Министерство сельского хозяйства РФ

Ульяновская государственная сельскохозяйственная академия

Кафедра: Управление сельским хозяйством

**Курсовой проект**

**на тему: «Аппарат управления сельскохозяйственного предприятия и расходы на его содержание»**

Выполнила:

студентка 4 курса

экономического факультета

Черняева Е.Н.

Проверила:

Лапшина Г.В.

Ульяновск 2005 год

**Оглавление**

Введение

Глава 1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

* 1. Место положения и размеры хозяйства
  2. Специализация производства
  3. Уровень интенсивности и результаты интенсификации
  4. Обеспеченность основными средствами и трудовыми ресурсами
  5. Анализ существующей организационной структуры

Глава 2 Кадры управления и расходы на управление производством

2.1 Содержание и характеристика управленческого труда

2.2 Организация подбора расстановки и воспитанию кадров

2.3 Подготовка и повышение квалификации управленческих кадров

2.4 Численность аппарата управления предприятием

2.5 Анализ расходов на содержание аппарата управления по материалам годовых отчетов хозяйства

Глава 3 Разработка предложений по сокращению расходов на предприятие

3.1 Факторы влияющие на размер управленческих расходов

3.2 Расходы на совершенствование организации труда работников аппарата управления и их окупаемость

3.3 Влияние управленческих расходов на себестоимость продукции и рентабельность производства

3.4 Рекомендации по сокращению расходов на управление в предприятии

Выводы и предложения

Список используемой литературы

Приложение

**Введение**

Управление – это система способов воздействия субъекта управления на объект для достижения определенного результата.

Роль конкуренции, совершенствования технологий, борьба за потребителя и качество продукции заставляют предприятие по-новому рассматривать комплекс вопросов менеджмента. Изменения и требования к работнику. Человеческий потенциал, способность руководителя правильно поставить цель и эффективно распорядится трудовыми ресурсами превращаются в главный фактор успеха предприятия.

Наиболее часто кадровый менеджмент трактуют как мобилизацию сотрудников по средствам активной работы менеджеров. Для этого применяют такие подходы:

-отношение к труду как источнику доходов предприятия;

-создание каждому сотруднику простора для деятельности, чтобы он мог внести личный вклад в общее дело;

-активная социальная политика.

Цель кадров – это подбор компетентных и заинтересованных сотрудников, умение их удержать, совершенствование профессиональной подготовки работников.

Управление кадрами – более широкое понятие, включающее в себя следующее:

-подход к работнику как главному фактору реализации целей предприятия;

-отношение к человеку как к источнику доходов и статьи инвестиций;

-анализ потребностей предприятия в человеческих ресурсах;

-анализ ситуации с трудовыми ресурсами во внешней среде;

-формирование трудовых ресурсов предприятия;

-создание системы взаимодействия работников, их взаимоотношения.

**Глава 1 Организационно экономическая характеристика предприятия**

**1.1 Место положения и размер хозяйства**

Подсобное хозяйство ООО «Весна» (центральная усадьба Абрамовка) расположено на расстоянии 52 км юго-восточнее города Ульяновска в Центрально-экономической зоне Ульяновской области.

Агроклиматические условия хозяйства характеризуются следующими показателями:

-Сумма температур выше 10 градусов

-Количество осадков за год, мм

-Количество осадков за вегетативный период, мм

-Гидротермический коэффициент за вегетативный период

-Абсолютный минимум температур

-Абсолютный максимум температур

-Высота снежного покрова, см

-Глубина промерзания почвы, см

-Безморозный период (с 14.05 до 20.09)

-Период со среднесуточной температурой выше +10 градусов (с 4.05 по 20.09)

-Пастбищный период (с 10-17.05 по 20-25.10), дни

Рельеф территории характеризуется возвышенной волнистой, местами всхолмленной равниной, расчлененной рекой Сельдь оврагами, балками на разные по величине водоразделы.

Общая площадь землепользования хозяйства составляет 6881 га, из них 5212 га пашни и 1024 га пастбищ.

Почвенный покров характеризуется в основном тяжело и среднесуглинистыми выщелоченными оподзоленными и типичными черноземами и серыми лесными

почвами с содержанием гумуса от 3.5 до 6.2%. Процесс сокращения гумуса почвы идет интенсивно. С 1985 по 1998 годы его содержание уменьшилось на 0.12%. Почвообразующая порода – делювиальные тяжелые и средние суглинки.

Вся площадь пашни эрозионноопасна. В настоящее время 110 га пашни сильно-, 426 га средне и 2050 га слабоэродированы. Эрозийный процесс из-за несоблюдения мер защиты прогрессирует. Тем не менее, почвенно-климатические условия хозяйства позволяют получать не менее 60 ц/га сухого вещества возделываемых культур. Но пока этот потенциал используется очень плохо.

Размер хозяйства предприятия влияют на внедрение современной технологии производства, на урожайность, себестоимость продукции. Показатели размеров хозяйства считается объемы валовой и товарной продукции которая зависит от размера и качества сельского хозяйства, поголовья скота, объема основных фондов.

Рассмотрим размер хозяйства и производства в таблицы 1

Таблица 1

**Размер предприятия ООО «Весна»**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2002г | 2003г | 2004г | 2004г. в %  к 2002г. |
| 1.Валовая продукция с/х, тыс. руб.  2.Товарная продукция с/х, тыс.руб.  3.Средне годовая численность работ., чел  4.Средне годовая ст-ть осн. средств.,тыс.руб.  в т.ч. осн. производств. ср-в с/х назначения.  Площадь с/х угодий,га  Из них пашни  Поголовье скота (условное), гол.  Энергетические мощности, л.с. | 26130  24956  256  44083  7583  5906  467,36  8537 | 24673  18962  274  47093  7583  5906  467,36  7871 | 38988  26974  246  51121,5  7583  5906  485,24  9665 | 149,2  108,08  96,09  115,9  7583  5906  103  113,2 |

Анализируя показатели размера хозяйства можно сделать вывод, что ООО «Весна» является средним предприятием.

