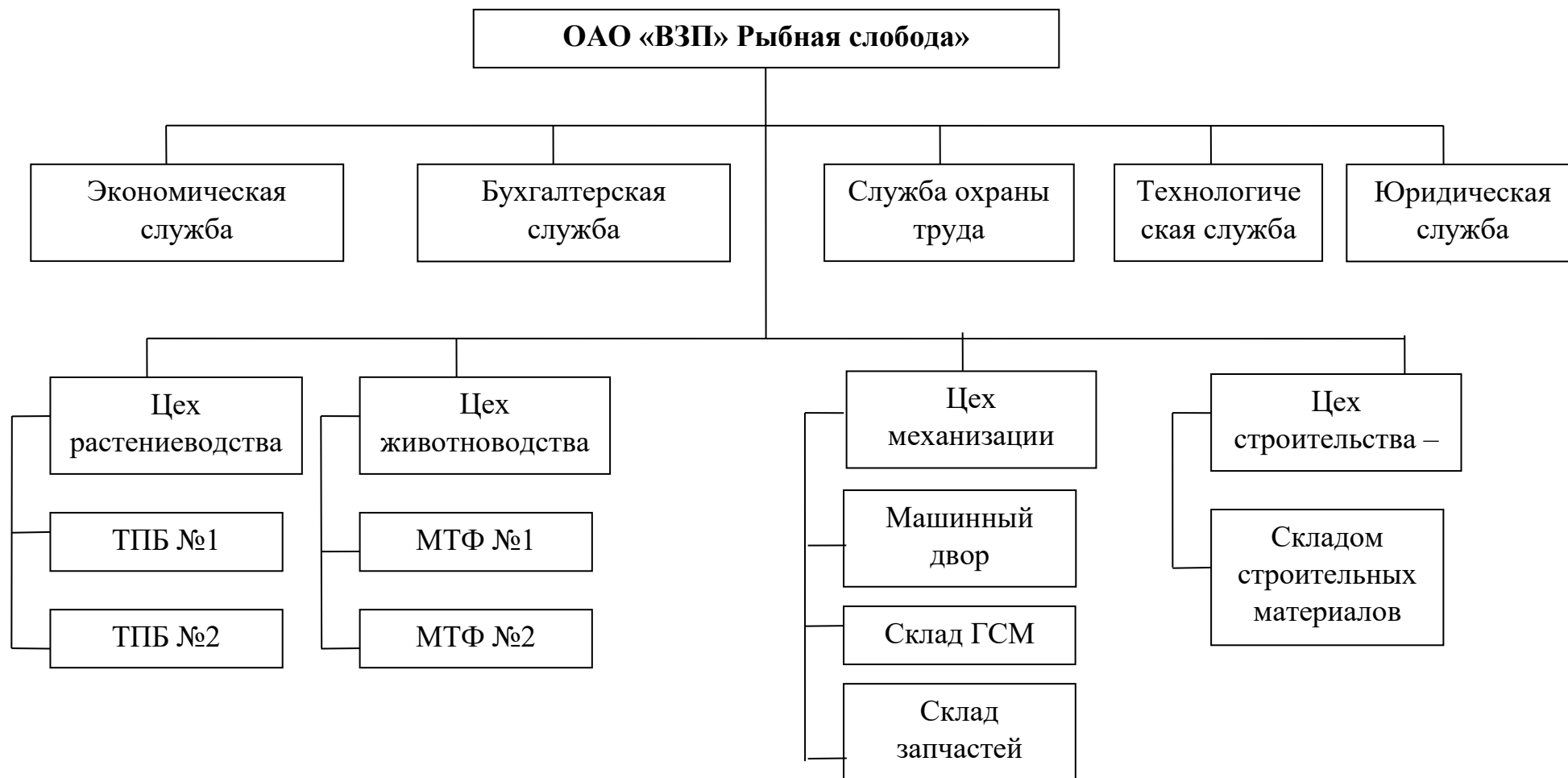


Рис. 2.2.2 Существующая организационная структура управления в ОАО «ВЗП» Рыбная слобода» Рыбно-слободского района РТ

В ОАО «ВЗП» Рыбная слобода» Рыбно-слободского района РТ сложилась отделенческая трехступенчатая организационная структура и структура управления. Руководство первичными производственными подразделениями (бригадами, фермами) осуществляется через промежуточное звено – управляющего отделением: предприятие – отделение – бригада (ферма). Отделенческая структура, хотя и создает условия для сужения фронта контроля, в то же время приводит к удлинению коммуникаций (как в получении информации, так и в отдаче команд), а также к снижению оперативности управления.

В изучаемом хозяйстве находит применение линейно-функциональная структура управления. Ее сущность состоит в том, что по административным вопросам, то есть по линии общего руководства, каждый работник подчиняется одному руководителю, (бригадир – управляющему, управляющий – руководителю.) Основным внутрихозяйственным подразделением является отделение, которое возглавляет управляющий отделением. В состав отделения входят: тракторно-полеводческая бригада, молочно-товарная ферма, ферма по откорму молодняка КРС и свиноводческая ферма. Тракторно-полеводческая бригада ведет работы на основе хозрасчетного годового задания, в котором определяются площади посевов и урожайность по культурам, валовой сбор продукции, выделяемые удобрения и материально-технические средства, фонд заработной платы и основные затраты.

Животноводческие фермы осуществляют производство продукции молока и мяса, организацию работы по освоению передовой технологии, обеспечивает повышение продуктивности скота.

В ОАО «ВЗП» Рыбная слобода» Рыбно-слободского района РТ функционируют такие службы как: агрономическая, зоотехническая, бухгалтерская, экономическая, инженерная, энергетическая, технологическая, служба охраны и безопасности труда.

Главная задача агрономической службы – увеличение производства продукции, повышение ее качества и эффективности на основе совершенствования технологии и организации производства. Руководителем и организатором агрономической работы является главный агроном.

Главный агроном руководит планированием развития растениеводческих подразделений и контролирует выполнение планов, организует рациональное использование земли, руководит работами по внедрению и освоению севооборотов, участвует в разработке и осуществлении мероприятий по созданию кормовой базы, организует работы по семеноводству, анализирует себестоимость продукции, рентабельность производства.

В зоотехнической службе входят главный зоотехник, зоотехник-селекционер, главный ветврач и ветврачи разной специализации (по крупному рогатому скоту, свиноводству).

Руководит животноводческими службами главный зоотехник. Ему линейно подчинены соответствующие специалисты, например, главному зоотехнику – зоотехник-селекционер, а главному врачу – старший ветврач.

Главный зоотехник руководит всей зоотехнической работой и производственной деятельностью в отраслях животноводства. Контролирует выполнение планов производства продукции животноводства, улучшение породного состава животных, повышение их продуктивности, сокращение затрат труда и средств на единицу продукции. Также организует разработку и внедрение системы животноводства по всем ее параметрам (воспроизводства стада, племенная работа, хранение и использование кормов, содержание животных, внедрение передовых технологий) участвует в разработке мероприятий по созданию кормовой базы, составлению планов ветеринарно-профилактических и лечебных мероприятий; составляет распорядок дня на фермах, рационы кормления и балансы кормов.

