Содержание

1. Современное состояние производства в колхозе "Дружба"

1.1 Характеристика организационно-экономических и социальных условий организации

1.2 Размер, специализация и основные экономические показатели деятельности СПК "Заря"

1.3 Производственный потенциал СПК"Заря"

2. Анализ структуры управления

2.1 Организационная структура хозяйства

2.2 Определение типа структуры и системы управления

2.3 Состав и численность работников аппарата управления

2.4 Построение управленческого аппарата

3. Проектирование структуры управления

3.1 Совершенствование организационной структуры

3.2 Совершенствование структуры управления

3.3 Определение экономической эффективности совершенствования

структуры управления

1. Современное состояние производства в колхозе "Дружба"

1.1 Характеристика организационно-экономических и социальных условий организации

Полное название изучаемого предприятия – сельскохозяйственный производственный кооператив "Заря". СПК является юридическим лицом с даты его регистрации, создан на неопределенный срок, имеет печать со своим наименованием, расчетный и иные счета.

Место нахождения СПК "Заря": Брянская область, Брасовский район, с. Глоднево. Основным учредительным документом в СПК "Заря" является – устав, утвержденный Общим собранием учредителей СПК "Заря" и зарегистрированный межрайонной ИМНС по Брянской области.

СПК "Заря" создан для совместной деятельности по производству, переработке и сбыту сельскохозяйственной продукции, а также для выполнения иной не запрещенной законом деятельности, основанной на личном трудовом участии.

Он имеет следующие полномочия:

- осуществлять виды деятельности предусмотренные Федеральным законом " О сельхоз предприятии" и иные не запрещенные действующим законодательством виды деятельности;

- создавать резервный и другие неделимые фонды и вкладывать средства резервного фонда в банки и другие кредитные учреждения, в ценные бумаги и иное имущество;

- привлекать заемные средства, а также выдавать денежные кредиты и авансы членам колхоза;

- заключать договора, а также осуществлять все права, необходимые для достижения целей, предусмотренных Уставом кооператива;

- осуществлять внешнеэкономическую деятельность в порядке, установленном законодательством РФ;

- обращаться в суд или арбитражный суд с заявлением о признании недействительным (полностью или частично), актов государственных или иных органов, а также с заявлениями о неправомерности действий должностных лиц, нарушающих права кооператива;

- осуществлять реорганизацию или ликвидацию СПК "Заря".

Члены кооператива несут субсидиарную ответственность по обязательствам колхоза в размере 20 % своего пая.

Лицо, вступающее в ранее созданный кооператив, несет ответственность по обязательствам, которые возникли до его вступления в члены кооператива, при условии подтверждения в письменной форме данным лицом, что оно ознакомлено с обязательствами колхоза, имеющиеся на момент вступления данного лица в кооператив.

Прекращение деятельности кооператива осуществляется в виде его ликвидации или реорганизации, осуществляется по решению его участников, либо в соответствии с указанным в законодательстве РФ основаниями.

СПК "Заря" находится в с.Глоднево Брасовского района Брянской области. Расположен в центральной части района. Населенный пункт Глоднево находится в 25 км от районного центра Локоть и в 125 км от областного центра г. Брянска. Путями сообщения внутри хозяйства служат грунтовые дороги, связь с районом осуществляется по улучшенной грунтовой дороге.

С экономической точки зрения местоположение кооператива можно считать достаточно удобным. Село Глоднево расположено в юго-восточном районе. Сумма активных температур2100 Со .Основной период вегетации150 дней, безморозный период тот же.

Почвенные условия кооператива достаточно благоприятны для ведения сельского хозяйства, так как наибольшие площади приходятся на плодородные серые лесные площади, доля которых составляет 71% (3536га) от общей площади пашни. Содержание гумуса в них составляет 3,5-4,6%, а доля дерново –подзолистых приходится 16% (1788) пашни. Они гораздо менее плодородны, состояние гумуса в них составляет 1,8-2,5%.

По механическому составу почвы являются суглинистыми, что позволяет выращивать достаточно широкий диапозон культур: пшеницу, рожь, гречиху, ячмень, овес, картофель и тд.

1.2 Размер, специализация и основные экономические показатели деятельности СПК "Заря"

Для эффективного ведения сельскохозяйственного производства необходимы определенные условия. Одно из них- выбор оптимальных размеров предприятия, который определяется комплексом факторов, прежде всего наличием квалифицированных трудовых ресурсов, фондооснащенностью и энерговооруженностью, использованием достижений научно-технического прогресса. Проанализируем размеры производства в СПК "Заря", представленные в таблице 1. ("Расчет стоимости валовой продукции в сопоставимых ценах" -приложение 1. "Поголовье скота в переводе на условное поголовье, голов" - приложение 2.)