При сопоставлении данных 2004 года к 2003 году мы видим, что площадь сельскохозяйственных угодий не изменилось и составляет 7583 га. Среднегодовая численность работников снизилась на 3% и составляет 246 человек. Что касается материальных ресурсов, то поголовье животных в условном исчислении возросла на 3%. Стоимость основных фондов также возросло на 15%. Анализируя показатели размера производства ООО «Весна» видно, что валовая продукция увеличилась по сравнению с 2002 годом на 49% и составляет 38988 тыс. рублей.

Таким образом, за анализируемый период размеры предприятия сократились. Хотя об увеличении или уменьшении размеров производства нельзя судить уверено, т.к. одни показатель возрос, а другой сократился.

**1.2 Специализация производства**

Таблица 2

**Состав и структура денежной выручки**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Виды продукции | 2002г | | 2003г | | 2004г | |
| выручка тыс.руб | % к итогу | выручка тыс.руб | % к итогу | выручка тыс.руб | % к итогу |
| -Зерно  -подсолнечник  -сах. свекла  -картофель  -овощи открыт. грунт  -ягоды  -прочая продукт. раст-ва собст. произв –ва. | 7113  334  811  30  33  -  163  - | 83,8  3,9  9,5  0,35  0,38  -  2  - | 6990  250  861  20  20  2  370  - | 82,1  2,9  10,1  0,23  0,23  0,02  4,34  - | 11775  337  836  11  23  10  49  170 | 62  1,7  4,4  0,05  0,12  0,05  0,25  0,89 |
| итого | 8484 | 99,9 | 8513 | 99,92 | 13211 | 69,4 |
| -мясо КРС  -мясо свиней  -молоко  -прод-ция жив-ва собст. произ-ва  -прочач продукт. | 495  65  3570  477  98 | 10,52  1,38  75  10  2,08 | 587  50  3136  737  92 | 12,7  1,08  68,1  16,01  2 | 576  186  3700  548  89 | 3,03  0,98  19,5  2,8  0,4 |
| итого | 4705 | 98,9 | 4602 | 99,8 | 5099 | 26,8 |

Анализируя состав и структуру товарной продукции в ООО «Весна» можно сделать вывод, что доля продукции растениеводства в товарной продукции носит преобладающий характер.

По структуре выручки видно, что наибольший удельный вес занимает зерно. Что касается животноводства то это второй вид продукции, т.к. молоко

занимает значительный удельный вес в третьем виде продукцией, является мясо крупного рогатого скота.

Что касается растениеводства, то денежная выручка за продукцию растениеводства увеличилась т.к. подсолнечник на 2004 год выше на 2%, зерно увеличилось на 65%, картофель на 3%, а что касается овощей открытого грунта, то они наоборот уменьшились на 3%.

Денежная выручка мяса крупного рогатого скота на 2004 год составляет 576, что выше в 8 раз чем она составляла в 2002 году. Мясо свинины также возросло в 1,21 раза и на 2004 год оно составляет 186.

В целом можно сказать, что ООО «Весна» имеет зерно скотоводческое направление и является на сегодняшний день рентабельным предприятием.

**1.3 Уровень интенсивности и результат интенсификации**

Интенсификация производства в отраслях сельского хозяйства выражается в улучшении использования применяемого производственного потенциала, совершенствование материальных средств производства, привлечение высококвалифицированной рабочей силы, внедрение энерго-, материало- и трудосберегающих индустриальных технологий. В процессе интенсификации в

отраслях сельского хозяйства предстоит поднять уровень производительности труда.

Интенсификация сельского хозяйства – это прежде всего получение с зеленой площади большего качества продуктов при наименьших затратах средств и труда производств единой продукции. Результатом интенсификации агропромышленного производства является рост эффективности производства,

переработки, хранения и доведения до конечного потребления продуктов сельского хозяйства.

Основным показателями эффективности интенсификации в сельском хозяйстве является увеличение производства продукции отрасли, повышения производительности труда, рост фондоотдачи и снижения материалоемкости. Это максимальный путь снижения затрат труда в условиях растущего ограничений на материальные и трудовые ресурсы. Поэтому с точки зрения удовлетворения растущих потребностей общества в продуктах сельского хозяйства интенсификация сельскохозяйственного производства является объективно необходимым процессом.

Интенсификация сельскохозяйственного производства и рост производительности труда происходят в условиях всестороннего укрепления материально-технической базы, прогрессивных изменений в структуре основных производственных фондов. Материальной базой современной научно-технической реконструкции в сельском хозяйстве является общий рост всего народнохозяйственного производственного потенциала и быстрое развитие агропромышленного комплекса страны. Особого внимания требует структура производственных фондов в сельском хозяйстве, как наиболее активной и высокоорганизованной части материально-технической базы отрасли.

Таблица 3 показывает уровень интенсивности и эффективности интенсификации сельскохозяйственного производства.

Таблица 3

**Уровень интенсивности и эффективности интенсификации с/х производства**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2002г | 2003г | 2004г | 2004г % к 2002г. |
| Уровень интенсивности производства.  Приходится на 100 га с/х угодий:  -среднегод. произв-ых фондов осн. деятельности, тыс. руб.  -произв-ых затрат в с/х отрасли,тыс.руб.  -затрат труда в с/х отраслях,тыс.руб.  -энергетические средства,л.с  Экономическая эффективность интенсификации.  Производство товарной продукции:  -на 100га с/х угодий,тыс.руб.  -на 100руб. среднегод. произв-ых фондов осн. деятельности,руб.  -на 100руб. произв-ых затрат в с/х отраслях, руб.  -на 1 чел.час затрат труда,руб.  Получено прибыли(убытка),тыс.руб  Уровень рентабельности (убыточности),тыс.руб | 6,35  3,06  0,07  1,22  221  35,11  62,03  28,78  1174  108,2 | 6,78  3,03  0,08  1,38  271  40,26  89,6  33,62  3505  122,5 | 7,36  5,21  0,07  1,12  386  52,76  74,06  52,47  2569  110,5 | 115,90  170,26  100  91,80  174,66  150,27  119,3  182,3  218,8  102,12 |

Анализируя данные таблицы 3, можно сделать вывод, что уровень интенсивности производства в ООО «Весна» в 2004 году по сравнению с 2002 годом увеличилось, в том числе за счет увеличения стоимости производственных фондов основной деятельности приходящийся на 100 га

сельскохозяйственных угодий на 1% за счет затрат труда в сельскохозяйственных отраслях на 4%, а также за счет энергетических мощностей на 8%.