Ветеринарный врач непосредственно отвечает за ветеринарно-санитарное состояние поголовья, своевременное проведение лечебных и

профилактических мероприятий, строгое соблюдение Ветеринарного устава РФ, действующих инструкций и других документов. Главный ветврач организует всю ветеринарно-санитарную и профилактическую работу в хозяйстве, участвует в работе по формированию комплектованию ферм, гуртов и групп животных для закрепления за отдельными работниками; осуществляет надзор за ветеринарно-санитарным состоянием ферм, убойных и молочных пунктов, пастбищ и водоемов.

В структуре управления инженерной службой находятся машинный двор, склад запасных частей, нефтехозяйство. В составе инженерной службы: главный инженер, заведующий ремонтной мастерской, начальник автогаража.

Главный инженер организует высокопроизводительное использование техники и средств электрификации, техническое обслуживание и ремонт машинно-тракторного парка, работу производственного оборудования, нефтехозяйства, организует мероприятия по профилактическому осмотру техники и оборудования, участвует в работке планов механизированных работ и контролирует их выполнение.

Главный экономист выполняет экономическую и финансовую работу в хозяйстве. Составляет бизнес-планы, годовые и квартальные отчеты о хозяйственно-финансовой деятельности, контролирует выполнение планов и анализа показателей развития хозяйства.

Главный бухгалтер обеспечивает правильное ведение учета и отчетности, следит за соблюдением финансовой дисциплины, обеспечивает контроль за правильным расходованием и своевременным оформлением документов на денежно-материальные ценности и т.д.

Руководитель самостоятельно определяет структуру администрации, аппарата управления, штатный состав, назначает на должность и освобождает от должности работников администрации.

Итак, отделенческая организационная структура и структура управления к удлинению информационных связей, снижает оперативность.

Для более полного представления о структуре управления и соподчиненности работников управления рассчитаем коэффициент линейности:

$$\text{Кл.} = \frac{\text{Количество линейных связей}}{\text{Сумма линейных и функциональных связей}}$$

Таблица 2.2.1 - Анализ соподчиненности работников управления в структуре управления ОАО «ВЗП» Рыбная слобода» Рыбно-слободского района РТ

Должности	Количество линейных связей	Количество функциональных связей	Количество связей, всего	Коэффициент линейности
Директор	11	0	11	1
Главный экономист	1	10	11	0,10
Главный бухгалтер	4	10	14	0,29
Инспектор по ОТ	1	10	11	0,10
Главный агроном	5	10	15	0,33
Главный зоотехник	8	10	18	0,44
Главный инженер	4	10	14	0,29
Прораб	2	10	12	0,17
Ведущий энергетик	2	10	12	0,17

Из таблицы 3.1 можно сделать следующие выводы. Прежде всего, необходимо отметить то, что при отраслевом типе структуры управления количество функциональных связей превышает линейные, в связи с чем качество управления низкое. Об этом также свидетельствуют рассчитанные коэффициенты линейности главных специалистов.

Современное состояние условий труда работников управления в ОАО «ВЗП» Рыбная слобода» Рыбно-слободского района РТ вполне положительное. Руководитель хозяйства – Гатауллина Амина Амировна

опытный и трудолюбивый человек. Имеет высшее образование. Под ее чутким руководством главные специалисты и простые работники чувствуют себя нужными хозяйству и отдают всю свою энергию и силы на достижение поставленных целей. Главные специалисты – главный бухгалтер и экономист имеют среднее экономическое образование, главный агроном и животновод – среднее специальное образование.

Социальная инфраструктура на селе также впечатляет. Хозяйство добившись высоких результатов в своей деятельности, не забыло и о сельчанах. На средства группы «ВЗП», в которое входит изучаемое хозяйство, было построены объекты социального направления – школа, детский сад, столовая и магазин.

Главные специалисты в своих условиях быта не жалуются. В их домах давно проведен газ и водоснабжение. Также главные специалисты имеют как и стационарные средства связи – домашний телефон, так и мобильные – у каждого специалиста есть сотовый телефон. Все эти средства коммуникации помогают более оперативно принимать управленческие решения. Также на рабочем месте руководителя и главных специалистов имеются компьютеры, которые освобождают работников управления от необходимости бумажной работы, которая раньше занимала огромную долю в рабочем времени.

Таким образом, можно сказать, что по сравнению с другими хозяйствами бытовые условия и условия труда работников управления одни из самых лучших в районе. При таких возможностях хозяйство будет работать эффективнее и приносить большую прибыль, имея высокую рентабельность.

В соответствии с действующим порядком в хозяйстве до начала календарного года составляется штатное расписание аппарата управления. В нем отражается должность, образование и должностной оклад.(таблица 3.2)

Таблица 2.2.1 Существующее штатное расписание работников аппарата управления ОАО «ВЗП» Рыбная слобода» Рыбно-слободского района РТ

№	Должность	Количество	Оклад
1.	Директор	1	14000
3.	Главный экономист	1	13000
4.	Главный бухгалтер	1	13000
5.	Инженер по ОТ и ТБ	1	13000
6.	Главный технолог по воспроизводству	1	13000
7.	Юрист-консул	1	13000
8.	Бухгалтер	3	12500
9.	Главный агроном	1	12200
10.	Главный зоотехник	1	12200
11.	Главный инженер	1	12200
12.	Прораб	1	12200
13.	Главный энергетик	1	12200
14.	Бригадир тракторно-полеводческой бригады	2	12000
15.	Ветврач	1	12000
16.	Ветфельдшер	1	11800
17.	Заведующий машинным двором	1	12000
18.	Заведующий нефтяным хозяйством	1	12000
19.	Заведующий складом запчастей	1	12000
20.	Заведующий складом строительных материалов	1	12000
21.	Учетчик	4	11800
22.	Заведующий МТФ	2	12000
23.	Электрик	1	11800
24.	Фуражир	1	11700

Для определения штатной численности работников управления используют штатные нормативы. В штатных нормативах даются наименования должностей и нормативы для определения численности каждой категории работников. Для определения нормативной потребности в зоотехниках необходимо все виды животных при помощи соответствующих

коэффициентов перевести в условные головы. Численность работников агрономической службы определяется исходя из условной уборочной площади, которая устанавливается по коэффициентам перевода физической уборочной площади в условную. По другим категориям работников нормативы устанавливаются исходя из плана реализации продукции, численности среднегодовых работников, количества тракторов, автомобилей.

Организационная структура и структура управления нуждаются в постоянном совершенствовании (рационализации). При этом надо учесть, что внедрять следует определенный экономический эффект.

Применение методов управления можно увидеть на примере выбранной стратегии достижения целей.

Методы управления – это способы, приёмы средства воздействия на управляемый субъект для достижения целей организации.

Существует несколько классификаций методов управления, но выделяются следующие:

- Экономические – такие методы основаны на использовании материальных интересов;
- Административное – предполагает использование руководителем власти, ответственности подчинённых и создание системы организационных отношений, чётко определяющих каждому работнику, что и как делать;
- Социально - психологическое – строится на базе духовных стимулов, а также моральных интересов, учитывающих мнение о работнике, наличие у него чувства товарищества, взаимопомощи, сознательности.

Почти все методы воздействия имеют административную (правовую) форму. Так, многие мероприятия организуются и формируются в виде приказов, распоряжений, уставов, положений и других документов, хотя некоторые из них затрагивают только материальные или моральные интересы работников.