Таблица1 Размеры производства в СПК "Заря"

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели  | Годы  | 2006г в % к: |
| 2004 | 2005 | 2006 | 2004г. | 2005г. |
| Стоимость валовой продукции сельского хозяйства (в сопоставимых ценах\*), тыс. руб. | 1116 | 1193 | 1052 | 94,3 | 88,2 |
| Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб. | 16474 | 16381 | 20304 | 132,2 | 123,9 |
| Среднесписочная численность работников, чел. | 149 | 130 | 123 | 82,6 | 94,6 |
| Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб. | 65410 | 70838 | 74679 | 114,2 | 114,2 |

Анализируя размеры производства СПК "Заря"можно отметить,

что в целом по хозяйству за анализируемый период стоимость валовой продукции растениеводства и животноводства в сопоставимых ценах снизилась на 30,5%, причем стоимость валовой продукции растениеводства снизилась на 49,4%, а животноводства на 3,7%.

Анализируя денежную выручку хозяйства, можно сказать, что она увеличилась за период с 2004 по 2006 год на 32,2%. Наиболее существенное ее увеличение пришлось на отрасль – растениеводство.

Также с 2004 по 2006 год произошло существенное снижение численности работников на 17,4% или на 26 человек.

Среднегодовая стоимость ОПФ за анализируемый период увеличилась в 2006 году на 14,2% по сравнению с 2004 годом и на 14,2% по сравнению с 2005 годом.

В целом, анализируя данные таблицы 1 можно сказать, что по большинству показателей характеризующих размер предприятия за анализируемый период наблюдается возрастание. Увеличение наблюдается по выручке от продажи товаров и по среднегодовой стоимости ОПФ.

Под специализацией предприятия понимают сосредоточение его деятельности на производстве определенного вида или видов продукции. На сельскохозяйственных предприятиях этот процесс обычно связан с расширением одной или нескольких отраслей при соответствующем сокращении других. Он может осуществляться до тех пор, пока это экономически выгодно.

Цель специализации сельскохозяйственных предприятий - создание условий для увеличения прибыли, объема производства продукции, снижения издержек, повышения производительности труда, улучшения качества продукции.

Специализация хозяйства характеризуется рядом показателей. Основным (прямым) показателем специализации является структура товарной продукции (в сопоставимых или фактических ценах реализации).

Сельскохозяйственные предприятия по уровню специализации подразделяются на:

1. Узкоспециализированные хозяйства. В таких хозяйствах на долю ведущей отрасли приходится свыше 80-100% всей товарной продукции.
2. Специализированные хозяйства. В таких хозяйствах наряду с 1-2 главными имеется несколько дополнительных товарных отраслей. При этом одна главная отрасль должна составлять свыше 50%, две главных отрасли - 2/3, а три главных отрасли - 3/4 стоимости товарной продукции.
3. Хозяйства с не сложившейся специализацией (многоотраслевые, универсальные). Это хозяйства, в которых многие виды продукции занимают примерно одинаковый и невысокий вес (менее 25%) в структуре товарной продукции.

Рассмотрим основной показатель специализации - структуру товарной продукции в фактических ценах реализации в СПК"Заря" в таблице 2.

Таблица2 Размер и структура денежной выручки в СПК"Заря"