Если рассматривать экономическую эффективность интенсификации, то она в 2004 году по отношению к 2002 года значительно увеличилась. За счет увеличения следующих показателей: товарной продукции приходящейся на 100 га сельскохозяйственных угодий 74% товарной продукции приходящейся на 100 рублей основной деятельности на 50%, товарной продукции приходится на 100 рублей производственных затрат на 19%, а также товарной продукции приходящейся на 1 чел. час затрат труда на 82%.

Что касается прибыли, то она в 2004 году по сравнению с 2002 годом возросла в 18 раз.

**1.4 Обеспеченность основными средствами и трудовыми ресурсами**

Таблица4

**Обеспеченность ООО «Весна» основными средствами**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2002г | 2003г | 2004г | 2004г в % к 2002г |
| 1.Фондообеспеченность, тыс.руб  2.Фондовооруженность,тыс.руб  3.Энергообеспеченность,л.с  4.Энерговооруженность,л.с  5.Обеспеченность физическими тракторами на 100га с/х угодий,шт.  6.Обеспеченность комбайнами на 100га посевов зерновых. | 1,51  167,35  1,12  33,34  0,08  0,05 | 1,67  176,39  1,03  28,72  0,25  0,14 | 1,74  219,15  1,27  39,28  0,23  0,14 | 115,2  130,9  113,3  117,8  287,5  280 |

Анализируя данные таблицы 4 можно сделать следующие выводы, что уровень обеспеченности основными средствами ООО «Весна» в 2004 году по сравнению с 2002 годом значительно возросло - это подтверждает то, фондообеспеченность в 2004 году выше чем в 2002 году на 1%, фондовооруженность на 30%, энергообеспеченность на 1,3%, энерговооруженность 17%, обеспеченность физическими тракторами на 100 га сельхоз угодий на 2,8%, обеспеченность комбайнами на 100 га посевов зерновых на 1,8%.

Из данных видно что ООО «Весна» хорошо обеспечена основными средствами.

По результатам расчетов в таблице 5 видно, что хозяйство в 2004 году имеет меньше работников по сравнению с 2002 годом на 10 человек. Основная часть которого работает в основном производстве – это постоянные работники 170 человек, где наблюдается увеличение численности на 3% тем самым снизилось число сезонных работников на 6%. Численность работников и обслуживающей сферы.

В общем по хозяйству можно сказать, что численность работников постоянно сокращается. Это скорее всего связано с финансовым состоянием хозяйства, так как у них нет средств для выплаты заработной платы такому количеству рабочих, а не с развитием производственных сил, при которых также может сокращаться численность работников занятых производством продукции.

Большое значение имеет учет расчетов с персоналом по оплате труда, именно рассмотрением этого учета мы и займемся в следующей главе данной курсовой работы.

Анализируя данные таблицы 6, можно сказать следующее, то что валовая продукция в текущих ценах в расчете на 100 га сельскохозяйственных угодий в 2004 году значительно меньше чем она составляла в 2002 году на 16%, также и на одного среднегодового работника на 6%, 100 руб. основных производственных фондов на 23%, 100 руб. производственных затрат на 26%, а валовая продукция на одного чел. час осталось неизменной и она составляет 0,04.

Приходится на 100 га сельскохозяйственных угодий в центнерах молока составляет на 2004 гад 97,03 что значительно ниже чем в 2002 году на 18%, мяса крупного рогатого скота на 5%,

Приходится на 100 га пашни зерно значительно возросло в 2004 году по сравнению с 2002 годом на 12%, подсолнечника на 15%, мяса свиней на 48%.

Прибыль предприятия на 2004 год составила 3114 что значительно ниже чем она была в 2002 году на 5%, уровень рентабельности в 2004 году выше чем был в 2002 году на 2%.

**1.5 Анализ организационной структуры**

Организационная структура ООО «Весна» представляет собой совокупность взаимосвязанных подразделений, служб производственного, вспомогательного, обслуживающего и хозяйственного назначения.

Организационная структура управления предприятия относится к бригадному типу. В предприятии три населенных пункта, расположенных на расстоянии 2-3 км. Компактность землепользования предприятия позволяет иметь три бригады.

Службы выполняют функции по управлению производством, техническому и технологическому руководству операциями и материально –техническому обеспечению.

В состав первой бригады входят: тракторно - полеводческая бригада, ферма молочного стада, ферма выращивания и откорма молодняка КРС, свиноферма и пасека, во второй и третьей имеется по тракторно-полеводческой бригаде, по ферме выращивания и откорма КРС и по овцеферме.

**Глава 2 Кадры управления и расходы на управление производством**

Современная структура управления предполагает рациональное построение аппарата управления, определение его численности, повышение согласованности и ответственности на всех уровнях управления, правильное сочетание централизованных начал с широким участием рабочих в управлении, повышение эффективности.

Одним из основных путей совершенствования структуры управления в совхозом является перевод хозяйства на цеховую (отраслевую) структуру управления производством. При этом форме руководства сельскохозяйственным производством сокращается число ступеней в управлении, повышается оперативность в решении вопросов производства, создаются условия для внедрения хозрасчета, возрастает роль специалистов как организаторов производства.