Различают методы воздействия: прямого и косвенного, формального и неформального. К методам прямого воздействия отнесём административные,

а к методам косвенного – экономические и социально – психологические. Методы неформального воздействия включают воспитательную работу руководителя, психологическую атмосферу его взаимодействия с подчинёнными, поведение в коллективе.

Выбор методов управления в ОАО «ВЗП» Рыбная слобода» Рыбно-слободского района РТ зависит от поставленной цели (задачи) и оценки ситуации, в которой её надо достичь.

Например, чтобы вовремя заготовить кормовую базу при отработанной технологии, стабильности кадров, дисциплине, здоровом психологическом климате в коллективе руководителю и специалистам хозяйства достаточно прибегнуть к организационным средствам организационно – распределительного воздействия. Но при резком изменении погодных и других условий, поломки техники может возникнуть потребность в применении социально – психологических методов управления, которые необходимо подкрепить лирами материального воздействия.

В изучаемом хозяйстве учитывают личные, коллективные и общенародные интересы трудящихся, но особую роль, безусловно, играет личный интерес. Следует помнить, что удовлетворение личных интересов, повышение материальной заинтересованности происходит не только за счёт фонда потребления, но и за счёт фонда накопления. Поэтому руководитель хозяйства и специалисты подразделений используют в процессе управления не только заинтересованность работников в получении более высокого заработка, но и заботятся о создании лучших условий труда и быта, стараются развивать их творческие способности.

Поскольку поведение человека и коллектива есть отражение методов управления, то критерием для определения правильности их применения должен быть уровень творческой инициативы и активности работников, эффективность и качество их труда.

Самым ясным для понимания являются экономические методы. Ярким примером использования экономических методов – материальное стимулирование и материальное заинтересованность работников, в частности различные доплаты и премии за качество.

Например, кроме основной заработной платы работников животноводства устанавливают дополнительную оплату труда за повышение продуктивности, сохранности обслуживания скота и за другие показатели. Общий размер дополнительной оплаты труда рабочего за год не должен превышать месячного заработка.

Премиирование в животноводстве производится за те же показатели, что и в растениеводстве, т.е. за получение сверхплановой продукции и снижение прямых затрат или себестоимости. Размер премии за экономию прямых затрат в размере до 70% от суммы экономии. Размер премии за выполнение производственного задания при выполнении, соответственно выполнения на 100% - 30% премии, 105% - 35%, 110% - 40%, 115% - 45%, 120% - 50% свыше 120% - 60%. Премиирование по показателям разработанным в хозяйстве:

- за качество реализованной продукции;
- за продаваемое молоко 1 сорта с температурой не выше 30% (молочное скотоводство);
- за сохранность поголовья;

2.3 Анализ затрат на управление

Самой главной целью функционирования предприятия является получение максимальной прибыли при наименьших затратах. Эта цель выступает высшим постулатом производственной деятельности любой организации.

Также особо остро рассматриваются вопросы снижения затрат на управление. Однако для решения данной проблемы, прежде всего нужно

проанализировать существующее положение затрат на управление, так как они занимают немаловажное значение в структуре затрат предприятия. Общепроизводственные затраты и удельный вес затрат на управление в ОАО «ВЗП» Рыбная слобода» Рыбно-слободского района РТ представлены в таблице 2.3.1.

Таблица 2.3.1 - Анализ затрат на управление в ОАО «ВЗП» Рыбная слобода» Рыбно-слободского района РТ Высокорского района РТ

Наименование затрат	Сумма затрат	% к итогу
1. аппарат управления	625092	19,5
2. отчисления на социальное страхование	76934	2,4
3. электроснабжение	737288	2,3
4. услуги связи	89756	2,8
5. транспортное обслуживание работ	403905	12,6
6. запасные части	60906	1,9
7. услуги по дезинфекции	12826	0,4
8. поступление оборудования	185924	5,8
9. прочие	285298	8,9
10. амортизация	323765	10,1
11. нефтепродукты	605858	18,9
12. ремонт	461606	14,4
13. ИТОГО	3205600	100

Рассматривая эту таблицу, можно сказать следующее: наибольший удельный вес в структуре общепроизводственных затрат имеют затраты на аппарат управления и на нефтепродукты – 19,5 и 18,9% соответственно. Также немаловажное значение имеют транспортное обслуживание работ – 12,6%; запасные части – 1,9; амортизация – 10,1%.

3. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ

3.1. Мероприятия по совершенствованию организационной структуры и структуры управления

В условиях углубления специализации и роста концентрации производства важное значение имеет совершенствование структуры управления. Отраслевая структура управления дает возможность повысить эффективность производства и управления, благодаря тому, что бригадами линейно и функционально руководят высококвалифицированные специалисты, обеспечивается единство организационного и технологического руководства. При отраслевой структуре управления упрощается процесс внутрихозяйственного планирования, учета и отчетности, контроля за ходом производства, создается возможность постоянно закрепить тракторы и специализированную технику за крупными подразделениями. При правильном построении отраслевой структуры управления обеспечивается также экономичность аппарата управления.

Знание факторов, оказывающих влияние на структуру управления, не дает достаточных оснований для решения проблем более рационального построения структуры управления конкретного предприятия. Необходимо учитывать ряд принципов, положений, обеспечивающих четкое взаимодействие всех работников в структуре управления:

- выполнение всех поставленных перед предприятием задач;
- соблюдение принципов единоначалия и персональной ответственности;
- четкое определение обязанностей, прав и ответственности каждого структурного подразделения хозяйства, его руководителя и исполнителя и их соответствие;
- подчиненность подразделений и исполнителей одному начальнику;

- закрепление каждой функции управления строго за определенным звеном и исполнителем;
- соблюдение норм управляемости;
- соблюдение оптимальной звенности и численности ступеней управления, обеспечивающих наиболее высокий уровень оперативного управления;
- обеспечение благоприятных условий для ускоренных темпов внедрения достижений научно-технического прогресса; четкой работы вспомогательных и обслуживающих подразделений, бесперебойного материально-технического снабжения и реализации продукции, высокого уровня экономической работы:
- численность работников аппарата управления не должны превышать действующие штатные нормативы;
- обеспечение экономичности структуры управления

Таблица 3.1.1 Расчетная штатная численность

Профессия	Количество
Руководитель	1
Зам. руководителя по общим вопросам	1
Главный агроном	1
Главный экономист	1
Главный энергетик	1
Главный инженер, инженер механик	1
Главный ветврач, старший ветврач	1
Главный бухгалтер, бухгалтера	1
Старший агроном	1
Заведующий гаражом	1
Заведующий центральным складом	1
Начальник отдела животноводства	1
Мастер строительной бригады	2
Старший инженер	1
Инспектор по кадрам	1
Технолог	2

