

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.Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ Савушкина Л.Н.  
«21» мая 2018г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**Совершенствование системы управления в обществе с  
ограниченной ответственностью Агрофирма «Ял Тау»  
Лениногорского района Республики Татарстан**

Обучающийся:

Хайруллина Алина Ильсуровна

Руководитель:

д.э.н, профессор

Файзрахманов Джаудат Ибрагимович

Рецензент:

к.э.н., доцент

Газетдинов Шамиль Миршарипович

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.Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ Савушкина Л.Н.  
«20» мая 2016 г.

### ЗАДАНИЕ на выпускную квалификационную работу

\_\_\_\_\_ Хайруллиной Алины Ильсуровны

- 1. Тема работы:** Совершенствование системы управления в обществе с ограниченной ответственностью Агрофирма «Ял Тау» Лениногорского района Республики Татарстан
- 2. Срок сдачи выпускной квалификационной работы** «21» мая 2018г.
- 3. Исходные данные к работе:** специальная и периодическая литература, , нормативно-правовые документы, результаты личных наблюдений и разработок, статистические данные Министерства сельского хозяйства и продовольствия РТ, нормативно-правовые документы, годовые бухгалтерские отчеты за 2015 -2017 годы.
- 4. Перечень подлежащих разработке вопросов:** теоретико-методические основы совершенствования системы управления; классификация и методы системы управления и их пути совершенствования; анализ развития и структура ООО «Агрофирма Ялтау»; анализ системы управления ООО

«Агрофирма Ялтау»; мероприятия по совершенствованию системы управления; общие направления и конкретные рекомендации по совершенствованию системы управления в ООО «Агрофирма Ялтау» Лениногорского района РТ.

**5. Перечень графических материалов:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**6. Дата выдачи задания**

«20» мая 2016г.

**Руководитель**

Д.И. Файзрахманов

**Задание принял к исполнению**

А.И. Хайруллина

## КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

Наименование этапов выпускной квалификационной работы	Сроки выполнения	Примечание
ВВЕДЕНИЕ	15.09.16	
1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ	15.03.17	
1.1. Содержание и функции системы управления		
1.2. Классификация и методы системы управления		
1.3. Пути совершенствования системы управления		
2. АНАЛИЗ ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ ООО «АГРОФИРМА ЯЛТАУ» ЛЕНИНОГОРСКОГО РАЙОНА РТ	15.10.17	
2.1. Общая характеристика деятельности ООО «Агрофирма Ялтау» Лениногорского района РТ		
2.2. Структура, анализ развития ООО «Агрофирма Ялтау» Лениногорского района РТ		
2.3. Характеристика системы управления в ООО «Агрофирма Ялтау» Лениногорского РТ		
3. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В ООО «АГРОФИРМА ЯЛТАУ» ЛЕНИНОГОРСКОГО РАЙОНА РТ	15.04.18	
3.1. Анализ системы управления в ООО «Агрофирма Ялтау» Лениногорского района РТ		
3.2. Мероприятия по совершенствованию системы управления в ООО «Агрофирма Ялтау» Лениногорского района РТ		
ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ	10.05.18	
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	10.05.18	
ПРИЛОЖЕНИЯ	10.05.18	

**Обучающийся**

А.И. Хайруллина

**Руководитель**

Д.И. Файзрахманов

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ	8
1.1. Содержание и функции системы управления	8
1.2. Классификация и методы системы управления	14
1.3. Пути совершенствования системы управления	20
2. АНАЛИЗ ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ ООО «АГРОФИРМА ЯЛТАУ» ЛЕНИНОГОРСКОГО РАЙОНА РТ	25
2.1. Общая характеристика деятельности ООО «Агрофирма Ялтау» Лениногорского района РТ	25
2.2. Структура, анализ развития ООО «Агрофирма Ялтау» Лениногорского района РТ	32
2.3. Характеристика системы управления в ООО «Агрофирма Ялтау» Лениногорского РТ	45
3. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В ООО «АГРОФИРМА ЯЛТАУ» ЛЕНИНОГОРСКОГО РАЙОНА РТ	50
3.1. Анализ системы управления в ООО «Агрофирма Ялтау» Лениногорского района РТ	50
3.2. Мероприятия по совершенствованию системы управления в ООО «Агрофирма Ялтау» Лениногорского района РТ	53
ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ	58
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	61
ПРИЛОЖЕНИЯ	64

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. На сегодняшний день, в условиях современной рыночной экономики, главным фактором успеха предприятия является системы управления, которая постоянно находится в процессе совершенствования по требованиям производства. Ведь экономическая стабильность предприятия зависит с постоянным совершенствованием и развитием, на что влияют и условия внешней среды. Стремление предприятий в поддержании системы управления проявляется в активном освоении новой продукции, современных технологий, техники, применение развивающих форм организации труда, управления, производства, кадровый потенциал и его совершенствование. В системе управления России происходят перестройка, как экономики, так и каждого хозяйства, что связано с рыночными отношениями.

В России, в период изменений системы организационных, социально-экономических отношений финансово-хозяйственная деятельность страны требует от каждого предприятия создания системы управления, которая должна обеспечить высокую эффективность его работы. Это во многом зависит и от профессионального опыта, навыков руководителей предприятия и его специалистов. Современный руководитель должен обладать знаниями в теории управления, его технологией и техникой, методами системы управления, приемами управления, создавать условия для кадрового состава с целью его высокопроизводительности.

Система управления – это систематизированный набор средств, который объединяет в себе все указанные составляющие для достижения целей предприятия [26].

Необходимость совершенствования системы управления на современном этапе определяется такими факторами как: оптимизация численности аппарата управления и функций; внедрение

автоматизированных систем управления и разработки систем принятия решения.

С этих позиций систему управления можно рассматривать как форму разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления.

Таким образом, в условиях динамичности современного производства и системы управления должно находиться в постоянном развитии, что на сегодняшний день, невозможно без выбора направлений развития совершенствования системы управления.

Цель выпускной квалификационной работы: разработать мероприятия по совершенствованию системы управления.

Достижение поставленной цели потребовало решения следующих задач:

1. Изучить сущность и функции системы управления.
2. Рассмотреть классификацию системы управления.
3. Проанализировать экономическое состояние ООО «Агрофирма Ялтау» Лениногорского района Республики Татарстан.
4. Сделать анализ совершенствования системы управления в ООО «Агрофирма Ялтау» Лениногорского РТ
5. Разработать мероприятия по совершенствованию системы управления в ООО «Агрофирма Ялтау» Лениногорского района РТ.

В ходе написания выпускной квалификационной работы рассмотрены работы ученых в области совершенствования системы управления: И.А. Волков, Б.М. Жуков, С.Л. Захаров, А.Я. Кибанов, Г.Б. Маханькой другие.

Использованные методы исследования: теоретический анализ, использованной при изучении литературы по системе управления и эмпирический анализ.

Информационная база: документы подеятельности, отчетность ООО «Агрофирма Ялтау» Лениногорского района РТ, научная и учебная литература.

Теоретической основой исследования послужили нормативные правовые акты в сфере системы управления; современные теоретические труды классиков в сфере совершенствования системы управления.

Практическая значимость исследования заключается в том, что результаты работы могут быть использованы при совершенствовании системы управления в ООО «Агрофирма Ялтау» Лениногорского района Республики Татарстан.

Структура выпускной квалификационной работы включает в себя введение, три главы, выводы и предложения, список использованных источников, приложение.

# 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

## 1.1. Содержание и функции системы управления

В условиях современного экономического состояния страны сельскохозяйственные предприятия должны уметь быстро адаптироваться к внешним изменениям, что ведет к актуальности приобретения новых научных и практических подходов в системе управления производств.

Под понятием «правление» следует понимать процесс целенаправленного воздействия субъекта на объект управления с целью достижения определенных результатов.

Система управления – это систематизированный набор средств, который объединяет в себе все указанные составляющие для достижения целей предприятия.

Систему управления и его эффективность регулирует и контролирует Федеральный Закон от 14 июня 1995 года №88-ФЗ «О государственной поддержке малого предпринимательства Российской Федерации» (последняя редакция 02.02.2006). Данный Федеральный закон контролирует право граждан страны на использование способностей и имущества для ведения предпринимательской деятельности, что дает возможности на свободный выбор системы управления предприятием [3].

Ученые считают, что совершенствование системы управления зависит от эффективности функционирования экономического объекта. А повысить качество системы управления возможно при включении в себя исследований, как управление системой и подсистемой предприятия, процесса производства, изучении слабых и сильных сторон предприятия, финансового состояния.

Рассмотрим определения ученых в таблице 1.

Таблица 1 – Сущность понятия «система управления»

Ученые	Определение
Стенли Янг	Система управления – это подсистема предприятия, где составной частью являются люди, которые занимаются определением проблем, выполнением определенных решений с целью увеличения доходов.
В.В. Глущенко, И.И. Глущенко	Система управления предназначена для воздействия на объект управления с целью решения конкретных проблем.
И. Асташкина	Система управления – это самостоятельная система, которая зависит от конкретного содержания системы организации.
И.Н. Герчиков	Система управления – это сознательный, целенаправленный процесс с целью достижения поставленных целей.
А.М. Васильев, Н.А. Пиличев	Система управления- процесс целенаправленного воздействия с целью поддержания определенного состояния предприятия с учетом свойственных ей законов.

Таким образом, сущность системы управления заключается в обеспечении целенаправленного, планомерного воздействия субъекта управления на объект управления, осуществляемого различными методами по определенной технологии в целях поддержания системы в устойчивом равновесии или переводе ее в новое состояние.

Субъект системы управления - совокупность органов управления и управленческих работников, различающихся масштабами своей деятель-

ности, компетенции и специфики выполнения функций.

Объект системы управления – совокупность ресурсов и организационно-экономических условий, которые характеризуют деятельность предприятия.

Большое практическое значение в совершенствовании системы управления имеют функции системы управления.

К функциям системы управления относят: планирование, маркетинг, предпринимательство, финансы, организацию, производство, инновации, информацию и социальное развитие [13].

Планирование – распределение ресурсов с целью достижения поставленных задач. Планирование требует аналитического мышления. Ведь именно продуктивное использование рабочего времени можно достичь с помощью планирования, как в системе работы кадров, так и руководителей. Любая организационная работа должна быть распределена по времени, то есть иметь распорядок дня. К ним относятся: регулярные совещания, выдача нарядов, прием посетителей, обучение кадров, отчёты, обходы кадров, выполнение общественных поручений. Такие моменты нужно планировать заранее и строго придерживаться плана, так как здесь дело касается не только личного времени руководителя или специалиста, но и времени всех остальных. Поэтому планы должны быть взаимосвязаны и согласованы между службами и отделами предприятия. При их составлении необходимо учитывать календарные планы других организаций, особенно государственных.