Под структурой управления следует понимать совокупность служб и отдельных руководителей, осуществляющих функции руководства, а также порядок их соподчинения и взаимодействия.

В настоящее время сложилось четыре типа структуры управления отделенческая, бригадная, цеховая и комбинированная.

Все типы структуры расчленяются по вертикали на ступени или уровни управления, а по горизонтали на звенья.

Первая (низшая ступень)- это аппарат управления бригады (бригады, помощник бригадира), вторая (промежуточная) ступень – отделения, производтвенные участки, комплексные бригады.

Руководители хозяйства со своими заместителями и главными специалистами представляют высшую ступень.

Прямо подчинение или связи субъекта управления и объекта изображены сплошной линией, а связи, носящие технический характер или подчинение низшей ступени управления высшей – функционально изображены пунктирной линией.

При линейно – бригадной структуре управления руководители первичных подразделений административно подчинены непосредственно председателю, его заместителю по производству, а по вопросам технологии производства, т.е. функционально – специалистам соответствующих служб. В силу этого между работниками управления разных уровней сложилась ненормальная система подчиненности и взаимосвязи.

Зачастую специалисты не принимают активного участия в организации производственных процессов, а выступают в роли советчиков – консультантов. Ответственность за результаты работы ложится, в большей части, на бригадиров, имеющие в своем распоряжении материальные и трудовые ресурсы.

Существующая система на предприятии не обеспечивает необходимого качества управления в современных условиях относительно развитого производства.

**2.1 Содержание и характер управленческого труда**

Кадры управления – это совокупность работников занятых управленческим трудом. Для управления современным сельскохозяйственным производством требуются кадры самого разного профиля: экономисты, инженеры, ветврачи, зооинженера, агрономы и т. д.

Управленческий труд, хотя и непосредственно и не выступает созидателем материальных благ, является неотъемлемой частью труда совокупного рабочего, и в этой части является трудом производительным.

Понятие управленческого труда в определенной мере связано с понятием управления как объекта или сферы его приложения. Если считать, что любой труд проявляется в двух формах – физической и умственной, то одной из разновидностей умственного труда является управленческий.

Управленческий труд выделился в особую категорию общественного труда с последующей дифференциацией по видам и подвидам работ и основывается на понимании управления как вида профессиональной деятельности, присущей всякому совместному труду. Если в одном общественном процессе труда участвует группа лиц, то обязательно возникает необходимость координации их трудовых условий.

Управленческий труд – это вид общественного труда, основной задачей которого является обеспечение целенаправленной, скоординированной деятельности как отдельных участников совместного трудового процесса, так и трудовых коллективов в целом. По сути это планомерная деятельность работников административно – управленческого персонала, направленная на организацию, регулирование, мотивацию и контроль за работой сотрудников организации. Содержание управленческого труда зависит от его объекта и определяется структурой производственных процессов, приемами труда, его техническим оснащением, а также взаимоотношениями, которые возникают в процессе управленческих функций.

Управленческий труд имеет свои специфические особенности:

1. носит информационный характер непосредственного предмета и продукта его труда, обусловленный принципиальным различием трудового процесса по его содержанию и результатом от других видов труда, необходимых для производства продукции и услуг. Результаты труда персонала управления оцениваются не по количеству изданных распоряжений и выпущенных документов, а по их влиянию на деятельность коллектива предприятия;
2. участвует в создании материальных благ не прямо, а через труд других лиц;
3. в качестве предмета управленческого труда выступает управленческий процесс и люди, участвующие в нем;
4. его результатом являются управленческие решения;
5. средствами труда служит организационная и вычислительная техника;
6. этот труд умственный, поэтому прямое измерение его производительности возможно лишь в отношении технических исполнителей и отчасти специалистов.

С развитием экономических отношений, дальнейшим углублением процессов разделения и кооперации труда управленческий труд обособляется в относительно самостоятельную сферу и закрепляется определенными организационными формами, образующими в совокупности автоматическую систему управления организацией. От уровня управленческого труда зависит использование не только поверхностных, но и глубинных (стратегических) резервов организации. Главная особенность этого вида трудовой деятельности состоит в том, что задачи развития и совершенствования организации руководитель решает в организационном аспекте, воздействуя на людей, которые не посредственно должны их решать.

Именно эти обстоятельства требуют от человека, занимающегося данной специфической деятельностью, творческого к ней подхода. Качество решений, принимаемых менеджерами, зависит не только от их знаний и квалификации, но и от личностных качеств, практического опыта, интуиции и здравого смысла.

**2.2 Организация подбора, расстановки и воспитания кадров**

Подбор кадров – это прежде всего изучения кандидатов и выбор среди них работника для назначения на ту или иную должность.

Среди назначений существует 3 наиболее характерные разновидности.

Набор – это назначение, связанное с вовлечением в сферу управления работников, ранее в ней не работавших.

Выдвижение – назначение работников, уже работающих в системе управления, на новый более высокий пост. Исключительно важное значение имеет назначение на руководящие посты, переход работника из категории специалистов в категорию руководителей.

Ротация – это назначение, при котором либо название должности остается прежнем, а меняется место работы, либо изменяется и должность, но уровень поста остается тем же. Таким образом, подбор кадров – это организованное субъектом управления плановый набор, выдвижение, ротация, расстановка и уход хозяйственных кадров.

Изменение в принципах управления персоналом направлены в первую очередь на реализацию политики мотивации, которая приобрела решающее значение в современных условиях.

Управление персоналом предполагает осуществление различных мер, разработанных и принятых на каждом предприятии. Общими для них является такие меры, как;

-представление подчиненными своему руководству рабочих отчетов или докладов о выполненной работе и планах на будущее,

-проведение ежегодно оперативных совещаний на высшем уровне управления с участием руководителей производственных подразделений и центральных служб. Важное значение имеют принципы и требования, предъявляемым на работу.

Подбор персонала представляет собой процесс отбора подходящих кандидатур, на вакантные рабочие места исходя из имеющегося резерва кадров на бирже труда и предприятии.