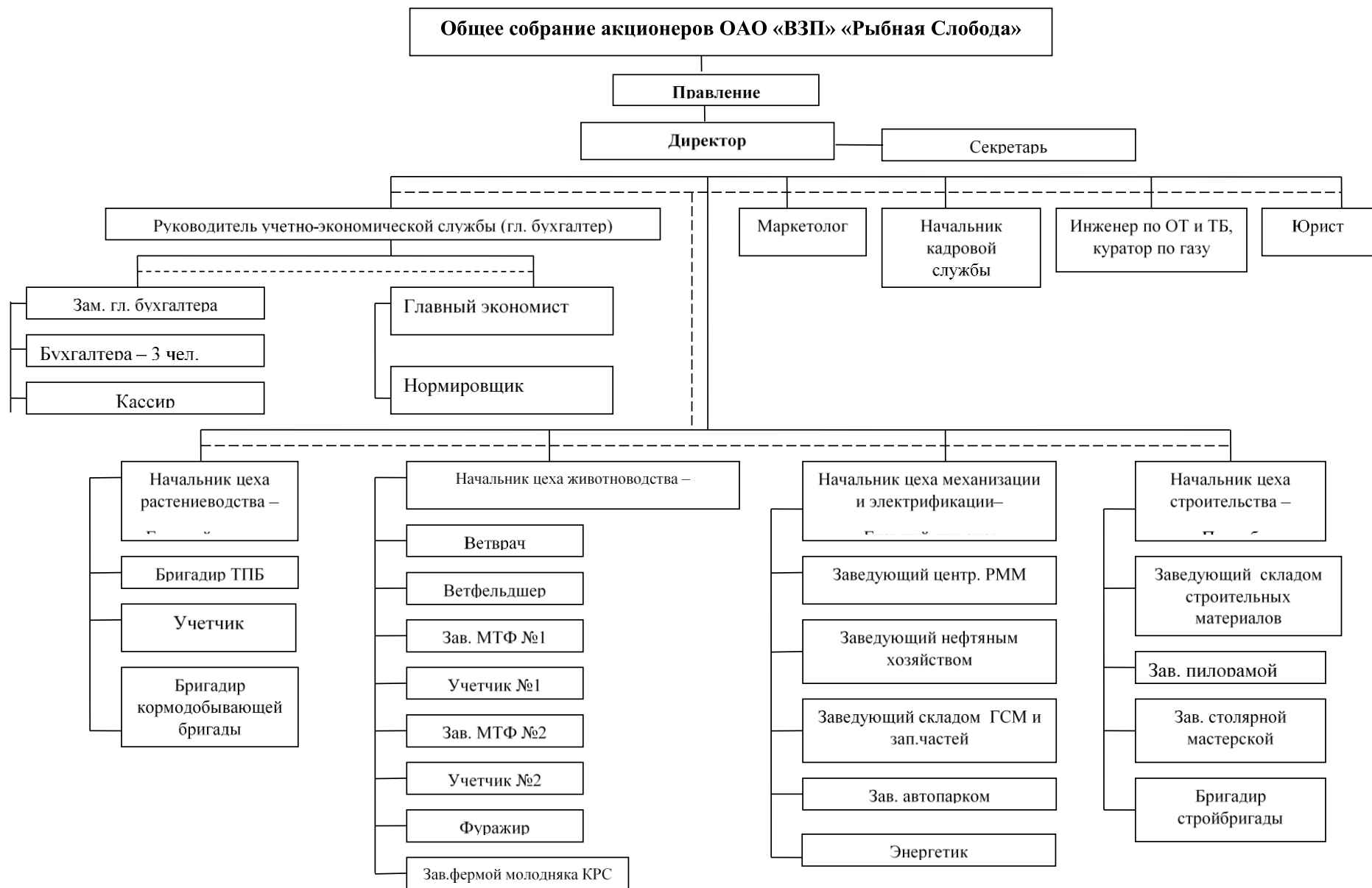


Рис.3.1. Предлагаемая структура управления в ОАО «ВЗП» «Рыбная Слобода» Рыбно-Слободского района Республики Татарстан

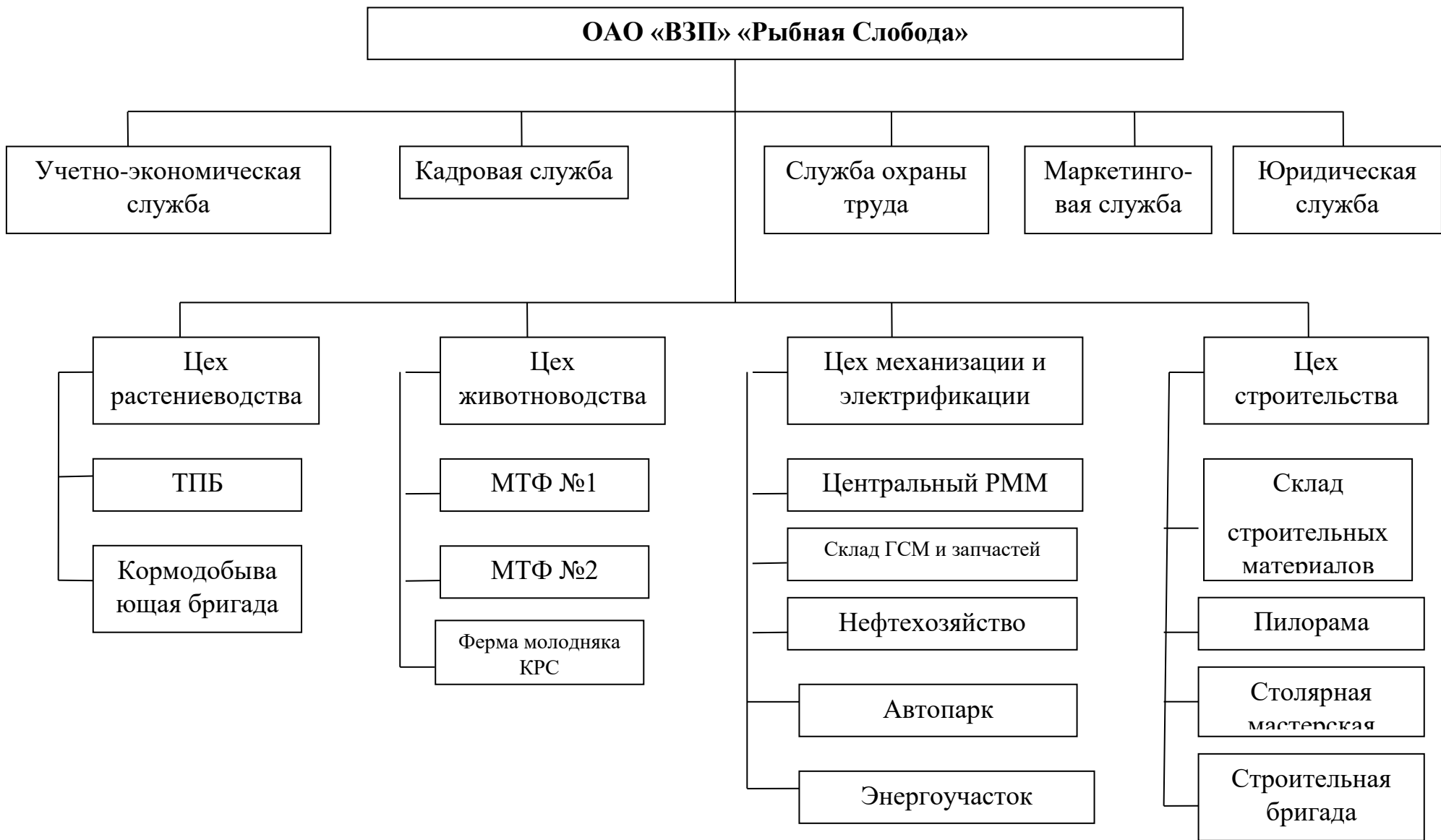


Рис. 3.2. Предлагаемая организационная структура управления в ОАО «ВЗП» «Рыбная Слобода» Рыбно-Слободского района

Республики Татарстан

В современных условиях, когда цены на продукцию российского сельского хозяйства крайне низки, в том числе из-за жесткой конкуренции с иностранными товаропроизводителями, главным резервом убыточности в большинстве своем хозяйств является ресурсосбережение, снижение себестоимости. Этому, однако, препятствуют диспаритет цен, неблагоприятные природно-климатические факторы, большие потери при сборе, хранении и транспортировке продукции. Решению этих проблем будет способствовать внедрение концепции агромаркетинга, позволяющей сельскохозяйственным предприятиям лучше адаптироваться к негативным факторам внешней среды. Внедрение агромаркетинга позволяет оптимизировать ограниченные ресурсы предприятий, снижать издержки производства и обращения, обеспечивать необходимый уровень рентабельности.