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Виды продукции и отрасли | Стоимость товарной продукции, тыс.руб. | Структура товарной продукции, % |
| 2004г. | 2005г. | 2006г. | 2004г. | 2005г. | 2006г. |
| Зерновые и бобовые, всего: | 8599 | 8650 | 11116 | 68,1 | 67,0 | 69,4 |
| в т.ч. рожь | 4453 | 3459 | 4627 | 35,3 | 26,8 | 28,9 |
| ячмень | 935 | 381 | 744 | 7,4 | 3,0 | 4,6 |
| пшеница | 1724 | 3813 | 3879 | 13,7 | 29,5 | 24,2 |
| просо | 31 | 14 | 2 | 0,2 | 0,1 | 0,01 |
| гречиха | 322 | 333 | 546 | 2,6 | 2,6 | 3,4 |
| овес | 456 | 425 | 1106 | 3,6 | 3,3 | 6,9 |
| прочее | 678 | 215 | 212 | 5,4 | 1,7 | 1,3 |
| Картофель  | 7 | - | 11 | 0,06 | - | 0,07 |
| Прочая продукция растениеводства | 53 | 50 | 115 | 0,4 | 0,4 | 0,7 |
| Итого по растениеводству | 8941 | 8711 | 11242 | 70,8 | 67,5 | 70,2 |
| Скотоводство, всего: |  |  |  |  |  |  |
| а) молоко | 2824 | 3601 | 4054 | 22,4 | 27,9 | 25,3 |
| б) КРС на мясо | 834 | 579 | 703 | 6,6 | 4,5 | 4,4 |
| Прочая продукция животноводства | 27 | 22 | 9 | 0,2 | 0,2 | 0,06 |
| Итого по животноводству | 3685 | 4202 | 4766 | 29,2 | 32,5 | 29,8 |
| Всего  | 12626 | 12913 | 16008 | 100, | 100,0 | 100,0 |

Из данных таблицы видно, что в структуре денежной выручки наибольший удельный вес занимает продукция растениеводства, а в частности производство зерновые и зернобобовые.

Основная отрасль – зернопроизводство (69,4%), дополнительные отрасли – производство молока (25,3%). В отчетном году наблюдается углубление специализации хозяйства. Денежная выручка от реализации продукции растениеводства в динамике лет увеличилась на 25,7% и составила в 2006 году 70,2% от общего объема проданной продукции.

В процессе анализа исчисляется также обобщающий показатель уровня специализации - коэффициент специализации. Коэффициент специализации определяется по формуле:

Кс=100(∑Ут(2j-1)),где

Кс - коэффициент специализации;

Ут - удельный вес товарных отраслей в структуре товарной продукции;

j - порядковый номер отдельных отраслей по величине удельного веса в ранжированном ряду;

Считается, что коэффициент менее 0,2 характеризует слабый уровень специализации; 0,2-0,4 - средний; 0,4-0,6 - высокий; более 0,6 - глубокий уровень специализации.

Используя расчетные данные таблицы 2 произведем расчет коэффициента специализации в таблице 3.

Таблица 3 Расчет коэффициента специализации в СПК "Заря" в 2006 году

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Виды продукции и отрасли | Удельный вес отрасли в структуре товарной продукции, % | Порядковый номер отрасли в ранжированном ряду,() | Расчетное значение() | Коэффициент специализации |
| Зерновые и бобовые, всего | 55,5 | 1 | 1 | 55,5 |
| Картофель | 0,05 | 6 | 11 | 0,6 |
| Прочая продукция растениеводства | 0,6 | 5 | 9 | 5,4 |
| Молоко  | 20,2 | 3 | 5 | 67 |
| Мясо КРС | 13,4 | 4 | 7 | 71,4 |
| Мясо свиней | 10,2 | 2 | 3 | 60,6 |
| Прочая продукция животноводства | 0,04 | 7 | 13 | 0,5 |
| Всего | 100 | - | - | 261 |

Кс= 100:261 = 0,38

Полученный коэффициент специализации свидетельствует о том, что СПК "Заря" относится к предприятиям со среднем уровнем специализации, так как его значение равно 0,4 (а точнее 0,383).

В число экономических показателей деятельности предприятия могут войти показатели, характеризующие эффективность ресурсов предприятия и показатели финансовой деятельности предприятия.

Эффективность производства - экономическая категория, отражающая сущность расширенного воспроизводства; она характеризует степень достижения основных целей, присущих расширенному производству.

Финансы предприятий - это совокупность денежных отношений, возникающих в процессе предпринимательской деятельности и связанных с образованием, распределением и использованием собственного капитала и денежных фондов.

Финансы на предприятии реального сектора непосредственно связаны с производством и отражают состояние экономики. Из анализа основных экономических показателей предприятия видно, что некоторые показатели в динамике лет увеличились, а некоторые уменьшились.

Так, выработка на 1 работника валовой продукции возросла на 69,1%, денежной выручки – в 2 раза. Фондоотдача по валовой продукции сократилась на 9,8% и на 13% по денежной выручки. Материалоотдача за анализируемый период по валовой продукции увеличилась на 35%, а по денежной выручке - на 39,4%.