Подбор персонала включает следующие элементы:

* расчет потребности в кадрах рабочих и служащих;
* модели рабочих мест;
* профессиональный подбор кадров;
* формирование резерва кадров.

Исходными данными для подбора кадров являются:

* модели рабочих мест;
* философия предприятия;
* правила внутреннего распорядка;
* организационная структура производства;
* штатное расписание предприятия;
* положение о подразделениях;
* контракт сотрудника;
* должностные инструкции;
* положение об оплате труда;
* положение о служебной и коммерческой тайне.

Для руководителей и специалистов особенно актуальна правильная расстановка кадров по структурным подразделениям и звеньям управления каждого с – х предприятия и объединения. Необходимо учитывать и деловые качества работников , и род их деятельности, и психологический микроклимат в коллективе.

Расстановка персонала обеспечивает эффективное замещение рабочих мест исходя из результатов комплексной оценки, плановой служебной карьеры, условий и опыта труда персонала. Научно обоснованная расстановка кадров предусматривает:

1. Планирование служебной карьеры. Осуществляется исходя из результатов оценки потенциала и индивидуального вклада, возраста работников, производственного стажа, квалификации и наличия вакантных рабочих мест (должностей).
2. Условия и оплата труда. Определяются в контракте размеры гарантированной оплаты и премиальные, оснащения рабочего места, социальные блага и гарантии.
3. Планомерное движение кадров. Повышение, перемещение, понижение и увольнение кадров производятся в зависимости от результатов оценки от результатов оценки работников и соответствия условий оплаты труда их жизненным интересам.

Исходные данные для расстановки кадров являются:

* модели служебной карьеры;
* философия предприятия;
* Кодекс законов о труде;
* материалы аттестационной комиссии;
* контракт сотрудника;
* штатное расписание;
* должностные инструкции;
* личные дела сотрудников;
* Положение об оплате труда;
* Положение об расстановки кадров.

В подсистеме расстановки кадров формируются следующие документы:

* плановые модели служебной карьеры;
* приказы по личному составу;
* изменения и дополнения к контракту;
* штатное расписание с изменениями;
* годовой отчет по движению кадров;
* проекты научной организации труда.

Расстановка кадров является одним из важнейших этапов кадровой работы и включает в себя три взаимосвязанные задачи: планирование служебной карьеры исходя из оценки потенциала работника и его личных намерений; определение условий и оплаты труда работника и заключение с ним контракта; обеспечение движения кадров в системе управления (повышение, перемещение, понижение, выбытие).

В итоге все вакантные рабочие места на предприятии должны быть заняты с учетом личных пожеланий работников и их плановой карьеры.

Процесс воспитания кадров длительный и сложный. Он предполагает доверие и требовательность, терпение и настойчивость. Формы воспитания кадров разные. Это организационная учеба, критика и самокритика, участие в общественной работе, массовая пропаганда и многое другое.

Успешная работа с кадрами немыслима без должной организации планирования и создания резерва калров. В планировании необходимо определять перспективные и текущие задачи, учитывать вопросы перемещения и учебы кадров в каждом с- х предприятии должна быть налажена работа с резервом кадров.

**2.3 Подготовка и повышение квалификации управленческих кадров**

Целью управления кадров – является подбор компетентных и заинтересованных сотрудников, их навыки и умение находить выход в трудных ситуациях.

К кадрам управления относят ту часть работников, которая выполняет какие-либо функции в системе управления организацией. Это работники, занятые умственным трудом, согласовать и эффективность деятельности всего персонала.

Важнейшим направлением в совершенствовании работы с кадрами является подготовка и повышение квалификации управленческих кадров.

Подготовка кадров для сельского хозяйства в основном обеспечивается в сельскохозяйственных вузах и техникумах. Однако потребность в специалистах, особенно зооветеринарного, инженерного и экономического профиля, полностью не удовлетворяется.

Профессиональная подготовка кадров осуществляется в целях получения рабочей профессии или специальности и предусматривает разные уровни подготовки.

Начальная профессиональная подготовка ведется по рабочим профессиям в профессионально – технических училищах (ПТУ) и лицеях. Продолжительность обучения в ПТУ составляет 2 – 3 года и предусматривает, на ряду с профессиональным, получение полного общего образования.

Средняя профессиональная подготовка ориентирована на обучение специалистов средней квалификации. Продолжительность подготовки составляет от двух до пяти лет в зависимости от базового общего образования (9 или 11 классов). Она осуществляется в техникумах, училищах и колледжах.

Высшее профессиональное образование предусматривает второй уровень подготовки бакалавров и специалистов с общей продолжительностью обучения от 4 до 5 лет или после не полного высшего образования – 2 года.

Учитывая, что в работе с персоналом наиболее актуальную роль выполняют руководители и специалисты, то высшее образование наиболее престижно по сравнению с другими профессиональными подготовками. Высшее профессиональное образование имеет целью подготовку специалистов соответствующего уровня, удовлетворение потребностей личности в углублении и расширении образования на базе среднего (полного) и среднего профессионального образования.

Повышение квалификации занимает особое место в обучении персонала как основной способ обеспечения соответствия квалификации работников современному уровню развития науки, техники и экономики. Известно, что полученные знания устаревают на половину каждые пять лет, если человек не занимается самообразованием и не повышает уровень квалификации. Повышение квалификации популярно на предприятиях в силу ряда причин.

Во – первых, повышение квалификации дешевле подготовки специалистов.

Во – вторых, меньшая продолжительность обучения по сравнению с подготовкой персонала.

В – третьих, целевая направленность обучения на узком круге учебных модулей для специалистов и руководителей.