В сельскохозяйственных предприятиях составляют планы основных мероприятий на период сельскохозяйственных работ, месяц, квартал с указанием сроков их выполнения и ответственных исполнителей [12].

Таким образом, основная суть организации труда кадров заключается в установлении порядка в процессе труда, осуществление трудового процесса и раскрытие таких элементов как:

- 1) Объединение и разделение труда – система производственной взаимосвязи между кадрами управления;
- 2) Рациональные методы и приемы организации труда;
- 3) Организация рабочего места – снабжение необходимыми средствами производства и их планировка;
- 4) Организация обслуживания рабочего места – формы и виды обслуживания.

Маркетинг – совокупность процессов применяемых в предприятии с целью его продвижения.

Предпринимательство – это вид экономической деятельности, направленное на получение прибыли от производства.

Финансы – это экономические отношения, возникающие в процессе использования денежных средств с целью расширения производства.

Организация системы управления - передовой опыт и знания с целью объединения трудового коллектива воедино в процессе работы и эффективное использование трудовых и материальных ресурсов.

Производство – создание какой – либо продукции.

Инновации - востребованное рынком внедренное новшество с целью эффективности продукции.

Информация – данные или сведения.

Социальное развитие – это переход общественных отношений к новому качественному отношению [7].

Рассмотрим подсистемы, которые включаются в функции системы управления.

Функциями подсистемы общего и линейного руководства считается управление системой в целом, а также управление отдельными функциональными и производственными подразделениями. Данные функции исполняются как управляющим организации, так и его заместителями, главами функциональных и производственных подразделе-

ний, их заместителями.

Функции подсистемы планирования и менеджмента персонала состоит в исследовании кадровой политики и стратегии управления персоналом, рассмотрении профессиональных возможностей, анализе торгового рынка. Реализовывает профессиональное планирование, планирование и прогнозирование потребности в персонале, организует рекламу, удерживает связи с внешними источниками, которые гарантируют систему кадрами [20].

Функции подсистемы управления и учета персонала: предприятия найма персонала, собеседования, отбора и приема персонала, учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала, высококлассный уклон оптимального применения персонала, руководство занятостью, делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом.

За подсистемой управления трудовыми взаимоотношениями зафиксированы подобные функции как, исследование и урегулирование массовых и индивидуальных отношений, осуществление анализа и регулирование отношений управления, руководство производственными инцидентами и стрессами, проведение социально-психологической диагностики, осуществление соблюдения моральных норм взаимоотношений.

Функциями подсистемы обеспечения стандартных условий труда считается выполнение условий психофизиологии и эргономики труда, соблюдение требований промышленной эстетики, защиты работы и окружающей среды, военизированной охраны организации и отдельных должностных персон.

Подсистема управления социальным формированием реализовывает: систему социального питания, руководство жилищно-бытовым обслуживанием, развитием культуры и физического обучения, предоставление защиты здоровья и отдыха, обеспечение детскими

учреждениями, управление социальными инцидентами и стрессами, организацию продажи продуктов питания и товаров народного потребления, организацию социального страхования.

Подсистема развития организационной структуры управления осуществляет подобные функции, как анализ сложившейся оргструктуры управления, проектирование новой оргструктуры управления, разработка штатного расписания, формирование новой оргструктуры управления, разработка и реализация рекомендаций по развитию стиля и методов руководства.

Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом осуществляет: решение правовых вопросов трудовых отношений, согласование распорядительных и иных документов по управлению персоналом, решение правовых вопросов хозяйственной деятельности, проведение консультаций по юридическим вопросам. Подсистема информационного предоставления системы управления исполняет следующие функции: ведение учета и статистики персонала: информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом, снабжение персонала научно-промышленными данными, организация деятельности органов общественной информацией организации, осуществление патентно-лицензионной работы [29].

В связи с объемом в организационной системе управления, в небольших организациях одно отделение может выполнять функции некоторых подсистем, а в больших - функции любой подсистемы, как правило, выполняет отдельное подразделение.

Таким образом, на сегодняшний день в России происходит радикальная перестройка системы управления в целом и каждого хозяйства в отдельности, связанная с переходом народного хозяйства к рыночным отношениям. Происходят серьезные изменения в системе экономических, организационных и социальных отношений. Предоставление юридической хозяйственной самостоятельности

товаропроизводителям, полностью отвечающим за результаты своей финансово -хозяйственной деятельности, предполагаем, что каждое предприятие должно создать систему управления, обеспечивающую высокую эффективность его работы.

## 1.2.Классификация и методы системы управления

Рассмотрим классификацию системы управления:

- 1) По уровню автоматизации выполняемых функций распределение функций между человеком и техников;
- 2) По методу управления: обыкновенные и адаптивные;
- 3) По иерархическому принципу: одноуровневые, многоуровневые;
- 4) По функциональному признаку – координация отдельных механизмов;
- 5) По информационным признакам – источники и носители информации.

Методы системы управления – это совокупность приемов и операций при изготовлении продукции или оказании услуг [8].

Изучим методы системы управления в таблице 2.

Еще одним немаловажным фактором является система управления персоналом. Комплексное исследование представляет собой методический способ целого расклада, что решает задачу улучшения системы управления персоналом. Комплексный аспект помогает изыскателю выявить систему управления персоналом в полном и составляющем ее компоненте, такие как, цели, функции, организационную структуру, кадры, технические средства управления, информацию, методы управления людьми, технологии управления, управленческие решения; раскрыть различные виды взаимосвязей этих компонентов между собой и внешней средой и свести их в общую целостную картину. Внешняя среда для управления персоналом - это как другие подсистемы системы

управления данного предприятия, примером может служить подсистема управления внешними хозяйственными связями, так и внешние предприятия, к образцу - поставщики и потребители, вышестоящие предприятия [27].

Таблица 2 – методы совершенствования системы управления

Метод сбора данных	а) Самообследование б) Беседа, интервьюирование
Метод анализа	а) Системный б) Декомпозиция в) Последовательная постановка
Метод проектирования	а) Системный подход б) Аналогий в) Экспертно -аналитический
Методы обоснования	а) Сравнений б) Аналогий в) Экспертно -аналитический
Методы внедрения	а) Обучение б) Повышение квалификации работников аппарата управления в) переподготовка

Система методов управления обозначены в рисунке 1.

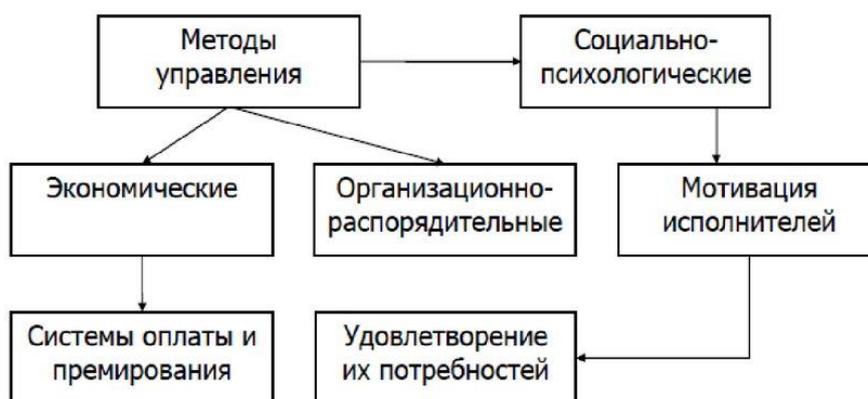


Рис.1 – Система методов управления в ООО «Агрофирма Ялтау»

Способом декомпозиции считается разделение сложных явлений в наиболее элементарные. Целостность прикосновения вглубь явления зависит от несложности элемента. К примеру, систему управления персоналом можно разделить на подсистемы, подсистемы – в функции, функции – в операции, операции – в процедуры. Уже после того, как расчленили, важным является воссоздание системы управления персоналом как единого целого, либо согласно иному – соединение. В данном процессе применяется метод декомпозиционного моделирования, где используются закономерные, графические и числовые модели.

Метод поочередной подстановки занимается изучением влияния на формирование системы управления персоналом каждого фактора в отдельности, которые сложили ее состояние, за исключением воздействия иных условий. При этом совершают распределение факторов и отбирают оказывающее более значительное воздействие.

Метод сопоставления дает возможность сравнить существующую систему управления персоналом с подобной системой передового предприятия, с нормативным состоянием или состоянием в прошлом периоде. Необходимо иметь в виду, что положительного итога можно достичь, если системы сравнимы, если они однородны. С целью расширения границы сопоставимости следует устранить факторы несопоставимости.

Динамический метод располагает сведения в динамическом строю и ликвидирует из него неожиданные отличия, при этом происходит отображение стабильных неправильностей. Данный способ применяется при исследовании численных характеристик, которые определяют систему управления персоналом.

Под методом структуризации подразумевается численное и высококачественное подтверждение целей организации в целом и целей системы управления персоналом с точки зрения их соответствия целям организации.

Причиной для экспертно-аналитического метода улучшения управления персоналом считается привлечение высококвалифицированных специалистов по управлению персоналом, управленческого персонала предприятия к ходу улучшения. Значимым при использовании данного способа является проработка форм систематизации, записи и ясного представления мнений и заключений экспертов. Этот метод даёт возможность раскрыть ключевые тенденции совершенствования управления персоналом, оценки результатов анализа и причины недостатков. Но он не всегда имеет высокую точность и объективность в связи с тем, что у специалистов отсутствуют общие критерии оценок. Данный способ более результативен при многостадийной экспертизе [25].

Особенный результат в практике совершенствования управления персоналом предоставляет нормативный метод. Он учитывает использование системы нормативов, которые устанавливают состав и сущность функций по управлению персоналом, количество работников по функциям, вид организационной структуры, критерии построения структуры агрегата управления организации в целом и системы управления персоналом (мера управляемости, уровень централизации функций, число ступеней управления, звеньев, размеры подразделений, порядок подчиненности и взаимосвязи подразделений), разделение и кооперацию труда руководителей и специалистов управления персоналом организации.

Все обширнее применяется параметрический метод. Цель данного метода – установление функциональных зависимостей между параметрами компонентов производственной системы и системы управления персоналом с целью раскрытия степени их соответствия.