Служба маркетинга сельхозпредприятия должна стать основным звеном на низшем уровне, выполняющим сбор рыночной информации по товарной продукции предприятия и ее анализ, определение видов, объемов и сроков поставки продукции, выбор каналов реализации, соблюдение стандартов качества и нормативно-правовых положений осуществление торгово-сбытовой деятельности и материально-технического снабжения, координацию деятельности производственных структур.

Деятельность службы маркетинга должна быть направлена на гибкое приспособление научно-производственной и сбытовой деятельности предприятия к изменяющейся экономической ситуации (уровню доходов, цен, конъюнктуре) и на учет требований потребителей на внутреннем и внешних рынках. Целями службы маркетинга являются: обеспечение оборота, продаж, прибыли на внутреннем и внешнем рынках за счет достижения превосходства над конкурентами; удовлетворение потребностей потребителей; оптимизация затрат на разработку, производство и продвижение продукции на рынке за счет более полного учета возможностей предприятия и прогнозирования динамики спроса.

Основные задачи службы маркетинга, отражающие специфику ее деятельности, включают: сегментацию рынка, анализ конкретных ситуаций, прогнозирование состояния рынка, динамики его изменения, сбор информации о рынке, структуре и динамике спроса, вкусах и желаниях потребителя. Об отношении работников торговли к товару, разработку долгосрочных, среднесрочных и текущих планов маркетинга по каждому виду продукции, подготовку годовых планов маркетинга и прогноза обмена продаж по каждому виду продукции, работу по совершенствованию продукции для удовлетворения меняющихся потребностей потребителей на внутреннем и внешних рынках, формирование спроса и активизацию сбыта товаров.

Со службой маркетинга должны быть согласованы все финансовые и кадровые решения, имеющие отношение к сфере ее компетенции, а также проекты отчетных документов, касающихся рыночной деятельности.

Также служба маркетинга несет ответственность за: обеспечение руководства предприятия и конкретных исполнителей необходимой маркетинговой информацией; эффективное внедрение новейших научно-технических достижений при разработке концепций и создании новых продуктов и товаров; координацию планов деятельности и обеспечение ресурсами производственных и сбытовых подразделений; своевременность корректировки планов производства и сбыта; обучение всех сотрудников приемам рыночной деятельности; своевременную замену устаревшей продукции новой с заданными экологическими и экономическими параметрами; достижение установленных показателей прибыли и т.д.

Путем объединения бухгалтерской и экономической службы образуется учетно-экономическая служба, возглавляемая главным бухгалтером. Путем объединения цеха механизации и цеха электрификации образуется новый единый цех «Механизации и электрификации», возглавляемый главным инженером, который будет состоять из таких структурных подразделений: ремонтно-механическая мастерская, которой руководит заведующий ремонтно-механической мастерской; энергоучасток –

ведущий энергетик. В задачу этого цеха входит обеспечение эксплуатационной готовности технических средств, четкое и бесперебойное обслуживание подразделения основного производства техническими средствами, всеми видами энергии, транспортом, обеспечение рабочих мест необходимым оборудованием и инструментами, своевременное выполнение ремонтных работ в ходе производственного процесса. Вместо тракторно-полеводческой бригады №2 решили создать кормодобывающую бригаду, с целью обеспечения хозяйства кормами собственного производства. А в цехе животноводства создать ферму молодняка КРС.

3.2 Совершенствование условий труда руководителей и специалистов и методов управления

В практике работы по научной организации труда важной составной частью является улучшение условий труда. На их осуществление расходуется примерно одна четверть всех планируемых затрат.

Большое значение улучшения условий труда объясняется тем, что они в основном представляют собой производственную среду, в которой протекает жизнедеятельность управленца во время труда. От состояния условий труда в прямой зависимости находится уровень работоспособности управленческого состава, результаты работы, состояние здоровья, отношение к труду. Улучшение условий труда существенно влияет на повышение его производительности. В связи с этим, как показывает практика, затраты на их осуществление окупаются в среднем за 3 – 5 лет.

Важнейшим условием ускорения темпов технического прогресса и повышении эффективности сельскохозяйственного производства является постоянное совершенствование трудовой деятельности руководителей различных иерархических уровней, специалистов сельского хозяйства в технических исполнителей.

Особое значение имеет правильная организация труда руководителей, ибо они во многом определяют столь работы всего аппарата управления. Деятельность руководителей должна быть организована таким образом, чтобы избавить их от чрезмерной перегрузки и нарушения ритма работы подчиненных, обеспечить эффективное использование интеллектуальных качеств работников аппарата управления и максимальную результативность их труда.

Рациональная организация труда в сфере управления затрагивает широкий круг вопросов: организационных, экономических, технических, физиологических в социально-психологических.

На схеме дано системное отражение основных путей повышения производительности в эффективности труда в сфере управления.

Важнейшим условием совершенствования труда в сфере управления является разработка рациональных форм разделения (функционального, профессионального, специального, квалификационного и территориального) и кооперация труда, правильное нормирование управленческого труда и численности персонала управления, мотивация трудовой деятельности управленческих работников. Механизация и автоматизация управленческих работ, правильный подбор, расстановка кадров, обеспечение требуемой их квалификации и др.

Задача состоит в том, чтобы совершенствовать трудовые процессы и повысить качество труда работников управления на каждом рабочем месте путем рационализации приемов и методов труда, овладения новыми, более эффективными приемами работы, правильной организации и обслуживания рабочих мест и т. п.

Для обеспечения высокой производительности управленческого труда весьма важно соблюдение таких научных принципов, которые по своему содержанию близки к принципам рациональной организации рабочих процессов (эти принципы сформулированы акад. С. Г. Колесневым и получили развитие в работах Г. Э. Слезингера и других авторов). Имеются в виду

принципы специализации, пропорциональности, параллельности, непрерывности, ритмичности, исключительности и др.

Организационный уровень управления может повышаться в результате проектирования процессов управления с учетом требований НОТ и возможности современной оргтехники, разработки и внедрения программ управления, классификаторов служебной деятельности работников управления и других нормативно-организационных документов.

С помощью разрабатываемых на некоторых промышленных предприятиях программ (алгоритмов) управления осуществляется четкая регламентация работы аппарата управления в контроль за его работой в течение всего года, уменьшается опасность того, что не все необходимые управленческие операции будут осуществлены в полном объеме и в нужные сроки и в результате снизятся эффективность системы управления.