В колхозах и совхозах большая текучесть кадров, производится не всегда оправдываемая сменяемость и перестановка их, что несомненно отражается на эффективности сельскохозяйственного производства. В соответствии с положением УК КПСС «О дальнейшим улучшении системы повышения квалификации руководящих кадров колхозов и совхозах, и специалистов сельского хозяйства» (1966г.) в вузах были созданы факультеты повышения квалификации, в которых осуществляется подготовка руководящих кадров, повышения их квалификации без отрыва от производства.

В настоящие время сложились определенные формы учебы руководителей и специалистов, применяемые в системе подготовки и повышения квалификации. Среди них можно назвать следующие: организационная учеба в вузах, техникумах, школах управления, народных университетах экономических и сельскохозяйственных знаний; стажировка на передовых предприятиях под руководством опытных специалистов и руководителей; организация деловых встреч и тематических дискуссий; решение производственных задач с выездом на объект, консультации с учеными и заключение договоров о сотрудничестве; изучение и обсуждение рабочих проектов по организации труда и управления и др. Руководители и специалисты передовых хозяйств и объединений, как правило, систематически изучают литературу, много влияния уделяют изучению передового опыта других предприятий стран, организуют работу служб научно – технической информации.

**2.4 Численность аппарата управления предприятия**

В настоящее время на предприятии применяется бригадная структура управления. Председатель руководит линейно-функционально, а главные специалисты – функционально.

Любая структура должна обеспечивать оперативное управление, эффективность управленческого труда, планомерную деятельность хозяйства и быть наиболее рациональной в современных условиях. Рационализация типов структуры управления предусматривает минимум линейных связей высшей ступени по отношению к последующей – низшей.

Анализ соподчинения показал, что работники управленческого аппарата загружены неравномерно. При нормальной нагрузке управляемости 7, председателю подчинено 23 человека.

Таблица 7

**Нагрузка управляемости на руководителей и специалистов**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Занимаемая должность | Количество связей | |
| линейный | функциональный |
| Председатель  Главный агроном  Главный зоотехник  Главный ветврач  Главный инженер  Главный экономист  Главный бухгалтер  Прораб | 23  2  3  6  3  1  5  1 | -  3  4  4  7  7  7  - |

Управленческая нагрузка линейных руководителей неодинакова. Так, у председателя колхоза она 23 вместо 5-7 по норме, а у главный специалистов она ниже нормы.

При высокой управленческой нагрузке руководителей, как правило, не справляются со своими обязанностями, а при недостаточной – их труд используется неэффективно.

Требуется перераспределение связей подчиненности в аппарат управления. Это может быть исправлено в отраслевой (цеховой) структуре управления, но данная структура требует соответствующего уровня квалификации специалистов.

Председатель и четыре главных специалиста имеют высшее образование, гл. экономист и гл.агроном – среднее специальное. Из четырех заведующих фермами трое имеют среднее специальное. Бригады тракторно-полеводческих бригад менее подготовленные : 2 с начальным и одно со средним образованием, но имеют большой стаж работы (23-33 года).

Из 53 человек административных работников и специалистов имеют стаж работы до 3-х лет 22 человека, 4-10 лет – 18 человек, 11 и более – 6 человек, 5 вакантных должностей и 2 совмещения.

По данным научного учреждений соотношение между численностью старших и рядовых специалистов должно быть не менее, чем 1:2, фактически на предприятии это отношение равно 1:1,9, что соответствует норме.

Удельный вес численности аппарата управления предприятия ООО «Весна» составил: в 2002 году – 31,53 %; в 2003 году – 31,93%; 2004 году –31,66% от общей численности работников предприятия. Мы видим, что доля аппарата управления в общей численности работников предприятия с каждым годом изменяется.

Численность аппарата управления предприятия ООО «Весна» можно представить в виде следующей таблице.

Таблица 8

**Численность аппарата управления предприятия ООО «Весна»**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Аппарат управления | 2002г. | 2003г. | 2004г. | Отклонение  (+,-) |
| Руководители | 10 | 10 | 10 | 1 |
| Специалисты | 18 | 16 | 15 | 0,8 |
| Всего по организации | 256 | 274 | 246 | 0,9 |

Из анализируемой таблице видно, что аппарат управления предприятия ООО «Весна» в 2004 году по сравнению с 2002 годом численность аппарата управления сократилось на 0,9%, численность руководителей предприятия в 2004 году осталось неизменным по сравнению с 2002 годом, а численность специалистов сократилось на 3 человек.

Рассмотрим типовые штаты на предприятии ООО «Весна» и сравним их с нормативом в таблице 8.

**2.5 Анализ расходов на содержание аппарата управления по материалам годовых отчетов хозяйства**

Расходы на содержания аппарата управления предприятия ООО «Весна» представим в таблице 9 и на основании данной таблице сделаем анализ.

Таблица 9

**Расходы на содержания аппарата управления предприятия ООО «Весна»**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2002г. | 2003г. | 2004г. | 2004г. в % к 2002г. |
| Канцтовары | 147640,44 | 242174,22 | 107063,31 | 72,5 |
| Командировочные | 27798,65 | 27830 | 55663,60 | 200,2 |
| Заработная плата | 3290731,67 | 2623338,97 | 3087348,97 | 93,8 |
| Расходы по подготовке кадров | 561,37 | 3380 | 2018,51 | 359,7 |
| Отчисления в пенсионный фонд | 621957,65 | 717248,57 | 306523,51 | 49,3 |
|  |  |  |  |  |
| Отчисления в фонд соц. страх. | 82857,70 | 99444,68 | 65263,38 | 78,8 |
| Отчисления в фонд мед. страх. | 82077,22 | 93077,29 | 71005,35 | 86,5 |
| Начислено по травматизму | 47683,99 | 58333,60 | 46201,52 | 96,9 |
| Расходы на контору | 382535,95 | 136608,79 | 105504,13 | 27,6 |
| Расходы на транспорт | 251365,05 | 222686,39 | 172279,41 | 68,5 |
| Всего | 4935209,69 | 4130738,30 | 4018871,69 | 81,4 |

Из данной таблице видно, что расходы на аппарат управления сократились, в 2004 году на 18,6% по сравнению с 2002 годом, на это повлияло ряд факторов: сократились расходы на канцтовары на 27,5%, сократилась заработная плата на 6,2%, сократились расходы на контору на 72,4%, на транспорт – 31,5%, а также сократились отчисления в пенсионный фонд на 50,7%, в фонд соц. страха – 21,2%, в фонд мед. страха – 13,5%

**Глава 3 Разработка предложений по сокращению расходов на управление**

* 1. **Факторы, влияющие на размеры управленческих расходов**

Оценка измерению производительности придается важное значение в организационно-управленческой деятельности. Именно процесс измерения производительности оказывает реальное воздействие на эффективность управленческой деятельности, поскольку:

-привлекается внимание руководства к проблеме повышения производительности и факторам, оказывающим воздействие на ее уровень.