В последнее время при совершенствовании системы управления персоналом начал использоваться метод функционально-стоимостного рассмотрения. Этот способ даёт возможность подобрать такого рода

вариант возведения системы управления персоналом, который потребует минимальный расход и представляет более результативным с точки зрения конечных итогов. Он позволяет раскрыть ненужные, либо вспомогательные функции управления.

Метод основные компоненты позволяет отразить в одном признаке качества десятков характеристик. Это дает возможность сравнить не большое число характеристик иной подобной системы управления персоналом с множеством показателей другой подобной системы, а только единственный.

Балансовый метод позволяет произвести балансовые сравнения, увязки. К примеру, сравниваются итоги обрабатывания фотографий рабочего дня и технологических карт исполнения административных действий и операций с реальным фондом рабочего периода их выполнения.

Корреляционный и регрессивный анализ (КРА) – установление прямолинейной связи и тесноты взаимосвязи между параметрами (количеством персонала и влияющими на нее факторами).

Опытный метод основывается на эксперименте предыдущего периода данной системы управления персоналом и опыте иной подобной концепции.

Максимальное развитие в процессе совершенствования управления персоналом приобрел метод аналогий. Он состоит в использовании координационных конфигураций, которые оправдали себя в функционирующих концепциях управления персоналом с аналогичными экономико-организационными чертами по отношению к рассматриваемой системе. Суть метода аналогичностей заключается в разработке стандартных решений и определении пределов и условий их применения.

Эффективным способом использования стандартных выводов при совершенствовании управления персоналом считается блочный метод типизации подсистем линейно-функциональных и программно-целевых

строений. Типовые блочные решения увязываются совместно с уникальными решениями в общей организационной системе управления персоналом. Блочный метод стимулирует процесс формирования новейшей системы управления персоналом и увеличивает эффективности функционирования системы с минимальными расходами [13].

Суть метода творческих совещаний заключается в общественном рассмотрении направлений развития системы управления персоналом командой профессионалов и управляющих. Результативность метода заключается в том, что идея, которая высказана одним человеком, порождает у других участников совещания новейшей мысли, а те, в свою очередь, порождают последующие идеи, вследствие чего возникает поток идей. Целью творческого совещания является обнаружение возможно больше альтернативных путей совершенствования системы управления персоналом.

Метод коллективного блокнота заключается в комбинации самостоятельного выдвижения мыслей каждым экспертом с дальнейшей их коллективной оценкой на совещании по поиску путей совершенствования системы управления персоналом.

Метод ревизорских проблем состоит в активизации творческого поиска, решения задач, совершенствования систем управления персоналом с помощью предварительно подготовленного перечня наводящих вопросов. Форма вопросов обязана быть такой, для того, чтобы в них имелась «шпаргалка» о том, что и как необходимо сделать для решения задачи.

Морфологический анализ является средством исследования различных комбинаций вариантов организационных заключений, которые предполагаются для осуществления единичных функций управления персоналом. Для того, чтобы приобрести морфологическую матрицу, необходимо сделать запись столбиком функции, а далее вопреки любой функции построчно определить всевозможные виды

ее исполнения. Идеей данного метода считается то, чтобы непростую проблему разделить в небольшие подзадачи, которые проще решать по отдельности. При этом подразумевается то, что решение сложной проблемы формируется из заключений подзадач.

Подобным образом, система управления персоналом организации – система, в которой реализуются функции управления персоналом и что содержит подсистему единого и линейного управления, а также группу функциональных подсистем, которые работают на выполнении однородных функций. При этом максимальный результат и качество системы управления персоналом достигаются в том случае, если используется система методов в комплексе. Использование методов позволяет взглянуть на совершенствования со всех сторон, что может помочь избежать просчетов.

Анкетный и устный опросы ведутся для изучения имеющегося состояния организации труда и использования рабочего времени, а кроме того целью исследования мнения сотрудников о потребности проведения специализированных мероприятий, содействующих повышению производительности и улучшению обстоятельств работы [29].

Рационализация трудовых действий, формирование технически аргументированных норм времени базируется на всестороннем изучении производственных и административных процессов, исследовании взаимодействия элементов их составляющих, изыскании потерь и неразумных затрат рабочего времени.

### 1. 3. Пути совершенствования системы управления

Экономика нового типа возникла в последние два десятилетия, которой название информационной и глобальной, назвал американский социолог М. Кастельс [17]. Он утверждал, что в первую очередь производительность и конкурентоспособность зависят, от умения их

правильно обрабатывать и использовать информацию и свои знания. Российские учреждения подтвердили на практике недостаточность научно обоснованных способов системы управления, из-за чего происходит рассеивание денег, снижается правильное распределение материальных и финансовых средств. Системный анализ мало используется на всех уровнях системы управления. Состояние усложняется потребностью обрабатыванию растущих объемов данных, непрерывным усилением конкурентоспособной борьбы, принуждающая компании быстро и адекватно реагировать на перемены конъюнктуры рынка. Нужна система управления, которая позволит принимать данные перемены, различать и гарантировать соответствующее приспособление хозяйственной деятельности на основе нынешних технологий.

Увеличение производительности работы компании в существенной мере обусловлена организованностью концепции системы управления, которая зависит от хорошо сложенной структуры компании и работы всех её компонентов в направлении выбранных целей.

Политика действий нацелена на поиск рационального решения между централизацией и децентрализацией властных функций, что обуславливается потребностью: быстро реагировать на перемены внешней среды; Установить оптимальные взаимосвязи на всех уровнях системы управления, уменьшить количество структуры управления; улучшить оперативность принимаемых решений.

С данных позиций структуры системы управления возможно расценивать как форму распределения и кооперации административной работы, в рамках которой происходит процедура управления.

В современных обстоятельствах результат компании обуславливается, в первую очередь, разумной системой изготовления продукта, работ и услуг, уменьшением потерь, развитием, то есть влиянием системы управления на внутренние условия производства. На первое место выходит вопрос гибкости и адаптации к непрерывным

переменам внешней среды. Сюда входят компании, которые непосредственно взаимосвязаны с этим хозяйством, которые выполняют их цели и задачи. Так же это и социальные структуры, которые, не оказывают прямого влияния на оперативную деятельность компании, определяют ее стратегически значимые решения. Значимость структур внешней среды резко возрастает в связи возникающей сложностью всей структуры общественных отношений.

В нынешних условиях система управления совершенствуется с возрастанием научно -технического прогресса, с усложнением трудности реализации продукта. С этим вместе стало необходимостью изучение форм и методов управления на уровне главного хозяйственного звена – компании. Применение навыка в российских компаниях одна из главных задач.

Уровень системы управления включает в себя все цели, распределённые среди разных звеньями, взаимосвязи между которыми гарантирует координацию единичных операций согласно их осуществлению. Взаимосвязь уровней структуры системы управления, его задачами, функциями процессом, механизмом функционирования, людьми и их обязанностями говорят о ее большом влиянии на всесторонние работы компании [8].

Так как процесс системы управления является информационной, то объект управления показан в структуре системы управления информационными связями с органами управления и окружающей средой. Возможно предоставить последующие определения организационной структуры концепции системы управления – это целый комплекс объединенных между собой информативными взаимосвязями компонентов предмета и органа управления.

Существенную роль в увеличении производительности изготовления занимают организационно -экономические факторы и в первую очередь в

формирование и усовершенствование оптимальных форм компании производства, способов изготовления.

Рационализация методов системы управления подразумевает использование технических способов и средств к абсолютно всем разделам планирования, организации и регулирования работы проектируемой либо функционирующей компании.

Рационализация методов управления производством непосредственно связана с рационализацией методов работы, которая охватывает:

- а) Рациональную организацию рабочего места, оснащение его всеми необходимыми механизмами и устройствами;
- б) Сокращение протяженности путей перемещения рабочих;
- в) Разработку и внедрение наиболее рациональных движений рабочего;
- г) Разработку и внедрение рациональных методов и приемов труда в процессе выполнения производственных заданий.

Рациональная организация производства направлена на повышение производительности труда и снижение издержек производства.

Достигается это путем применения современных методов решения проблем и принятия решений, внедрение проектного планирования и системы управления, стратегического планирования продукта и рынка, инновационного планирования и управления, компьютеризации процессов управления.

Этапы работы по совершенствованию системы управления имеют следующие этапы:

1. «Узкие места» в системе управления. Используют методы анализа, изучения и критерии оценки
2. Конкретные предложения по плану мероприятий от руководителей, специалистов, работников. Проект плана работ по

совершенствованию системы управления обсуждается на техническом совещании с участием представителей общественных организаций и утверждается руководством предприятия.

3. Реализация плана – управление мероприятиями, которые разработаны и внедрены и зависят от материальных средств, выделенных денежных средств, обучения кадрового состава, метод оценки эффективности системы управления [23].

При подготовке мероприятий по совершенствованию системы управления данные получают с помощью анкетирования и интервьюирования исполнителей, фотохронометражных наблюдений. Взаимосвязь между структурными подразделениями и работниками аппарата управления анализируют с помощью графических средств.

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.

## 2. АНАЛИЗ ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ ООО «АГРОФИРМА ЯЛТАУ» ЛЕНИНОГОРСКОГО РАЙОНА РТ

### 2.1. Общая характеристика деятельности ООО «Агрофирма Ялтау» Лениногорского района РТ

Полное фирменное наименование: общество с ограниченной ответственностью «Агрофирма Ялтау».

Сокращенное фирменное наименование - ООО «Агрофирма Ялтау».

ООО «Агрофирма Ялтау» был зарегистрирован 10 октября 2007 года.

Юридический адрес хозяйства: 423257, Республика Татарстан, Лениногорский район, п. Подлесный, ул. Бугульминский тракт.

Телефон: +7 (85595) 38773

Email: yaltau@mail.ru

ИНН: 1649015530

КП: 164901001

Руководитель: Сагдеев Риваль Ильгизович.

ООО «Агрофирма Ялтау» расположен в Лениногорском районе, относящемся к «Закамской» природно-экономической зоне Республики Татарстан. Расстояние от хозяйства до республиканского центра г. Казань 340 км., до районного центра Лениногорск 17 км., связь с которыми осуществляется по автомагистрали «Казань – Лениногорск» с асфальтовым покрытием. Удалённость от ближайшей железнодорожной станции «Агрофирма Ялтау» 3 км. Рассматривая внутрихозяйственную дорожную инфраструктуру нужно отметить, что она находится в хорошем состоянии.

Населенные пункты хозяйства электризованы, газифицированы и обеспечены телефонной связью. Перевозка грузов осуществляется

автомобильным транспортом. Агрофирма имеет асфальтированную дорожную сеть.