В программе дается перечень основных вопросов (проблем), которые предстоит решить, чтобы достичь поставленных перед предприятием целей, указывается, в какой форме следует готовить административный документ (приказ, распоряжение, инструкцию), определяются ответственные за подготовку и контроль, периодичность и сроки рассмотрения вопросов, делаются отметки о выполнении.

По каждой выделенной проблеме разрабатывается алгоритм, то есть последовательные действия, связанные с решением проблемы и достижением намеченных целей, для облегчения контроля эти действия (работы) могут быть представлены в виде сетевой модели.

Оперативность аппарата управления предприятий, особенно объединений и с ними в деловых связях других предприятий в организации, может повышаться в результате создания классификатора служебной деятельности работников управления. В классификаторе приводится распорядок работы аппарата управления, круг решаемых вопросов структурными подразделениями и отдельными работниками, размещение их в служебном помещении, номера телефонов.

Творческий характер управленческого труда открывает большие возможности для самоорганизации персонала аппарата управления путем самовоспитания и приобретения нужных для эффективной работы качеств (самодисциплина, концентрация внимания, память, выдержка и др.), разработки индивидуальных планов работы на каждый рабочий день, неделю, месяц, год и т. п.

Важнейшей формой самоорганизации управленческих работников должны стать их индивидуальные планы. На основе анализа материалов многочисленных наблюдений можно прийти к выводу, что руководителями-специалистами только в том случае может быть правильно организован свой рабочий день, если он сумеет контролировать всю трудовую деятельность. Время от времени человек должен подводить итог своей работы и анализировать, достиг он намеченных целей или нет, а если нет, то почему.

При отсутствии строго продуманного, индивидуального плана деятельности руководителя, являясь ответной реакцией на поступающие непосредственные сигналы, часто приобретает хаотический характер, полностью подчиняется ходу внешних событий.

Для обеспечения нормальных условий труда большое значение имеет освещение. Человек умственного труда с помощью зрения получает до 80-90 % всей информации. Освещенность рабочего места зависит от естественного и искусственного общего и местного освещения. Наиболее благоприятно естественное освещение. Рабочий стол следует разместить по возможности вблизи от окна с таким расчетом, чтобы работник мог максимально использовать естественный свет.

При искусственном освещении важно выбрать достаточный уровень освещенности, определить зоны освещения рабочего места и удобно разместить источники света, чтобы они не находились в поле зрения работника.

Улучшению освещенности в служебных помещениях, повышению общего тонуса работающих, снижению утомляемости глаз способствует рациональное цветовое оформление комнат.

При выборе цвета учитывают площадь помещения, его форму и назначение, планировку оборудования, положение источников искусственного света и др. для окраски стен и других больших помещений не приемлемы яркие цвета (зеленый, синий, коричневый, фиолетовый).

Для оформления служебных помещений необходимо использовать средства визуальной коммуникации для ориентировки посетителей - систему указателей, надписей, знаков, схем.

Один из важных факторов, обеспечивающих высокую продуктивность умственного труда - тишина. Установлено, что посторонние шумы, звуки шагов, шум передвигаемых стульев, телефонные разговоры и др. создают нерабочую обстановку и неблагоприятно влияют на отрицательную нервную систему человека и его трудоспособность.

В помещения обязательно нужно создавать микроклимат, позволяющий работать в легком костюме и легкой обуви без ощущения холода и перегрева. Оптимальной считается температура в пределах 28-20 С.

Для нормальной жизнедеятельности организма необходимо соответствующее содержание кислорода в воздухе. Для этого можно применить вентиляционные установки.

Для снижения утомляемости и обеспечения длительной работоспособности работника большое значение имеет правильное чередование часов работы, отдыха, сна, приема пищи и занятий физкультурой.

Разработка труда и отдыха включает определение графиков выхода на работу, время начала и окончания работы, перерывы в течение рабочего дня. Рациональный режим труда и отдыха должен учитывать три периода в динамике производительности труда в течение рабочего дня: настроения в начале работы, стабилизацию на максимальном уровне и снижение к

обеденному перерыву и особенно к концу рабочего дня в результате нарастания утомления.

Для лучшего использования административных методов управления большое значение имеет улучшение структуры управления, внедрение прогрессивных нормативов по планированию и организации производства, хорошо поставленный контроль. другое важное условие успешной административной деятельности руководителей повышение обоснованности решений и распоряжений, культуры управленческого труда, поощрение деловой активности подчиненных.

Применяя административные средства воздействия, руководители должны владеть искусством правильно поощрять и наказывать подчиненных, У людей не должно возникать чувство безнаказанности за нарушения. Нельзя налагать слишком много взысканий, так же как и вовсе избегать их. Необходимо проводить различие между напоминанием и замечанием, а также между замечанием и Взысканием, так как исполнитель может допустить ошибку по незнанию, вторично или умышленно. К сожалению, нередки случаи, когда руководители налагают своими приказами в среднем по 3—4 взыскания на одного работника за год, издают за год более 1000 приказов по различным вопросам. Приказы часто формулируются безграмотно (характерный пример: «Объявить выговор разнорабочему за кражу досок без моего разрешения»), с нарушением законодательства.

Руководителям и специалистам надо уметь делать деньги и считать их. для этого следует обладать знаниями в области услуг финансового рынка. Финансовый рынок — это рынок денег, на котором есть продавцы и покупатели. Роль финансового посредника обычно выполняет банк. Одним из новых способов финансирования является лизинг — операции по размещению движимого и недвижимого имущества, которое специально закупается лизинговой фирмой, остается ее собственностью, но отдается в аренду различным предприятиям. Обычно лизинг осуществляется в виде долгосрочной аренды машин и оборудования. Сейчас многие

сельскохозяйственные предприятия приобретают по лизингу тракторы, автомобили и другую технику.

Материальное стимулирование является одним из важнейших средств воздействия на работника; ведущее место здесь занимает основная оплата труда. В настоящее время все предприятия АПК устанавливают размеры тарифных ставок самостоятельно, так же как должностные оклады руководителям, специалистам, служащим, обслуживающему персоналу. Размеры основной оплаты труда зависят от уровня экономического развития предприятия. Однако он не может быть ниже минимального размера, определяемого законодательством страны.

Для лучшего использования социально-психологических методов управления, внедрения прогрессивных нормативов по планированию и организации производства, хорошо поставленный контроль.

Укрепление дисциплины труда – это резерв производительности труда, не требующих капитальных вложений и дающих быструю и эффективную отдачу. Отдача будет тем эффективнее, чем содержательнее будут мероприятия, отражающие, в том числе и психологические особенности организации поведения.(9,12)

Эффективная организация управления производством в сельскохозяйственных предприятиях должна всегда соотноситься с требованиями объективных закономерностей и тенденциями социального развития коллективов и основываться на учете совокупности материальных условий жизни трудящихся.

3.3 Экономическая эффективность предложенных мероприятий

Объективная оценка эффективности управления дает возможность сравнивать различные варианты организации управления давать им оценку, намечать пути совершенствования, повышать ответственность руководителей и специалистов хозяйства за результаты их труда.