-участие работников в процессе измерения производительности мотивирует их творческую активность и изыскание резервов повышения производительности.

-количественная оценки производительности делают возможным более конкретный анализ проблемы.

Факторы, влияющие на управленческие расходы на предприятии ООО «Весна» можно представить в виде таблице 10.

В нашем хозяйстве наиболее существенное влияние на управленческие расходы оказывает такой фактор как заработная плата, ее удельный вес в общем количестве расходов в 2002 год составил – 66,7%, в 2003 году – 63,5%, в 2004 году – 76,8% а наименьшее влияние оказывает такой фактор как расходы по подготовки кадров в 2002 году они составили – 0,01%, в 2003 году – 0,08% и в 2004 году – 0,05%.

Таблица 10

**Факторы влияющие на управленческие**

**расходы на предприятии ООО «Весна»**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Факторы | Расходы в рублях | | |
| 2002г. | 2003г. | 2004г. |
| Расходы на канцтовары | 147640,44 | 242174,22 | 107063,31 |
| Командировочные расходы | 27798,65 | 27830 | 55663,60 |
| Заработная плата | 3290731,67 | 2623338,97 | 3087348,97 |
| Расходы по подготовке кадров | 561,37 | 3380 | 2018,51 |
| Отчисления в пенсионный фонд | 621957,65 | 717248,57 | 306523,51 |
| Отчисления в фонд соц. страх. | 82857,70 | 99444,68 | 65263,38 |
| Отчисления в фонд мед. страх. | 82077,22 | 93077,29 | 71005,35 |
| Начислено по травматизму | 47683,99 | 58333,60 | 46201,52 |
| Расходы на контору | 382535,95 | 136608,79 | 105504,13 |
| Расходы на транспорт | 251365,05 | 222686,39 | 172279,41 |
| Всего | 4935209,69 | 4130738,30 | 4018871,69 |

**3.2 Расходы на совершенствование организации труда, работников аппарата управления и их окупаемость**

Труд руководителей, специалистов и технических работников аппарата управления является производительным трудом. В равных условиях работники аппарата управления способны трудиться с разной степенью интенсивности и выполнять различные объемы работы по управлению производством.

Возникает необходимость повышения производительности труда работников сферы управления агропромышленном производством, так как не всегда целесообразно увеличивать численность руководителей и специалистов.

Все больше внимания должно уделяться совершенствованию стиля и методов работы в соответствии с изменившимися условиями агропромышленного производства, а также в связи недостатками в обеспечении производства ресурсами.

Значительный опыт и данные научных исследований дают основания определить следующие основные направления совершенствования организации управленческого труда на объектах управления, которые повышают производительность руководителей и специалистов:

1. Совершенствование организационного устройства объекта управления.

2. Разделение и кооперация труда с разработкой более совершенной организационной структуры управления и подготовкой соответствующих нормативных документов: положений, уставов, должностных инструкций.

3. Совершенствование системы и технологии управленческих работ: планирование работы, улучшение информации и делопроизводства, нормирование управленческого труда, совершенствование техники и технологии управленческих работ с регламентацией их, повышение оперативности на основе диспечеризации.

4. Систематическая профессиональная учеба кадров по овладению передовым стилем и методам управления с ориентацией их на комплексное использование ресурсов в зависимости от конкретных условий, причем приоритет должен отдаваться экономическим методам хозяйствования.

5. Создания необходимых условий труда для каждого руководителя и специалиста, обеспечение материальной и моральной заинтересованности и ответственности за порученное дело, рациональная организация рабочих мест аппарата управления.

6. Подбор, расстановка, воспитания кадров и осуществление постоянного контроля за результатами их деятельности.

Определяющее значение имеет научная организация управленческого труда. Она предполагает на основе новейших достижений науки управления новой организационной техники и передовой практики управления:

1. Эффективное взаимодействие и взаимосвязь работников аппарата управления с производственным персоналом своего хозяйства, а также и внешними организациями.

2. Наилучшие взаимодействия руководителей и специалистов предприятия.

3. Оптимальную количественную согласованность и качественное соответствие между аппаратом управления, потоками и объемами информации и средствами управленческого труда в условиях данного хозяйства.

Все выше перечисленные направления совершенствования организации труда работников аппарата управления требуют определенного количества расходов. При этом расходы на управления должны быть минимальными и окупаться в кротчайшие сроки. Только на этой основе представляется возможность систематически повышать эффективность управленческого труда при одновременном повышении качества и привлекательности работы, сохранения здоровья и работоспособности работников аппарата управления.

**3.3 Влияние управленческих расходов на себестоимость продукции и рентабельность производства**

Себестоимость представляет собой общую сумму затрат, понесенную фирмой, осуществляющей производственную деятельность, в процессе превращения сырья в готовую продукцию. Эти затраты обычно называют себестоимостью продукции. Себестоимость продукции – это расходы, связанные с закупкой или производством товаров, предназначенных для продажи. Себестоимость продукции включает три компонента:

-прямые расходы на материалы

-прямые расходы на оплату труда

-производственные накладные расходы.

Все они непосредственно входят в стоимость готовой продукции.