Важнейшие пункты реализации основных видов продукции: расположены в г. Бугульма, а также районном центре.

ООО "Агрофирма Ялтау" занимается производством мяса [4].

Таблица 3 – Вид деятельности ООО «Агрофирма Ялтау» Лениногорского района Республики Татарстан

Основной вид деятельности:	
01.46	Разведение свиней
Дополнительные виды деятельности (9):	
01.62	Предоставление услуг в области животноводства
10.11	Переработка и консервирование мяса
10.61.3	Производство крупы и гранул из зерновых культур
10.91.1	Производство готовых кормов (смешанных и несмешанных), кроме муки и гранул из люцерны, для животных, содержащихся на фермах
46.23	Торговля оптовая живыми животными
46.32.1	Торговля оптовая мясом и мясом птицы, включая субпродукты
47.22	Торговля розничная мясом и мясными продуктами в специализированных магазинах
68.20.2	Аренда и управление собственным или арендованным нежилым недвижимым имуществом
77.31	Аренда и лизинг сельскохозяйственных машин и оборудования

Базы закупки основных видов материально - технических ресурсов: сельскохозяйственных машин и запчастей, горюче-смазочных материалов,

строительных материалов, средств ухода за растениями и некоторых видов удобрений располагаются в г. Лениногорск.

Земля является первой предпосылкой и естественной основой общественного производства, а в сельском хозяйстве – основным средством производства. Изучение состояния и использования земельных фондов следует начинать с определения состава земель и структуры сельскохозяйственных угодий в ООО «Агрофирма Ялтау. К сожалению изучаемом хозяйстве ООО «Агрофирма Ялтау» не имеются сельскохозяйственные угодья, поэтому анализ земельного фонда и его структуры не представляется возможным.

Кроме размеров землепользования и концентрации производства, на эффективность производства влияют природные условия местности.

Климат местности, где находится хозяйство – умеренно-континентальный, он формируется в основном под влиянием континентальных воздушных масс умеренных широт. Морские полярные массы проникают на территорию Республики Татарстан периодически, часто наблюдается вторжение холодных арктических и тёплых воздушных масс. Арктические массы обычно приходят с Карского моря, чаще весной и осенью, вызывая весенние и осенние заморозки. Тропические массы проникают летом из средней Азии, вызывая засухи, а зимой со Средиземного моря, в результате чего случаются оттепели.

Зима обычно холодная, средняя температура самого холодного месяца – января составляет – 14-15С, а в отдельные дни может понижаться до -40С. Промерзание почвы достигает к концу зимы 150 см, обычная максимальная высота снежного покрова – 30 -70 см в зависимости от рельефа. Снежный покров полностью сходит к середине апреля. Весна продолжается до середины июня, тёплые периоды с дождями чередуются с холодными. Лето жаркое. Осень наступает в сентябре и характеризуется неустойчивой погодой.

Весенние заморозки бывают в мае и даже июне, а осенние начинаются с конца августа. Дата перехода температур через +5С – 24 апреля, а через +10С – 5 мая. Продолжительность периода, в течении которого температура поднимается выше 5С, составляет только 175 дней, а выше 10С – 140 дней.

Количество осадков составляет в среднем по годам, 380-500 мм, и по периодам вегетации растений выпадают крайне неравномерно. Из пяти лет, как минимум, один год бывает засушливым, а период уборки сельскохозяйственных культур зачастую совпадает с периодом непрерывных дождей. Влажность воздуха на протяжении вегетационного периода колеблется от 51% до 78%. В летние месяцы в почве наблюдается недостаток влаги.

Ветер неустойчивый летом – северо-западного, а зимой – юго-западного направления. Сила ветра равна 12-14 м/с летом, а зимой до 20 м/с, порывистый.

Хозяйство располагается в лесостепной зоне. Преобладающим видом почв на территории хозяйства являются черноземы и серые лесные, по почвенным разновидностям суглинки и подзол, со средним почвенным плодородием. Непосредственное влияние на проведение сельскохозяйственных работ оказывает также рельеф местности – холмистая равнина, и сильная изрезанность территории лесопосадками и оврагами.

Наиболее крупным источником влаги на территории хозяйства является река «Шешма». Также имеются небольшие озера и родники, заболоченные почвы. Что немаловажное значение имеет для искусственного орошения различных сортов капусты и ранних сортов селекционного картофеля.

Таким образом, можно отметить особенности хозяйства в его непосредственной близости к крупным городам, также недалёким

расположением от районного центра, и основных пунктов материально-технического снабжения и сбыта продукции.

Несмотря на всю значимость влияния природных факторов, на эффективное ведение сельского хозяйства, также большое значение на этот процесс оказывает организационно-производственная структура и специализация хозяйства.

Уровень рентабельности в периоде с 2015 по 2017 года колеблется, но в целом говорит о недостаточной степени производственной деятельности ООО "Агрофирма Ялтау", так как данный показатель в 2017 году ниже, чем в предыдущие 2 года.

Уровень суммы прибыли по всем показателям из года в год колеблется. В 2017 году сумма прибыли в ООО «Агрофирма Ялтау» находится существенно ниже, чем в среднем по РТ.

Уровень рентабельности в 2017г. понизился на 15,5% и составил 0,9 %.

Ранее было определено, что ООО "Агрофирма Ялтау" главным образом специализируется на производстве мяса. Для более полного изучения этого вопроса рассмотрим ниже представленную таблицу 5.

Таблица 4 - Расчет средней продуктивности животных в ООО «Агрофирма Ялтау» Лениногорского района РТ за 2015-2017 годы

Показатели	Годы		
	2015	2016	2017
Поголовье свиней на выращивании и откорме, гол	18087	13615	14251
Среднесуточный привес живой массы молодняка и откорма свиней, гр.	681	697	687

Значение показателя среднесуточного привеса живой массы свиней из года в год колеблется.

Таблица 5 - Динамика уровня товарности мяса в ООО "Агрофирма Ялтау" Лениногорского района РТ за 2016-2017 годы

Показатели	Годы	
	2016	2017
Объем валовой продукции, ц.	3771	2637
Объем реализованной продукции, ц.	3828	2882
Уровень товарности, %	101,5	109,3

Товарность мяса в ООО «Агрофирма Ялтау» из года в год повышается . Так с 101,5% в 2016 году товарность мяса повысилась на 7,8 процентных пункта и в 2017 году составила 109,3%.

Таблица 6 - Показатели экономической эффективности сельскохозяйственного производства в ООО «Агрофирма Ялтау» Лениногорского района РТ за 2015-2017 годы

Показатели	Годы		
	2015	2016	2017
Денежная выручка от реализации продукции, всего	434583	316182	273076
в т.ч на 1 работника	1738	1597	1728
Валовый доход, всего	59259	46953	39058
В т.ч на 1 работника	237	237	248
Затраты на производство, всего	423919	307696	267406
Затраты на 1 руб. ВП текущих ценах	1,45	1,28	1,12
Прибыль(+), убыток (-) до налогообложения всего	3915	4365	2278
Уровень рентабельности, %	0,9	1,4	0,9
Рентабельность от продаж	2,5	1,8	2,1

Анализируя таблицу можно сделать следующие выводы об экономической эффективности использования основных факторов производства. Саму эффективность производства можно увеличить за счет увлечения стоимости валовой продукции, суммы валового дохода, суммы прибыли. Также необходимо увеличить использование земельных и трудовых ресурсов, а также снизить издержки производства [4].

Проанализируем показатели стоимости валовой продукции изучаемое хозяйство - рентабельно, хотя незначительно

Уровень рентабельности в периоде с 2015 по 2017 года колеблется, но в целом говорит о недостаточной степени производственной деятельности ООО "Агрофирма Ялтау", так как данный показатель в 2017 году ниже, чем в предыдущие 2 года.

Уровень суммы прибыли по всем показателям из года в год колеблется. В 2017 году сумма прибыли в ООО «Агрофирма Ялтау» находится существенно ниже, чем в среднем по РТ.

Уровень рентабельности в 2017г. понизился на 15,5% и составил 0,9 %.

ООО «Агрофирма Ялтау» является юридическим лицом и имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Резервный фонд ООО «Агрофирма Ялтау» формируется путём обязательных ежегодных отчислений в размере 5 процентов от прибыли, оставшейся после уплаты налогов и иных обязательных платежей за отчётный год.

Высшим органом управления в ООО является Общее собрание общества. Исключительная компетенция Общего собрания установлена

Законом. Общее собрание не вправе рассматривать и принимать решения по вопросам, не отнесенным к его компетенции Законом.

Каждый участник ООО «Агрофирма Ялтау» имеет право:

- 1) получать дивиденды и иные доходы от принадлежащих ему доли;
- 2) получать часть стоимости имущества Общества, оставшегося после его ликвидации;
- 3) получать информацию о деятельности Общества, знакомиться с его документами;
- 4) осуществлять иные права, предусмотренные действующим законодательством и настоящим Уставом.

Бухгалтерский учёт и финансовая отчётность ООО «Агрофирма Ялтау», а также иные финансовые документы для отчёта составляются в соответствии с действующим законодательством.

В условиях рыночного механизма хозяйствования внедрение новых методов делопроизводства приобретает особо важное значение. Это объясняется ростом документооборота и отсутствием организации составления и обработки самих документов. Часть этой работы приходится выполнять инженерам, зоотехникам и т.д. в ущерб своей основной деятельности. Поэтому удешевление работы аппарата управления должно быть направлено на ограничение роста объема управленческой информации с одновременным совершенствованием документации и документооборота.

Информация является моментом и результатом работы аппарата управления, необходимым условием и способом фиксации производимых действий, а также предметом труда управленческих работников. Она служит для принятия решений и их выполнение и фиксируется на документах.

## 2.2. Структура, анализ развития ООО «Агрофирма Ялтау» Лениногорского района РТ

Организационная структура ООО «Агрофирма Ялтау» представляет собой совокупность обслуживающих и производственных подразделений, которые организуют свою деятельность на основе разделения труда. Производственная структура является главным составляющим в организационной структуре ООО «Агрофирма Ялтау».

Под производственной структурой следует понимать закономерную связь и соотношение всех отраслей и элементов производства, построена производственная структура по отраслевому принципу.

В процессе производственной деятельности между сотрудниками предприятия и его структурными подразделениями, управляющей и управляемой подсистемами устанавливаются постоянные производственные связи. Они носят информационный, технологический, трудовой, финансовый, управленческий характер. В целом они характеризуют организационную целостность, интеграцию, объединение элементов данной системы. Требования к этим связям противоречивы. С одной стороны для устойчивости работы системы необходимо, чтобы связи были стабильны, устойчивы; с другой – включение новых участников производства новых факторов производства требует функциональной гибкости, подвижности связей.