Анализ и оценка эффективности управления общественным производством вообще и сельскохозяйственным в особенности остается весьма сложной проблемой. В настоящее время предлагаются различные подходы к ее решению, в том числе с учетом социальных факторов. В любом случае оценка базируется на сравнении ее динамики за ряд лет, анализе изменений в производстве, обусловленных дополнительными затратами на управление.

Состояние системы управления характеризуется не только набором количественных показателей. При оценке следует учитывать общий уровень культуры производства и управления, психологический климат в коллективе, условия жизни работников хозяйства и членов их семей и др. Важное значение имеют такие психологические критерии, как удовлетворенность работой, мотивация членов коллектива, их самооценка, авторитет руководителя. Только такая комплексная и объективная оценка дает возможность судить об эффективности работы руководителей и специалистов сельскохозяйственного производства.

Поэтому, мы считаем, что предложенные мероприятия по совершенствованию техники и технологии управления должны способствовать повышению экономической эффективности ОАО «ВЗП» «Рыбная Слобода». У руководителей и главных специалистов, как показали результаты исследований, сокращается удельный вес затрат времени на оперативное управление на 20-35%, в связи с чем они могут лучше выполнять другие функции, прежде всего перспективного характера.

Упорядочение сбора информации позволяет сэкономить в изучаемом хозяйстве, по предварительным расчетам, примерно 20-30% всего рабочего времени работников аппарата управления, затраченного на эту работу.

Все вышеперечисленное дает нам основания повысить производительность труда или стоимость валовой продукции примерно на 20%. Расчеты по предполагаемой эффективности приводятся в таблице 4.2.

Разработанные мероприятия по совершенствованию управления производством способствуют повышению производительности труда, но вместе с тем увеличиваются затраты на внедрение этих мероприятий.

Таблица 3.2.1 Предполагаемая эффективность по совершенствованию управления в ОАО «ВЗП» «Рыбная Слобода»

Показатели	2017	Проект
1. Производительность управленческого труда.		
Стоимость валовой продукции в расчёте на:		
1 среднегодового работника управления (годовая производительность), тыс. руб.	3864	4637
1 чел-час, затрачиваемый на управление (часовая производительность), тыс. руб.	0,056	0,060
2. Экономичность аппарата управления.		
Удельный вес расходов по оплате труда работников управления в общем фонде зарплаты, %	19,5	24
Удельный вес затрат на управление в структуре производственных расходов, %	11,7	11,7
3. Общие результаты.		
Сумма прибыли на 1 га с\х угодий, тыс. руб.	-6,6275	-5,31
Уровень рентабельности, %	-11,06	-8,85
Норма прибыли, %	-7,0	-5,6
Фондоотдача, руб. на 100 руб. фондов	1127,24	1352,69

Выводы и предложения

В условиях развития рыночных отношений, перехода экономики на интенсивный путь развития организация управления на строго научных основах становится необходимостью и важнейшим фактором повышения эффективности и качества работы на всех уровнях производства.

Для того чтобы организация работала эффективно, необходимы усовершенствованные методы управления.

Сущность совершенствования состоит в том, что каждый руководитель организации или другой ступени управления был заинтересован в каждом работнике, в его личном интересе. Это может быть достигнуто разными способами: улучшение морального климата в коллективе или иметь возможность переквалифицировать кадры, а также это может быть и материальное поощрение, социальный успех (помощь семье, здоровье, моральный настрой).

Необходимо руководителю разрабатывать текущие планы руководства и управления, где необходимо отражать текущие и длительные мероприятия развития организации: совершенствование стиля и методов работы, анализ собственных ошибок, организация труда коллектива.

В процессе управления руководители и специалисты постоянно имеют дело с информацией как необходимым средством выражения управленческих решений и их реализации. Производительность труда и его качество во многом зависят от организации информирования, то есть своевременного получения и передачи необходимой информации.

Коммуникация пронизывает все виды управленческой деятельности, она предоставляет исходные данные для выработки и исполнения решений, осуществления обратной связи, корректировки целей и процедур деятельности предприятия.

В информационном обеспечении руководителей и специалистов большую роль играет диспетчерская служба. Главное достоинство

диспетчерской службы при ее хорошей организации – это повышение эффективности в использовании земли, рабочей силы, техники и других ресурсов. Она создает условия для нормального процесса производства во всех подразделениях и оперативности в работе аппарата управления.

Изучение, анализ и разработка различных мероприятий по совершенствованию управления производством проводились на примере сельскохозяйственного производственного кооператива.

В целом природно-климатические условия обеспечивают нормальный рост и развитие основных видов сельскохозяйственных культур, возделываемых в хозяйстве.

Анализ современного состояния управления производством позволил выявить следующее.

В СПК сложилась трехступенчатая отделенческая организационная структура и структура управления производством, которая предполагает использование труда главных специалистов, как функциональных руководителей структурных подразделений, что затрудняет оперативности принятия управленческих решений и снижается уровень управляемости.

Процессы совершенствования, происходящие в хозяйстве, сопровождаются ростом объема информации, увеличением номенклатуры документов и количества показателей в них. Возрастает нагрузка по обработке этих документов на работников управления. недостаточная механизация и автоматизация процессов обработки информации приводит к тому, что эти работы занимают значительную долю времени специалистов.

В организации оперативного управления важную роль играют технические средства. В СПК прослеживается не высокий уровень использования современных технических средств, что сказывается на эффективности выполнения обязанностей руководителями и специалистами, но также снижает уровень оперативности управления, но и существенно увеличивает затраты (на содержание автотранспорта и др.). В хозяйстве отсутствует диспетчерская служба.

На основе анализа современного состояния управления производством, изучения специальной литературы, в работе были разработаны и предложены мероприятия по совершенствованию рассматриваемого вопроса.

Предлагаем в дальнейшем в ОАО «ВЗП» «Рыбная Слобода» Рыбно-Слободского района РТ привести организационную структуру и структуру управления в соответствии с современными требованиями, учитывая рыночные отношения, т.е. перейти на отраслевой тип структуры управления, где главные специалисты становятся руководителями подразделений или линейными руководителями, что будет способствовать оперативности принятия решений и повысится уровень управляемости. Также на основе службы снабжения и сбыта предлагаем организовать службу маркетинга, а для сокращения сбора и обработки информации и оперативности принятия управленческих решений диспетчерскую службу.

Маркетинговая деятельность будет направлена на обеспечение максимального объема производства и реализации продукции на внутреннем и внешнем рынках, высокой эффективности производства и расширение рыночной доли хозяйства.

Разработать должностную инструкцию для специалиста по маркетингу.

Для каждого уровня управления необходимо четко определить номенклатуру документов, источники и сферы сбора информации. Упорядочение сбора информации позволит сэкономить в хозяйстве примерно 20-30% всего рабочего времени работников аппарата управления, затраченного на эту работу.

Предлагаем в ОАО «ВЗП» «Рыбная Слобода» Рыбно-Слободского района РТ создать автоматизированные рабочие места (АРМ) на базе микропроцессорной техники. Это комплекс технических и программных средств, позволяющий руководителю или специалисту решать профессиональные задачи в непосредственном общении с компьютером. Например, АРМ агронома позволяет проводить расчеты потребности в семенах, удобрениях, анализировать характеристики полей, программировать

урожайность, обрабатывать данные о распространении вредных организмов в системе севооборотов и т.д. АРМ зоотехника дает возможность определить молочную продуктивность коров в стаде в зависимости от их возраста и пламенного использования, вести оценку быков-производителей, рассчитывать рационы кормления животных, АРМ инженер-механика обеспечивает решение многих задач, связанных с эксплуатацией и ремонтом техники, электрооборудования, рациональным использованием нефтепродуктов, учетом работы механизаторов

В изучаемом хозяйстве должны шире использовать современные информационные технологии, связанные с использованием персональных компьютеров, в том числе и электронную почту и Интернет. Так, электронная почта является наиболее мобильным и дешевым средством связи между людьми, находящимися в разных городах и странах, в Интернете можно найти немало полезной информации.