В современных условиях развития сельского хозяйства одним из важнейших экономических показателей деятельности предприятия является его рентабельность. В буквальном смысле слова рентабельность означает доходность, прибыльность, целесообразность с хозяйственной точки зре

Рассмотрим себестоимость продукции и рентабельность производства предприятия ООО «Весна» в таблице 11. и проанализируем влияние управленческих расходов на себестоимость продукции и рентабельность производства.

Таблица 11

**Себестоимость продукции и рентабельность производства на предприятии ООО «Весна»**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2002г. | 2003г. | 2004г. | 2004 в % к 2002 |
| Себестоимость продукции, тыс. руб. | 4635 | 3505 | 2569 | 55,4 |
| Выручка, тыс. руб. | 17685 | 18962 | 26974 | 152,5 |
| Прибыль (убыток), тыс. руб. | 3278 | 582 | 2901 | 88,4 |
| Рентабельность (убыточность),% | 108,2 | 122,6 | 110,5 | 102,1 |

Но на предприятии ООО «Весна» совсем другая ситуация себестоимость продукции уменьшилась в 2004 году на 55,4% по сравнению с 2002 годом, в то время как управленческие расходы снизились на 18,6%. Это связано с тем, что доля управленческих расходах в себестоимости продукции не значительна 2002 . От сюда следует, что управленческие расходы предприятия ООО «Весна» не играют ни какой роли на себестоимость продукции и рентабельности производства.

**3.4 Рекомендации по сокращению расходов на управление в предприятии**

На предприятии ООО «Весна» мы видим, что численность работников аппарата управления сократилась на 10 человек, а расходы снизились на 18,6% , это произошло за счет снижения качественных факторов, т.е. за счет снижения на подготовку персонала, снижение заработной платы, снижения расходов на содержание конторы и т.д. На мой взгляд, это не правильно, потому что это может привести к снижению работоспособности руководителей и специалистов и негативно отразиться на предприятии в целом.

**Выводы и предложения**

Аппарат управления на предприятии должен быть немногочисленным, мобильным и оперативным. Количественный состав его зависит от конкретных условий хозяйства и должен предусматривать совместительство по отдельным должностям и работам.

Экономичность аппарата управления рассчитывается в хозяйстве путем отношения затрат на содержания аппарата управления, в том числе в работе на одного работника к результатам совокупного труда (объема валовой продукции, полученной прибыли), а также путем определения в общих расходах (в фонде заработной плате, себестоимости продукции, в численности работников).

Я предлагаю сократить бухгалтерскую службу, а именно старших бухгалтеров - из 10 человек оставить 8 и бухгалтеров - из 5 оставить 3. Т. к. общая численность работников на предприятии ООО «Весна» сокращается с каждым годом, а бухгалтерская служба остается прежней по численности.

Сокращение работников позволит сократить расходы на заработную плату. Старший бухгалтер предприятия ООО «Весна» в среднем в месяц получает около 2600 рублей, а бухгалтер около 2300 рублей. Т. к. мы сокращаем 2 старших бухгалтеров и 2 бухгалтеров, то это приведет к экономии за счет заработной платы.

У старших бухгалтеров экономия за счет заработной платы составит за год - (2600руб. \*12мес.)\*2=62400 руб.

У бухгалтеров – (2100руб.\*12мес)\*2=50400 руб.

А общая экономия заработной платы составит 112800 руб. за год.

Эти деньги надо направить на развитие предприятия, т. е. на внедрения новых технологий, организацию новой службы и т. д. Я предлагаю на предприятии ООО «Весна» организовать маркетенговую службу за счет экономии заработной платы бухгалтеров.

Для создания маркетенговой службы нам надо учесть ряд факторов:

1. Необходимо назначить начальника маркетенговой службы и начислить ему заработную плату в размере 2500 рублей в месяц, тогда расходы за год на заработную плату составят –2500руб.\*12мес=30000руб.

2. Принять на работу секретаря и назначить заработную плату в размере 1500руб., а расходы за год на заработную плату составят – 1500руб.\*12мес.=18000 руб.

3. Принять на работу двух специалистов и назначить им заработную плату в размере 2000руб., а расходы за год на заработную плату составят – (2000руб.\*12мес.)\*2=48000 руб.

В сумме расходы по заработной плате составят – 96000руб. оставшиеся сумму 16800руб. надо направить на ремонт оборудования кабинета мебелью, телефонной связью, канцтоварами эти затраты приблизительно как раз и составят 16800руб.

**Список литературы**

1.Герчикова И.Н. «Менеджмент»- М: Баки и биржи, ЮНИТИ 1995год

2.Ю.Б. Королев, В.Д. Корот, Г.Н. Кочетова «Менеджмент».

3. «Управление агропромышленным комплексом», В.В. Кузнецов; М. ИКЦ «Март»2003год

4. «Управление агропромышленным производством» Н.А. Пиличев.. М. Колос 2000год.

5. «Менеджмент».И.Н. Герчикова –М 2001год.

6.Менеджмент Е.Е. Вершигора: М.2002год.

7. Павленко С.Ю. «Руководитель сельскохозяйственных предприятий в системе управленческих взаимодействий» -Новосибирск 1991год.

9.Коротнев В.Д. «Организация и управление производством»- М. «Колос»2005год.

10.Егоршин А.П. «Управление персоналом» - Н.Новгород,1999год.

11.Дейнеко О.А. «Рационализация труда руководителя» - М. Знание 1983год.

12.Волгин Б.Н. «Организация и проведения деловых совещаний» - М. Знание 1977 год.

13.Боровин В.А. «Организация аппарата управления в сельскохозяйственных предприятиях» М. «Колос»1983год.

14. «Управление персоналом.»- Базарова Т.Ю.

15. «Управление персоналом»- Нибанова А.Я.,М. ИНФРА 1997год

16. Чернов В.М. «Повышение эффективности работы аппарата управления»- М.,«Экономика»1979г