Организационная структура- состав относительно обособленных внутрихозяйственных подразделений и их размещение по территории хозяйства.

Подразделения и работники ООО «Агрофирма Ялтау» выполняют определённую функцию управления, образуют функциональную подсистему управления. Различают техническую, экономическую, производственную, хозяйственных внешних связей и социальную подсистемы управления.

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

Многообразие функциональных связей и возможных способов их распределения между подразделениями и работниками определяет разнообразие возможных видов организационных структур управления. Все эти виды сводятся в основном к четырём типам организационных структур:

а) Линейная структура- используется в системах управления производственными отделами, участками, цехами. Не рассчитан на управление большим предприятием, так как не включает в себя научные и проектные организации, разветвлённую систему связей с поставщиками и потребителями.,

б) Функциональная структура -углубление функционального разделения управленческого труда, обособление функций и специализация подразделений управления. Практически не используется, т.к. нарушается принцип единства управления, снижается ответственность исполнителей.

в) Линейно -функциональный (смешанный) - наиболее применяемая. При ней функциональные подразделения действуют на правах штаба при линейных руководителях, помогая им в решении отдельных управленческих задач,

г) Матричный – сочетание традиционной линейно - функциональной системы с созданием тематических проблемных групп специалистов.

Любое хозяйство состоит из множества внутрихозяйственных подразделений, производственных, обслуживающих, вспомогательных, подсобных. Состав и размещение внутрихозяйственных подразделений внутри хозяйства называется организационной структурой данного предприятия.

Нужно отметить, что на данный момент в хозяйстве ООО «Агрофирма Ялтау» существует двух ступенчатая структура управления это обусловлено, прежде всего, уменьшением размеров производства, высоким уровнем концентрации производственных подразделений. Что же касается организационной структуры, то здесь нашло своё отражение отраслевая или 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 отделы.

Состав, соподчиненности и взаимосвязи звеньев или отдельных работников аппарата управления, функционирующих для достижения определенной цели, характеризуют структуру управления. Структуру управления по вертикали расчленяют по ступени, а по горизонтали - на звенья управления.

Под организационной структурой производства следует понимать состав относительно обособленных внутрихозяйственных подразделений и их размещение по территории хозяйства.

Организационная структура в ООО «Агрофирма Ялтау» складывается в своей специфической структуре управления. Основой структуры управления служит штатное расписание, должностные инструкции работников управления, применяемые методы управления.

Особенности организации управления в животноводстве связаны с технологическими характеристиками этой отрасли, физиологии животных. В отрасли животноводства руководители отделений, специалисты зоотехнической и ветеринарной служб работают в тесном взаимодействии с другими звеньями аппарата управления предприятия. Задача этой отрасли – увеличение производства высококачественной продукции животноводства при наименьших затратах труда и средств на основе

внедрения передовой технологии содержания, кормления животных и ухода за ними.

Экономическая служба хозяйства играет одну из ключевых ролей в деятельности ООО «Агрофирма Ялтау». Так, главный экономист занимается организацией оплаты труда работников, осуществляет анализ хозяйственной деятельности. У главного экономиста в функциональной соподчинённости находятся почти все службы хозяйства.

В бухгалтерию входят: помимо главного бухгалтера и его заместителя, ещё 2 бухгалтера, программист и кассир занимающиеся учетом операций и мероприятий, проводимых в хозяйстве.

За поддержание должного уровня всей техники и обеспечение непрерывной работы автотранспорта круглый год в ООО «Агрофирма Ялтау» отвечает заместитель директора по технике, в подчинении которого находится более 10 работников, заведующий ремонтной мастерской, начальник гаража и подчинённый им персонал.

Отдел кадров осуществляет прием и увольнение кадров, учет военнообязанных, ведет график отпусков.

Заместитель директора по торговле занимается реализацией полученной продукции.

Строительная служба занимается строительством зданий и сооружений, капитальным ремонтом, текущим ремонтом, строительством жилых домов.

Юридический отдел занимается вопросами правового обеспечения на предприятии.

Специализация производства является объективным и закономерным проявлением процесса общественного разделения труда. Этот процесс непосредственно связан с общим процессом развития самого общества. Чем выше ступень общественного развития, чем более совершенны его производительные силы, тем шире применяются сложные технологии и другие достижения научно -технического прогресса, тем более

необходимым становится закономерное углубление специализации производства.

Сельскохозяйственное производство в размещении непосредственно связано со специализацией. Специализация - это есть процесс сосредоточения деятельности предприятия, какой либо зоны или экономического района на развитии той или иной отрасли, или на производстве определенных видов продукции [26].

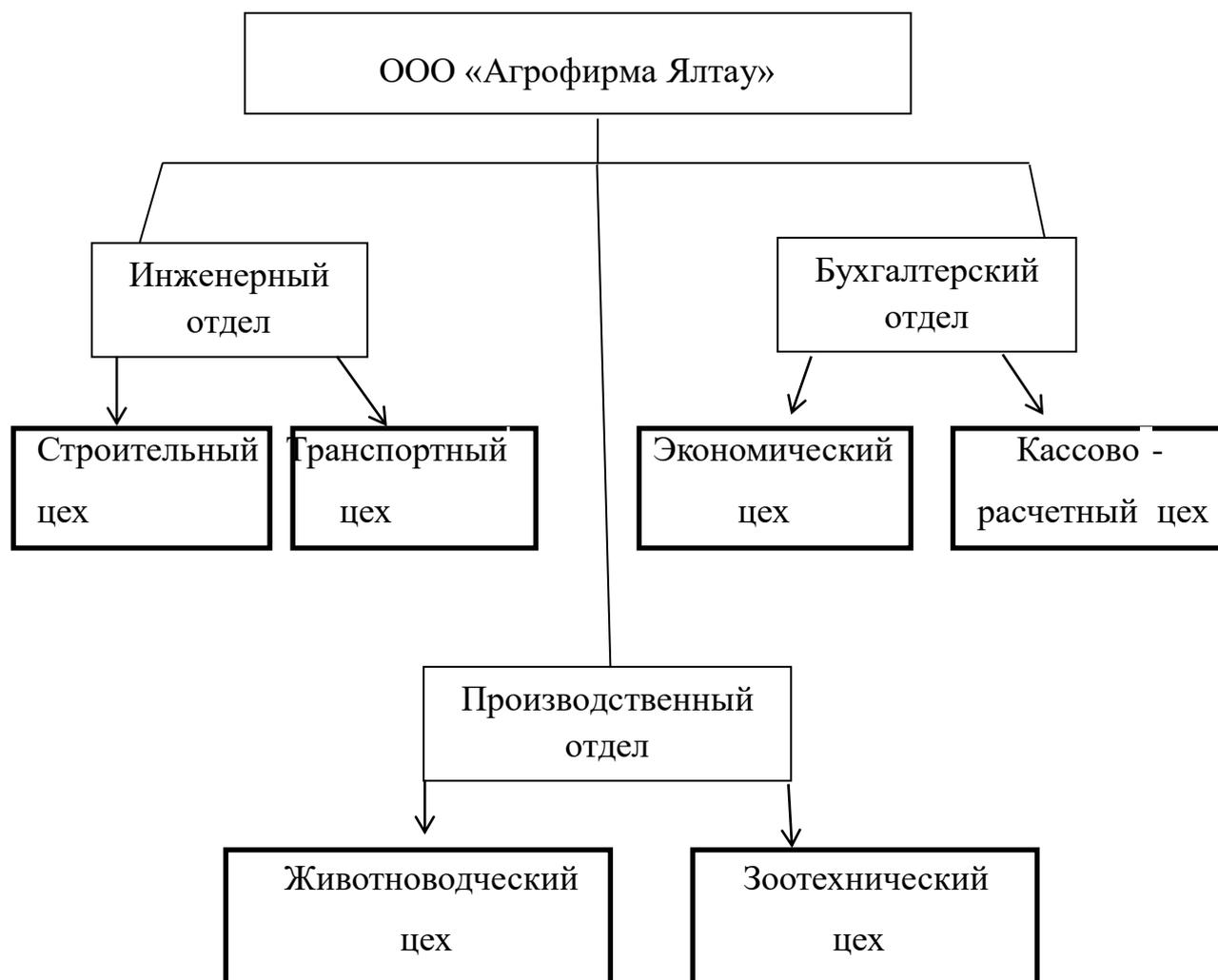


Рис.2- Организационная структура в ООО «Агрофирма Ялтау»

Сельскохозяйственное производство в размещении непосредственно связано со специализацией. Специализация - это есть процесс сосредоточения деятельности предприятия, какой либо зоны или экономического района на развитии той или иной отрасли, или на производстве определенных видов продукции[26].

Экономическое значение специализации сельского хозяйства состоит в следующем: позволяет более эффективно использовать природно - климатические условия зоны; способствует концентрации материальных и финансовых ресурсов на производстве продукта; приводит к совершенствованию технологических процессов производства путем внедрения комплексной механизации и автоматизации.

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

Для всесторонней характеристики специализации сельскохозяйственных предприятий принимается система показателей, наиболее важными среди которых являются показатели структуры товарной продукции. Главными среди них является показатель структуры товарной продукции по видам. В изучаемом хозяйстве один вид в структуре - это производство свинины.

Таблица 7- Структура товарной продукции

Виды производства	Годы			Выручка сред.показатель руб.	Структура %
	2015	2016	2017		
мясо, ц.	4346	3205	2743	264567	100

Обобщающим показателем, характеризующим уровень специализации и позволяющим проследить тенденцию, является коэффициент специализации сельхоз предприятия:

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

$p$  – удельный вес каждой отрасли в структуре товарной продукции;

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

Коэффициент специализации в ООО «Агрофирма Ялтау» Лениногорского района РТ равен:

$$K_c = \frac{100}{100} = 1$$

Величина коэффициентов уровня специализации в интервалах:

- а) до 0,2 – слабый уровень специализации;
- б) от 0,21 до 0,4 – средний уровень специализации;
- в) от 0,41 до 0,6 – высокий уровень специализации;
- г) свыше 0,6 – глубокая специализация

Коэффициент специализации ООО "Агрофирма Ялтау" Лениногорского района Республики Татарстан, равный 1.0, говорит о глубоком уровне специализации.

Узкая (одноотраслевая) специализация представляет собой наиболее законченную и последовательную форму, отвечающую высокому уровню развития производительных сил - индустриальному сельскому хозяйству.