Все вышеперечисленное дает нам основания повысить производительность труда или стоимость валовой продукции примерно на 15%.

Разработанные мероприятия по совершенствованию управления производством способствуют повышению производительности труда, но вместе с тем увеличиваются затраты на внедрение этих мероприятий.

Список использованных источников

1. Авхадиев Ф.Н. Развитие внутрихозяйственных экономических отношений в сельскохозяйственных организациях: статья / Ф.Н. Авхадиев // Вестник Казанского ГАУ.- 2014-№2. – с.20.
2. Арзуманян Е.А. Животноводство: учебное пособие / Е.А. Арзуманян. – Москва: ВО, Агропромиздат. - 2014. – 433 с.
3. Бухалков М.И. Организация производства и управление предприятием: Учебник / М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 506 с.
4. Газетдинов М.Х. Кормовая база молочного скотоводства в РТ: статья / М.Х. Газетдинов // Вестник Казанского государственного аграрного университета. – Казань: КГАУ. - 2014. - №4. – 18 с.
5. Гайнутдинов И.Г. Справочник специалиста агропромышленного комплекса: справочное пособие / И.Г. Гайнутдинов [и др.]. Казань: Изд-во КПФУ. – 2014.
6. Калашников А.П. Справочник зоотехника: учебное пособие / А.С. Калашников, А.П. Смирнов.- Москва: Агропромиздат. - 2014. - 479 с.
7. Каюмов Ф.Г. Современное состояние и перспективы развития мясного скотоводства / Ф. Г. Каюмов / Нива Татарстана – 2014. - № 3 – 4, с. 41.
8. Киселева Л.Ю. Основы технологии производства и первичной обработки продукции животноводства: учебное пособие / под ред. Л.Ю. Киселева. - СПб.: Лань, 2013. - 448 с.
9. Кузнецов А.Ф. Гигиена сельскохозяйственных животных : учебное пособие / А.Ф. Кузнецов. - Москва: Агропромиздат. – 2014.- 400 с.
10. Макарецев Н.Г. Технологические основы производства и переработки продукции животноводства: учебное пособие / Н.Г. Макарецев, Л.В. Топорова, А.В. Архипов.– Москва: МГПУ им. Н.Э. Баумана. – 2014. - 804 с.
11. Мамушкина Н.В. Характеристика отрасли и продукции животноводства, структуры себестоимости и состава затрат на производство и продажу / Н.В. Мамушкина // Вестник НГИЭИ, 2014. - № 11 (42). - С. 62-72.

- 12.Марковина Е.В. Развитие и организация управления производством продукции сельского хозяйства / Е.В. Марковина, Е.Л. Мосунова, О.П. Князева // Вестник Ижевской государственной сельскохозяйственной академии, 2016. - №1 (46). - С. 32-39.
- 13.Минаков И.А. Экономика сельского хозяйства. Учебник. 3-е изд. / И.А. Минаков, Л.А. Сабетова, Н.И. Куликов. - М.: Инфра-М, 2014. - 352 с.
- 14.Мухаметгалиев Ф.Н. Концепция и методология устойчивого развития агропромышленного комплекса Республики Татарстан: учебное пособие / Ф.Н. Мухаметгалиев, Д.И. Файзрахманов, Л.Ф. Ситдикова и др. // – Казань: Казанский ГАУ. - 2014. – 120 с.
15. Никонов А.А. , Сергеев В.А. , Синюков М.И. и др. Проблемы повышения эффективности сельскохозяйственного производства / А.А. Никонов, В.А. Сергеев, М.И. Синюков и др., М.: Агропромиздат, 2013. – С. 325.
- 16.Резников Н.А. Состояние и эффективность сельского хозяйства в переходный период/ Н.А. Резников. – М.: Экономика и информатика, - 2013. - С. 192.
- 17.Серова Е.В. Аграрная экономика: Учебник для студентов вузов / Е.В Серова – М.: ГУ ВШЭ, - 2015. – С. 480.
- 18.Парамонова Т.В. Приоритетные направления развития АПК: статья / Т.В. Парамонова // Животноводство России. – 2014. - № 6. – С.11.
- 19.Резников Н.А. Состояние и эффективность сельского хозяйства в переходный период/ Н.А. Резников. – М.: Экономика и информатика,-2013. - С. 192
- 20.Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие / Г.В. Савицкая. — 7-е изд., испр. — Мн.: Новое знание, 2014. — 704 с. — (Экономическое образование). С. 93-99
- 21.Свободин В.А. Интенсификация и эффективность сельского хозяйства / научно-технический прогресс и эффективность агропромышленного производства/ В.А. Свободин. – М.: ВНИИЭСХ, - 2014. С.172-180.26
- 22.Серова Е.В. Аграрная экономика: Учебник для студентов вузов / Е.В Серова – М.: ГУ ВШЭ, - 2014. – С. 480.

23. Сметлов П.В., Г. А. Анализ хозяйственной деятельности / П.В. Сметлов, Г.А. Ораевская. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 304 с.
24. Соколов А.А. Проблемы реализации сельскохозяйственной продукции / А.А. Соколов, А.Ю. Целикова // Основные проблемы сельскохозяйственных наук / Сборник научных трудов по итогам международной научно-практической конференции. Волгоград, 2014. - 29 с.
25. Стадник А.Т. Модернизация производства и повышение конкурентоспособности сельскохозяйственных организаций / А.Т. Стадник, О.Н. Першина // Вестник Новосибирского государственного аграрного университета, 2012. - Т. 1. - № 22-1. - С. 174-178.
26. Ткач А.В. Формирование регионального продовольственного рынка: статья / А.В. Ткач, А.С. Нечитайлов // Вопросы региональной экономики. - 2014. - № 3. - С. 94-99.
27. Трофимов А.Ф. Интенсивная технология производства молока: учебное пособие / А.Ф. Трофимов. - Москва: «Урожай». - 2014. - 198с.
28. Шакиров Ш.К. Животноводство: 200 вопросов и ответов: учебное пособие / Ш.К. Шакиров, Ф.С. Гибадуллина, Н.Н. Хазипов и др. - Казань: Центр инновационных технологий. - 2014. - 180 с.
29. Электронный ресурс. Официальный интернет-портал Министерства сельского хозяйства Кировской области. Режим доступа <http://www.dsx-kirov.ru/>
30. Электронный ресурс. Официальный интернет-портал Министерства сельского хозяйства Российской Федерации. Режим доступа: <http://www.mcx.ru/>
31. Электронный ресурс. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики РФ. Режим доступа: <http://www.gks.ru/>
32. Электронный ресурс. Официальный сайт делового журнала «Меркурий». Режим доступа: <http://merk-kirov.ru/>

ПРИЛОЖЕНИЯ