Таблица 4 Основные экономические показатели деятельности СПК"Заря"

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2004г | 2005г | 2006г | 2006г в % к 2004г |
| 1.Выработка на одного работника, тыс.руб.:по валовой продукции | 7,4 | 9,1 | 8,6 | 115,6 |
| 2.Фондовооруженность труда, тыс. руб. | 439 | 544,9 | 607,1 | 138,3 |
| 3.Фондообеспеченность, руб. | 10,3 | 26,7 | 28,2 | В 2,7 р |
| 4.Коэффициент оборачиваемости основных средств (фондоотдача) | 0,96 | 0,96 | 0,98 | 102,1 |
| 5. Уровень рентабельности, % | 29,8 | 22,9 |  2,3  | 7,7 |

\* - отклонение

Показатели оборачиваемости показывают, на сколько эффективно предприятие использует свои средства. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств показывает, сколько оборотов совершили оборотные средства за анализируемый период и за анализируемый период этот показатель сократился на 2,1%.

Показатели рентабельности, характеризуют, на сколько прибыльна деятельность предприятия. Можно сказать, что производственная деятельность СПК "Заря" низко рентабельна и за период с 2004 года по 2006 год по всем показателям рентабельность сократилась на 92,3%.

Оборотные средства не значительно превышают краткосрочные обязательства, следовательно, предприятие может погасить краткосрочные обязательства.

1.3 Производственный потенциал СПК"Заря"

Трудовые ресурсы - это способность людей, обладающих способностью трудиться.

Понятие "трудовые ресурсы предприятия" характеризуют его потенциальную рабочую силу.

Трудовые ресурсы предприятия являются главным ресурсом каждого предприятия, от качества и эффективности использования которого во многом зависят результаты деятельности предприятия и его конкурентоспособность. Трудовые ресурсы приводят в движение материально-вещественные элементы производства, создают продукт, стоимость и прибавочный продукт в форме прибыли. Отличие трудовых ресурсов от других видов ресурсов предприятия заключается в том, что каждый наемный работник может отказаться от предложенных ему условий и потребовать изменения условий труда и модификации неприемлемых, с его точки зрения, работ, переобучения другим профессиям и специальностям, может, наконец, уволиться с предприятия по собственному желанию. Организованные в профсоюзы трудовые ресурсы выступают в качестве субъекта переговоров с администрацией об условиях труда и его оплаты при заключении коллективных договоров на предприятии.

Работников сельскохозяйственного предприятия по видам деятельности подразделяют на следующие категории: руководители, специалисты, служащие, младший обслуживающий персонал. Самой многочисленной из них являются рабочие, непосредственно занятые созданием материальных ценностей или оказанием производственных услуг. Отразим численность работников предприятия в таблице 5.

Анализируя динамику численности работников предприятия можно отметить, что количество работников всего по организации в динамике сократилось на 17,5% (на 26 человек). Основной массой сократившихся работников стали: трактористы-машинисты (на 14,3%), также незначительное сокращение наблюдается у операторов машинного доения, скотников и работников торговли и общественного питания.

Таблица 5 Численность и структура работников предприятия

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Категории работников | 2004 г. | 2005 г. | 2006 г. |
| чел. | % | чел. | % | чел. | % |
| Всего по организации | 149 | 100 | 130 | 100 | 123 | 100 |
| В т. ч:. работники, занятые в с.-х. производстве | 128 | 85,9 | 115 | 88,5 | 107 | 87,0 |
| Из них рабочие постоянные | 109 | 73,2 | 97 | 74,6 | 91 | 74,0 |
| В том числе трактористы-машинисты | 21 | 14,1 | 21 | 16,2 | 18 | 14,6 |
| операторы машинного доения, дояры | 19 | 12,8 | 19 | 14,6 | 16 | 13,0 |
| скотники крупного рогатого скота | 21 | 14,1 | 19 | 14,6 | 18 | 14,6 |
| работники свиноводства | 6 | 4,0 | 7 | 5,4 | 6 | 4,9 |
| Служащие | 19 | 12,3 | 18 | 13,8 | 16 | 13,0 |
| из них: руководители | 10 | 6,7 | 8 | 6,2 | 6 | 4,9 |
| специалисты | 8 | 5,4 | 9 | 6,9 | 9 | 7,3 |
| Работники, занятые в подсобных промышленных производствах и промыслах | 18 | 12,1 | 12 | 9,2 | 14 | 11,4 |
| Работники торговли и общественного питания | 3 | 2,0 | 3 | 2,3 | 2 | 1,6 |

В структуре работников предприятия преобладают работники, занятые в сельскохозяйственном производстве – 88,5% за отчетный год, а именно скотники КРС -18,0% и трактористы-машинисты – 18,0%. Также, наибольший удельный вес в структуре численности работников занимают служащие -16,0%.