Она бывает предметной (производство определенного сельскохозяйственного продукта) и функциональной (технологической, или постатейной).

Примерами узкой технологической специализации в птицеводстве могут служить фермы по выращиванию племенных несушек, производству яиц, выведению в инкубаторах суточных цыплят, выращиванию мясных

цыплят, переработке бройлеров на мясокомбинатах. В свиноводстве это фермы по разведению племенного скота, выращиванию подсвинков для откорма, откорма свиней до рыночных кондиций.

Специализация хозяйства играет важную роль, так как создает условия для увеличения прибыли, объема производства, улучшения качества продукции, снижения издержек производства, повышения производительности.

В сущности, планирование является одним из основных методов управления, как непосредственно производством, так и общеэкономической деятельностью предприятия. И потому может быть рассмотрен как определённый механизм, который в общем случае может быть определён, как система средств, методов и форм воздействия на экономические интересы трудовых коллективов с целью ориентации их деятельности на повышение эффективности производства. При этом основой развития и функционирования форм и методов являются объективные экономические законы, осознанное использование которых осуществляет действительно научное управление.

В основном в начале года в хозяйстве составляется текущий общехозяйственный план, т.е. бизнес-план на текущий год, который утверждается на общем собрании коллектива. На основании бизнес-плана составляются отдельно оперативные планы по отраслям.

В растениеводстве:

- а) на несение — полевые работы;
- б) на период вегетации сельскохозяйственных растений (защита растений от вредителей и болезней, подкормка и обработка после сена);
- в) на уборочные работы который включает уборка урожая сен озимых и вспашку зяби.

Основой в составление вышеуказанных оперативных планов является технологические карты, разработанные в хозяйстве.

Отдельные показатели этих планов доводятся до исполнителей на оперативных совещаниях.

В животноводстве:

- а) оперативный план на зимне-стойловый период содержание скота;
- б) оперативный план на летне-лагерный период содержание скота.

В оперативных планах по животноводству указываются надои от коров на определенный период, средне - суточные привесы, получение телят и поросят, продажа: молока и мяса.

План в основном разрабатывает учетно-экономическая служба с участием главных специалистов.

Плановые показатели разрабатываются на основании расчетов пяти предыдущих лет с учетом технико-экономических показателей хозяйства на соответствующий год.

Таблица 8 - Работа экономического отдела ведется, опираясь на ежемесячный план работы главного экономиста

№ п/п	Наименование мероприятия	Срок исполнения
1.	Оперативная отчетность по заработной плате	1-3 числа
2.	Оперативная отчетность №2 ФЭ «Результаты финансово-хозяйственной деятельности с/х товаропроизводителей»	3-5 числа
3.	Проверка нарядов начисления заработной платы в хозяйстве	1-5 числа
4.	Отчет по оплате труда	10-15 числа
5.	Составление прихода-расхода денежных средств, экономических показателей за месяц	15-18 числа
6.	Подведение итогов за месяц со	18-20 числа

	специалистами хозяйства	
7.	Составление приложений к бухгалтерскому балансу	20-22 числа
8.	Проведение совещаний с работниками по отраслям (ферма, автопарк и т.д.)	23-28 числа
9.	Составление стратегических планов по развитию эффективности предприятия	

В ООО «Агрофирма Ялтау» Лениногорского района ежедневно проводятся «планерки», на которых присутствуют специалисты хозяйства.

План наряда таков:

1. Проведение итогов за предшествующий день;
2. Распределение заданий.

Затем специалисты доводят задания до исполнителей на их рабочих местах. Трактористам и комбайнерам в мастерской, где утром собираются все работники, а животноводам на их рабочих местах. Задания могут доводиться в устной и письменной форме.

Таким образом, в ООО «Агрофирма Ялтау» нормирование работ в животноводстве организовано на достойном уровне. Каждому виду работ установлены нормы выработки, нормы обслуживания.

При установлении норм главный экономист пользуется типовыми справочниками, тарификационными соглашениями. Экономист и специалисты выезжают на место работы животноводов и проводят фотохронометражные наблюдения и обрабатывают полученные данные и рассчитывают нормы выработки и нормы обслуживания. Многие хозяйства в таких случаях вместо улучшения организации труда до уровня, предусмотренного в типовых нормах, при котором обеспечивается повышение производительности труда, применяют заниженные нормы.

В хозяйстве разработку норм производства продукции в животноводстве и расценок за продукцию стараются осуществлять исходя

из технически обоснованных норм обслуживания животных, с учетом типа содержания животных, степени механизации процессов труда и достигнутого уровня продуктивности.

Развитие деятельности в ООО «Агрофирма Ялтау» определяется тем, насколько оно обеспечено рабочей силой по каждой категории, профессии, какова ее квалификация. Рассмотрим численность работников по категориям за последние 3 года по данным таблицы 9.

Анализ таблицы 9 показывает, что численность рабочих постоянных уменьшается из года в год и в среднем за 2 года она составляет 155 человек. Численность служащих с каждым годом уменьшается и в 2017 году составляет 14 человек. Количество работников в целом по всей организации из года в год имеет тенденцию к стабильному снижению. Так из 198 работника в 2015 году численность снизилась на 13% и составила 153 человек.

Таблица 9 - Численность работников ООО «Агрофирма Ялтау» Лениногорского района РТ по категориям за 2016 – 2017 годы

Показатели	Годы	
	2016	2017
Рабочие постоянные	128	122
Рабочие временные и сезонные	-	-
Служащие	16	14
Итого:	144	126
Работники занятые в подсобных предприятиях, чел	14	17
Работники жилищно-коммунального хозяйства и культурно- бытовых учреждений	-	-
Работники торговли и общественного питания, чел	-	-
Работники, занятые на строительстве хозспособом	-	-
Всего:	158	153

Рассмотрим подробнее использование трудовых ресурсов в ООО «Агрофирма Ялтау», а именно рассчитаем уровень использования запаса труда в процентах за все 3 года.

Таблица 10 - Использование трудовых ресурсов в ООО «Агрофирма Ялтау» Лениногорского района РТ за 2015 - 2017 годы

Показатели	Годы			В 2016 г. в среднем по РТ
	2015	2016	2017	
Среднегодовое число работников занятых в сельскохозяйственном производстве, чел	198	158	153	119
Годовой запас труда, тыс. чел.-час.	36,04	28,8	27,8	216
Фактически отработано, тыс. чел.-час.	55	45	44	232
Уровень использования запаса труда, %	152,6	156,2	158,3	107,6

Далее рассмотрим численность и заработную плату работников ООО «Агрофирма Ялтау» в таблице 11.

Таблица 11 - Отчет о численности и заработной плате работников организации

Показатель		Среднегодовая численность, человек	Начислено за год заработной платы
Наименование	Код		
Всего	010	158,00	36 966
Занятые в сельскохозяйственном производстве – всего	020	140,00	32 676
Рабочие постоянные	030	125,00	28 077
Трактористы-машинисты	031	7,0	1 817
Работники свиноводства	034	57,00	12 930

Служащие	050	15,00	4 599
Руководители	051	5,0	1 981
Специалисты	052	10,00	2 618
Работники, занятые в подсобных промышленных предприятиях и промыслах	070	18,00	4 290

По итогам таблицы 11 видно, что трудовые ресурсы ООО "Агрофирма Ялтау" используются рационально, заметна тенденция к увеличению уровня использования запаса труда. В сравнении с 2016 годом в 2017 году значение данного показателя повысилось на целых 2%. Так же отчетливо видно, что численность работников стремительно сокращается. Так в 2017 году численность работников понизилась с 581 до 531, что равно 50 работникам. За период с 2015 по 2017 год численность работников уменьшилась на 8,6%.

### 2.3. Характеристика системы управления в ООО «Агрофирма Ялтау» Лениногорского РТ

На данный момент ООО «Агрофирма Ялтау» полностью укомплектована руководящими специалистами и работниками. Заместитель генерального директора по кадрам и социальным вопросам вплотную занимается наймом работников, выдвигает предложения генеральному директору о продвижении их по службе. На руководящие должности нанимается высококвалифицированный персонал с испытательным сроком, который назначает лично генеральный директор по результатам собеседования.

На сегодняшний день состав работников аппарата управления насчитывает более 20 человек. Знания работников аппарата управления

соответствуют потребностям организации. Средний возраст аппарата управления составляет 38 лет, средний стаж работы- 12 лет. 8 руководителей хозяйства удостоены высокого звания «Заслуженный работник сельского хозяйства» [4].

Хозяйство большое внимание уделяет состоянию организации и условиям труда руководителей хозяйства и специалистов. Руководители и специалисты располагаются в современном, обустроенном административном здании, оснащённом современной техникой, телефонной связью, Интернетом. Руководители и многие специалисты обеспечены служебным транспортом.

Оплата труда руководителей и специалистов хозяйства осуществляется по утвержденным штатным расписанием окладам. В хозяйстве существуют методы стимулирования их труда, по окончании отдельных этапов реализации производственных программ, производится премирование работников аппарата управления, не остаются без внимания и профессиональные праздники. Установлена выплата материальной помощи, предоставляются санаторно-курортные путевки. Организуются в хозяйстве бесплатные праздничные концерты с участием заслуженных артистов РТ, предоставляются льготные услуги транспорта, проведение агротехнических мероприятий, приобретение продукции, произведенной на предприятии.

Задача управления состоит в том, что обеспечивать рациональное построение рабочих процессов и наиболее эффективное использование ресурсного потенциала хозяйства для получения максимального количества конечной продукции при минимальных затратах на ее производство, т.е. правильную организацию управленческого труда. Любая трудовая деятельность невозможна без определенной организации, разделение труда, без определения места и функции каждого человека в трудовом процессе.

Организации управленческого труда требует научного подхода, т.е. применения достижения науки и передовой практики.

Современное развитие общества показывает, что успешная деятельность организации во многом зависит от умелого и грамотного руководства. В свою очередь необходимо помнить, что любая организация представляет собой единое целое и если работу самого руководителя не организовать должным образом, то руководитель не сможет работать эффективно, что несомненно повлияет на работу всей организации.

Если руководитель не спланирует и правильно не организует свою работу, то это приведет к потерям рабочего времени, лишнему перенапряжению и в конечном счете скажется на качестве управления.

Целью данного раздела, является рассмотрение организации управленческого труда. То есть, как организовать работу руководителя и главных специалистов, чтобы их труд был наиболее эффективным. Но следует помнить, что труд руководителя и специалистов настолько специфичен, что правильно организовать его довольно проблематично. Умение эффективно руководить, что это, наука или искусство? Однозначного ответа на этот вопрос, наверное, не даст никто. Можно лишь предположить, что это некий синтез науки и искусства управления.

Руководитель, как особый вид работников, является важной составной частью коллектива. Коллектив только тогда достигнет цели, если все будут работать в духе сотрудничества и взаимопонимания. Но когда руководитель не может правильно организовать работу, то все усилия остальных членов коллектива будут напрасны.

Мы рассмотрели особенности работы руководителя, но для эффективной организации труда необходимо выяснить, чем занимается руководитель и специалисты в течение рабочего дня. Как уже было отмечено выше, рабочий день руководителя не лимитирован и разнообразен. Если представить в общем виде, то можно сказать, что руководитель в течение своего рабочего дня выполняет следующие виды работ (по данным разных источников):

Запланированные заседания, встречи - 60 - 65%;

Разговоры по телефону -3 - 6%;

Работа с документами - 17 - 22%;

Поездки, осмотры - 3 - 7%;

Незапланированные встречи - 7%;

Отдых -2%;

Приведенные выше данные характеризуют общую ситуацию и варьируют в зависимости от особенности труда. Руководитель или исследователь, занимаясь анализом трудового процесса, должен учитывать особенности своей организации. Для всестороннего и полного анализа затрат рабочего времени необходимо проводить постоянную работу по учету затрат.

Использование ресурсов труда на предприятии, уровня производительности труда необходимо рассматривать в тесной связи с оплатой труда. С ростом производительности труда создаются реальные предпосылки для повышения уровня его оплаты. При этом средства на оплату труда нужно использовать таким образом, чтобы темпы роста производительности труда обгоняли темпы роста его оплаты. Только при таких условиях создаются возможности для наращивания темпов расширенного воспроизводства.

Основные направления деятельности ООО «Агрофирма Ялтау» зафиксированы в Уставе организации. С момента создания Общества генеральный директор и его заместители ориентируются на применение современных методов управления. Генеральный директор и другие руководители постоянно анализируют оценку собственной деятельности и стимулируют персонал в части его совершенствования. В результате рабочих совещаний определяют критерии результативности работы руководителей разного уровня, по которым каждый руководитель проводит самостоятельную оценку, совершенствует свою работу или дает предложения по улучшению деятельности ООО «Агрофирма Ялтау». Целью организации руководство считает создание высокого уровня взаимодействия

персонала на основе информированности, оптимальной организации деятельности, творческой активности.

Политика предприятия направлена на развитие и улучшение качества выпускаемой продукции, повышение квалификации персонала, улучшение условий труда и отдыха.

В процессе управления сельскохозяйственным производством возникают многочисленные вопросы технического и технологического характера, организационные вопросы, которые отличаются по значению и содержанию, степени сложности, специфики конкретной обстановки и многими другими признаками. Их повседневное решение является основным содержанием оперативного управления.

В процессе оперативного управления руководители и специалисты разрабатывают краткосрочные планы и доводят их производственным коллективам, распределяют рабочую силу, устанавливают последовательность с/х операций, следят за тем, чтобы исполнители были обеспечены необходимыми инструментами, маневрируют материальными ресурсами хозяйства, организуют своевременный контроль за качеством выполняемых работ, ведут учет, анализ результатов труда и т.д. Все перечисленные функции можно объединить в 3 группы: планирование, регулирование и контроль.

Руководителям подразделений же в процессе оперативного управления приходится выполнять большой объем работ, связанных с технологией производства и организацией труда. В крупных подразделениях для осуществления этой работы у руководителя есть помощники.

Руководители подразделений в ходе производства тесно связаны между собой. Деятельность подразделений, а также текущую оперативную работу программируют, контролируют, регулируют руководитель хозяйства, главные специалисты. Следовательно, в оперативном управлении участвуют все работники аппарата управления.

Организация диспетчерской службы позволяет значительно повысить производительность управленческого труда, расширить норму управляемости и повысить эффективность управления.

### 3. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В ООО «АГРОФИРМА ЯЛТАУ» ЛЕНИНОГОРСКОГО РАЙОНА РТ

#### 3.1. Анализ системы управления в ООО «Агрофирма Ялтау» Лениногорского района РТ

При подготовке мероприятий по совершенствованию системы управления данные получают с помощью анкетирования и интервьюирования исполнителей, фотохронометражных наблюдений. Взаимосвязь между структурными подразделениями и работниками аппарата управления анализируют с помощью графических средств .

Таблица 12 – Результаты опроса по внедрению мероприятий по совершенствованию системы управления в ООО «Агрофирма Ялтау»

Результаты (в %)	Описание результатов
56,0 %	Своевременность выработки и принятия системы управления
37,5 %	Обоснованность принятия решений по системе управления
33,4 %	Повышение качества и поступление информации по системе управления
30,1 %	Ориентация на результат
21,0 %	Исключение не востребуемых процессов
5,5 %	Затрудняюсь ответить

Таким образом, как выяснилось (табл.12), большинство специалистов ООО «Агрофирма Ялтау» довольно высоко оценивают потенциальную полезность разработки мероприятий по совершенствованию системы управления. Основные ожидаемые результаты от внедрения.

Рассмотрим в таблице 13 особенности по совершенствованию системы управления в ООО «Агрофирма Ялтау».

Таблица 13 – Особенности системы управления в ООО «Агрофирма Ялтау» Лениногорского района РТ

№	Особенности производства	Особенности системы управления
1	Мясо является основным средством производства, главной характеристикой которого является плодородие	Необходимо планировать долговременные процессы, направленные на сохранение и увеличения продукции, в том числе с применением современных технологий
2	Влияние природно - климатических условий на длительность, содержание, результативность и эффективность производственных процессов, вероятностный характер взаимосвязи «затраты - результат»	1. Проведение регулярной диагностики процессов в период выращивания растений и животных с целью корректировки норм внесения удобрений, ядохимикатов, рационов кормления. 2. Наличие процессов, направленных на снижение рисков сельскохозяйственного производства: страхование посевов.
3	Влияние погодных условий на производственные процессы, что требует оперативной их корректировки	3. Разработка адаптированной системы процессов на основе индивидуального подхода к конкретному хозяйству, ограничения в использовании типовых отраслевых моделей. 4. Выделение для целей процессного управления из всей финансово- хозяйственной деятельности сельскохозяйственного предприятия 20% сквозных процессов, обеспечивающих по принципу Парето формирование 80% объёмов добавленной ценности. 5. Широкое применение инструментов сценарного моделирования, позволяющих изменять временные параметры

		процессов, уточнять содержание и результаты выполняемых работ в составе технологических процессов.
--	--	--

Продолжение таблицы 13.

№	Особенности производства	Особенности системы управления
4	Продолжительность биотехнологических циклов приводит к значительным временным разрывам между периодами приобретения ресурсов и поступления денежных средств, возникновения производственных издержек и формирования прибыли.	Значимость процессов управления финансами ООО «Агрофирма Ялтау» с развитым инструментарием долгового финансирования.
5	Необходимость соблюдения определенной последовательности, своевременности и качества выполнения технологических операций применительно к животным	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наличие актуализированных технологических карт по основным производственным процессам животноводства, организация технологического контроля как необходимого условия внедрения процессно-ориентированного управления.</li> <li>2. Применение адаптированных к ООО «Агрофирма Ялтау» логистических концепций планирования, предусматривающих маршрутизацию продукции в рамках цепочек отдельных процессов, разработку план-графиков производства, приобретения материалов, ресурсного обеспечения работ, платежного календаря.</li> <li>3. Наличие межфункционального процесса диспетчеризации деятельности основных и вспомогательных производственных подразделений.</li> </ol>
6	Сельскохозяйственная продукция имеет высокую	1. Планирование использования специально оборудованных

	степень ликвидности и требует контроля за перемещениями с целью сокращения непроизводственных потерь	транспортных средств, минимизирующих при перевозке потери продукции. 2. Разработка маршрутных схем перемещения товарно - материальных ценностей и
--	--	--

Продолжение таблицы 13.

№	Особенности производства	Особенности системы управления
6		продукции собственного производства, определение точек контроля. 3. Использование навигационного оборудования для организации контроля перемещения транспортных средств. 4. Применение средств оперативной связи и коммуникаций.
7	Технологические процессы животных по своей продолжительности и использованию внеоборотных активов относятся к инвестиционным циклам предприятия	Применение проектных методов управления на период освоения инвестиций
8	Невысокий уровень внедрения информационных технологий в управлении предприятиями, отставание в освоении современных инструментов менеджмента, недостаточная готовность руководителей и специалистов воспринимать новое	Постепенное освоение процессного подхода, помощь консультантов, информирование, стимулирование

### 3.2. Мероприятия по совершенствованию системы управления в ООО «Агрофирма Ялтау» Лениногорского района РТ

Совершенствование системы управления предполагает проведения комплекса взаимосвязанных мероприятий, направленных на повышения эффективности – производства в организации, улучшение качественного состава трудовых ресурсов, внедрение нового технологического оборудования и более рациональной системы управления на предприятии.

Перечень функций системы управления ООО «Агрофирма Ялтау»:

Конструкторская подготовка производства.

Технологическая подготовка производства.

Управление основным производством.

Управление ремонтом.

Управление энергохозяйством.

Управление качеством продукции.

Управление трудом и заработной платой.

Подготовка кадров.

Управление кадрами.

Управление материально -техническим снабжением.

Управление сбытом продукции.

Управление финансами.

Управление кредитом.

Организация системы управления.

Совершенствование системы управления.

Планирование производством.

Управление автоматизацией.

Управление механизацией.

Функционирование системы управления является эффективным лишь в случае органического и гармоничного взаимодействия всех ее элементов, несмотря на то, что каждый из них играет самостоятельную роль в реализации целей системы управления.

Эффективность совершенствования системы управления ООО «Агрофирма Ялтау» зависит и от персонала. Ведь именно от них и зависит,

с какой степенью эффективности предприятие будет осуществлять свою деятельность.

Применение основных принципов системы управления производством ООО «Агрофирма Ялтау» позволяют осуществить эффективное управление и достигнуть результатов с минимальными затратами ресурсов.