Эффективность использования трудовых ресурсов предприятия характеризует производительность труда, которая определяется количеством продукции, произведенной в единицу рабочего времени, или затратами труда на единицу произведенной продукции или выполненной работы.

Важнейшее условие роста экономической эффективности аграрного производства - улучшение использования трудовых ресурсов сельского хозяйства, повышение производительности труда.

Производительность труда в сельском хозяйстве под влиянием разнообразных природных и экономических факторов. Значительное повышение производительности труда невозможно без комплексной механизации и электрификации сельскохозяйственного производства.

Эффективность рабочей силы оценим через показатели, приведенные в таблице 6.

Таблица 6 Производительность труда на предприятии

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели  | 2004 г.  | 2005 г.  | 2006 г.  | 2006 г. в % к 2004 г.  |
| Произведено в расчете на 1 работника, тыс. руб.:  |  |  |  |  |
| валовой продукции  | 7,5 | 9,2 | 8,6 | 114,7 |
| валового дохода  | 32,8 | 32,0 | 65,5 | в 2 раза |
| Получено в расчете на 1 работника, тыс.руб.:  |  |  |  |  |
| денежной выручки  | 110,6 | 125,9 | 162,8 | 147,2 |
| прибыли  | 24,6 | 23,5 | 29,7 | 120,7 |
| Затраты труда на производство 1 ц, чел.-ч.:  |  |  |  |  |
| -зерна  | 1,1 | 0,7 | 0,4 | 36,4 |
| -картофеля  | 1,2 |  1,0 | 2 | 166,6 |
| -молока  | 7,0 | 7,1 | 7,0 | 100 |

За период анализа возросли такие показатели, как произведено на 1 работника: валовой продукции на 14,7%. Денежная выручка полученная на 1 работника в динамике возросла на 47,2%, а прибыль полученная на 1 работника и валовой доход также возросла на 20,7 % и в 2 раза соответственно.

Основные фонды - это денежная оценка средств труда, отражающихся в балансе предприятия.

При анализе основных фондов, прежде всего надо отметить, что они являются активным элементом производства и при правильном их использовании не только обеспечивают создание товаров, но и способствуют улучшению условий труда работников. Главным определяющим признаком основных фондов является способ перенесения стоимости на создаваемый продукт - постепенно в течение ряда производственных циклов, по мере их износа. В процессе сельскохозяйственного производства важное значение имеет структура основных средств. Она выражает процентное соотношение различных групп в общей их стоимости. Размер и структуру основных фондов в динамике за три года приведем в таблице 7.

Таблица 7 Размер и структура стоимости основных средств на конец года

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели  | 2004 г.  | 2005 г.  | 2006 г.  |
|  | тыс.руб.  | %  | тыс.руб.  | %  | тыс.руб.  | %  |
| Стоимость основных средств  | 67408 | 100 | 74253 | 100 | 75098 | 100 |
| из них: здания  | 34848 | 51,7 | 34848 | 46,9 | 32848 | 43,7 |
| сооружения и передаточные устройства  | 9429 | 14,0 | 9146 | 12,3 | 9146 | 12,2 |
| машины и оборудование  | 18470 | 27,4 | 24854 | 33,5 | 25452 | 33,9 |
| транспортные средства  | 2145 | 3,2 | 2264 | 3,0 | 2021 | 2,7 |
| продуктивный скот  | 2490 | 3,7 | 2981 | 4,0 | 3465 | 4,6 |
| рабочий скот | 11 | 0,02 | 8 | 0,01 | 7 | 0,009 |
| Производственный инвентарь | 115 | 0,3 | 152 | 0,2 | 159 | 0,2 |

Анализируя стоимость основных средств можно отметить, что с 2004 года по 2006 год она увеличилась на 11,4% (7690 тыс.руб.). Но произошло снижение стоимости сооружений на 3,3%, рабочего скота на 36,4% и наиболее существенно увеличение стоимости продуктивного скота на 39,2%.

Эффективность производства на сельскохозяйственных предприятиях в значительной мере определяется уровнем его оснащенности основными средствами производства, которая характеризуется показателями фондообеспеченности и фондовооруженности труда. Рассмотрим обеспеченность предприятия основными производственными фондами и эффективность их использования в таблице 8.