Таблица 14- Пути совершенствования системы управления ООО «Агрофирма Ялтау» Лениногорского района РТ

№	Пути совершенствования	Описание
1	Ускорение проектирования и освоения выпуска новой продукции	<p>а) Задачи по сокращению сроков создания и освоения выпуска новой продукции с помощью использования методов ускоренной подготовки производства.</p> <p>б) Комплексная стандартизация - повышения его уровня.</p> <p>в) Технологическая стандартизация с целью сокращения сроков подготовки производства; повышения качества продукции; повышение производительности труда.</p> <p>г) Осуществление комплексной стандартизации с целью контроля средств и методов контроля качества, способы хранения и транспортировки продукции.</p>
2	Повышение гибкости производственных систем	<p>а) Сокращения затрат на освоение новой техники с целью повышения качества производственных подразделений.</p> <p>б) Применение специальных технических средств и организационные решения по повышению гибкости производственных систем с целью обеспечения перехода на выпуск новой продукции в короткие сроки и с наименьшими затратами.</p> <p>в) Групповой метод обработки изделий для высоко производительности обработки и простую переналадку на обработку новой продукции.</p> <p>г) Развитие технических средств.</p>
3	Внедрение систем	<p>а) Использование современных технических</p>

	автоматизированного проектирования	<p>средств и процессов с целью повышения качества продукции и сокращения сроков подготовки производства.</p> <p>б) Внедрение системы автоматизированного проектирования с целью выполнения в автоматическом режиме инженерных расчетов, графических работ, выбора вариантов технических и организационных решений.</p>
--	------------------------------------	--

Рассмотрим в таблице 15 принципы по совершенствованию системы управления.

Таблица 15- Рекомендуемые принципы системы управления в ООО «Агрофирма Ялтау»

Наименование	Содержание принципов
Гибкость	Приспособляемость системы управления к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы
Децентрализация	В системе управления должна обеспечиваться рациональная автономность структурных подразделений или отдельных руководителей
Дисциплинированность	Соблюдение внутреннего трудового распорядка
Единоначалие	Ведение отчета перед руководством
Кадровая политика	Обучение кадров. Повышение квалификации кадров. Соблюдение потребностей кадрового состава.
Коллегиальность	Совместное участие в процессе работы
Корпоративность	Единство коллектива по достижению поставленных целей.
Оперативность	Своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения и конфликтов
Адаптивность	Своевременная реакция на изменения во внешней среде
Деловое партнерство	Умение контактировать с поставщиками, покупателями, исполнителями и руководителями, клиентами и

	заказчиками
Мотивация	Методы работы с людьми с целью
Эффективность	Предполагает экономичную организацию системы управления персоналом на основе снижения доли затрат на управление в общих затратах на единицу выпускаемой продукции

Обучение персонала современным информационным технологиям, использованием компьютерами и современной оргтехники, создание базы данных, выработка мер по безопасности, конфиденциальности базы кадровой информации, все это должно привести к совершенствованию системы управления в ООО «Агрофирма Ялта».



Рис. 3 - Основные направления деятельности по управлению персоналом в ООО «Агрофирма Ялта»

Таким образом, одной из проблем совершенствования системы управления в ООО «Агрофирма Ялта» является централизация

управленческих полномочий в руках руководителя и персонала предприятия.

## ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Изучение научной литературы показало, что проблемы по совершенствованию системы управления в связи со сменой форм собственности и освоения рыночных отношений приобретает все большее значение. В связи с этим изучение и применение современных научных разработок и опыта организации управления на предприятиях является залогом решения существующих экономических проблем и выхода из кризиса.

ООО «Агрофирма Ялтау» в последние годы остается одной из самых рентабельных предприятий Лениногорского района Республики Татарстан, и имеет хорошие возможности оставаться конкурентоспособным и рентабельным.

В результате проведенной мною исследовательской работы можно сделать следующие выводы:

1. В ООО «Агрофирма Ялтау» увеличился объем оказываемых услуг в натуральном выражении. Возросла чистая прибыль, в то же время увеличилась производительность работников, следовательно, прибыль возросла из-за снижения издержек на производство, а также хорошей работы кадрового состава.

2. В ООО «Агрофирма Ялтау» сохраняются кадры, имеющих высшее и специальное образование и большой опыт работы в данном предприятии, что позволяет им осуществлять грамотное руководство.

3. Трудовой коллектив данной организации характеризуется высокой степенью сплоченности, что положительно сказывается на деятельности ООО «Агрофирма Ялтау».

4. В ООО «Агрофирма Ялтау» наблюдается низкий уровень применения экономических методов управления: отсутствует четкая система планирования; экономический анализ усложнен вследствие этого несовершенство системы планирования.

5. Система оперативного управления ООО «Агрофирма Ялтау» обладает низким уровнем оперативности в связи с нарушением последовательности процесса планирования.

6. В ООО «Агрофирма Ялтау» практически не осуществляется управление инновационными процессами, а сама инновационная деятельность не входит в приоритетные направления развития организации.

7. Эффективность системы управления за анализируемый период возросла по всем показателям почти в 2 раза.

Для устранения выявленных недостатков, решения существующих проблем и повышения управляемости, предлагается:

а) для улучшения информационного обеспечения предприятия вменить в обязанность руководителей и специалистов – систематический мониторинг специальной литературы, научных публикаций;

б) с целью раскрытия творческого потенциала, как персонала управления, так и работников организации предлагается применение сочетания двух стилей управления: поддержки и инструментального, который подразумевает активное привлечение сотрудников участвовать в принятии решений, их разработке и реализации;

в) основными направлениями изменений в системе управления с целью повышения качества его работы в будущем должны стать:

продвижение работников и их оплата в зависимости от реальных результатов;

г) для преодоления централизации системы управления полномочия необходимо делегировать часть их другим службам организации, отсюда представляется важным для сотрудников данных служб пройти необходимый в этом случае курс повышения квалификации с целью восполнения недостающих знаний;

д) в целях оживления инновационной деятельности в организации сформировать информационную службу на общественных началах под руководством руководителя организации.

И, наконец, чтоб в ближайшем будущем организации не оказаться в плену неэффективности собственной системы управления, ей необходимо уже сейчас следовать по пути пассивной модификации организационных структур управления, конкретных форм и методов руководства производственно -сбытовыми операциями и развивать структуру управления по ряду следующих направлений: ориентированность на клиента; новые организационные структуры; рост значения маркетинга; управление, ориентированное на весь процесс в целом.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации от 26 января 1996 года №14-ФЗ, (в ред. от 23. 05. 2018)// Собрание законодательства РФ, 1994, №34
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 года №197-ФЗ, (в ред. от 05. 02.2018) //Консультант плюс, 2016
3. Федеральный Закон от 14 июня 1995 года №88-ФЗ «О государственной поддержке малого предпринимательства Российской Федерации» (в ред. от 02.02.2006)// М. : Юрид. лит., 1993. – 61 с.
4. Архив ООО «Агрофирма Ялтау» Ленингорского района РТ за 2015 -2017 год
5. Баранов В. В. Исследование систем управления: Учебное пособие / В.В. Баранов, А.В. Зайцев, С.Н. Соколов. - М.: Альпина Пабли., 2013. – 216с.
6. Боброва Е. В. Система принципов и инструментов конкурентной деятельности предприятия / Е. В. Боброва // Проблемы региональной экономики. – 2012.-198с.
7. Большая Советская Энциклопедия [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http:// bse.sci-lib.com/](http://bse.sci-lib.com/)
8. Бугаева М. В., Титов Е.Ю. Совершенствование системы мотивации производственного предприятия /// Инновационные технологии в науке и образовании. 2015. №4. -450с.
9. **Верещагина Л. А. Психология персонала. Потребности, мотивация и ценности.** – М.: Гуманитарный центр, 2012. – 212 с.
10. Веснин В.Р. Основы менеджмента. — М.: Проспект, 2016. — 320 с.
11. Волков И.А. Экономика предприятия: курс лекций. М.: ИНФРА-М, 2016. - 280 с.

12. Волкова Н. А. Экономика сельского хозяйства и перерабатывающих предприятий: учебник / Н.А. Волкова, О. А. Столярова, Е.М. Костерин. - М.: Колос, 2014. - 240 с.
13. Жуков Б. М. Исследование систем управления: Учебник / Б. М. Жуков, Е.Н. Ткачева. - М.: Дашков и К, 2016. - 208 с.
14. Зайцев Н. Л. Экономика организации: учебник для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. / Н. Л. Зайцев. – М.: Издательство «Экзамен», 2014. – 355с.
15. Захаров С. Л. Управление социальным развитием организации: Учебник / Н.Л. Захаров, А. Л. Кузнецов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 208 с.
16. Захаров С.Л., Маханько Г. В. Необходимость совершенствования системы управления сельскохозяйственным производством в современных условиях: монография / Г. В. Маханько, С. Л. Захаров. – Краснодар :КубГАУ, 2015. – 167 с.
17. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура. – М.:ГУ ВШЭ, 2001.-67с.
18. Кибанов А.Я. Концепция компетентностного подхода в управлении: Монография. – М.: Инфра-М, 2016. -147 с.,
19. Маслова, В. М. Управление персоналом: Учебник и практикум для академического бакалавриата / В. М. Маслова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 492 с.
20. Носова С.С., Экономическая теория для бакалавров: учебное пособие / С.С. Носова, В.И. Новичкова. - М.: Кнорус, 2015. – 368 с.
21. Овчинников, А. С. Стратегия комплексного развития сельских территорий и эффективного функционирования АПК Волго - градской области в условиях ВТО / А. С. Овчинников, Н. Н. Балашова, Н. В. Иванова // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2014. – № 1. –15с.

22. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 714 с.
23. Управление организацией: Энциклопедический словарь. – М.: Изд. Дом ИНФРА-М, 2001. – 822 с
24. Репин, В. В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление / В. В. Репин. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 512 с
25. Сухарев О. Теоретические проблемы управления экономическими системами / О. Сухарев // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – № 3 -15с.
26. Справочник экономиста сельскохозяйственного производства Справочное пособие / Под ред. А. А. Черняева. – Саратов: изд -во «Стило», 2001. – 240 с.
27. Угрюмова Н.В., Блинов А. О. Теория организации и организационное поведение. — СПб.: Питер, 2015. -101с.
28. Ушачев И. Г. Система управления – основа реализации модели инновационного развития агропромышленного комплекса России/ И. Г. Ушачев //Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2013. – № 2-55с.
29. Фокин К.Б. Управление кадровым резервом: Теория и практика. – М.: Инфра-М., — 2014. – 155с.
30. Шеметов П.В. Управленческие решения: технология, методы и инструменты: Учебное пособие по специальности „Менеджмент организации “ / П.В. Шеметов, В. В. Радионов, Л.Е. Чередникова, С. В. Петухова. — М.: Омега-Л, 2013. — 398 с.