Таблица 8 Обеспеченность предприятия основными производственными фондами и эффективность их использования

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели  | 2004 г.  | 2005 г.  | 2006 г.  | 2006 г. в % к 2004 г.  |
| Фондообеспеченность, тыс.руб.  | 10,3 | 26,7 | 28,2 | в 2,7 р. |
| Фондовооруженность, тыс.руб.  | 439 | 544,9 | 607,1 | 138,3 |
| Фондоотдача, руб.  | 0,02 | 0,02 | 0,01 | 50 |
| Фондоемкость, руб.  | 58,6 | 59,4 | 71,0 | 121,2 |
| Рентабельность использования фондов, %  | 5,6 | 4,3 | 0,9 | 15,70 |

Анализируя основные производственные фонды и эффективность их использования, можно отметить, что фондообеспеченность в динамике увеличилась в 2,7 раза. Это произошло из-за увеличения стоимости ОПФ на 11,4%. Фондовооруженность так же увеличилась на 38,3%, это произошло за счет уменьшения численности работников в динамике на 17,5%.

Показатель фондоотдачи за три года снизился на 50% .Положительным моментом является увеличение фондоемкости на 21,2%.

В 2006 году рентабельность использования фондов по сравнению с 2004 годом существенно сократилась (на 84,3%).

Оборотные средства (оборотный капитал) - это денежные средства, авансированные в оборотные производственные фонды и фонды обращения. Они обеспечивают непрерывность производственного процесса и процесса обращения.

Уровень использования оборотных средств существенно влияет на финансовые результаты хозяйственной деятельности сельскохозяйственных предприятий. Для характеристики эффективности их использования применяют систему показателей, главные из которых - коэффициент оборачиваемости, продолжительность оборота, коэффициент загрузки средств в обороте, материалоемкость.

Таблица 9 Эффективность использования оборотного капитала

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели  | 2003 г.  | 2004 г.  | 2005 г.  | 2005 г. в % к 2003 г.  |
| Коэффициент оборачиваемости оборотных средств  | 0,96 | 0,96 | 0,98 | 102,1 |
| Продолжительность одного оборота, дней  | 380 | 380 | 372 | 97,9 |
| Материалоотдача, тыс.руб.  | 12,6 | 14,6 | 18,4 | 146,0 |
| Материалоемкость, тыс.руб.  | 0,08 | 0,07 | 0,05  | 62,5 |

Коэффициент оборачиваемости оборотных средств за период анализа увеличился на 2,1%, а материалоотдача увеличилась на 46%, за счет сокращения материальных затрат и стоимости валовой продукции. Но снизилась материалоемкость на 37,5%. Продолжительность одного оборота составила 380дней, что на 2,1% выше, чем в 2004 году, что неблагоприятно сказывается на деятельности предприятия.

Земля - главное, незаменимое средство производства в сельском хозяйстве. Земельные фонды являются важнейшей составной частью ресурсов сельского хозяйства. От рационального использования земли, повышения её плодородия зависит развитие всех отраслей сельскохозяйственного производства. Исходя из этого анализ современного состояния сельскохозяйственного предприятия начинают с анализа состава и структуры земельного фонда. Рассмотрим состав и структуру земельного фонда СПК "Заря" в таблице 10.

Таблица 10 Размер и структура земельных угодий

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2004г. | 2005г. | 2006г. |
| размер, га | структура, % | размер, га | структура, % | размер, га | структура, % |
| Общая земельная площадь | 7492 | 100,0 | 2650 | 100,0 | 2650 | 100,0 |
| Площадь сельскохозяйственных угодий | 6331 | 84,5 | 2650 | 100 | 2650 | 100 |
| в том числе: пашня | 5010 | 66,9 | 2650 | 100 | 2650 | 100 |
| сенокосы | 108 | 1,4 | - | - | - | - |
| пастбища | 892 | 1,9 | - | - | - | - |
| многолетние насаждения | 7 | 0,09 | - | - | - |  - |
| Леса и кустарники | 732 | 9,8 | - | - | - | - |
| Пруды и водоемы | 24 | 0,3 | - |  - | - |  -  |
| Прочие угодья | 94 | 1,3 | - | - | - | - |

В динамике лет с 2004 года по 2006 год площадь земельных угодий в коСПК "Заря" сократилась на 64,6%. Что касается структуры то можно выделить , что наибольший удельный вес от всей земельной площади приходится на долю сельскохозяйственных угодий(58,1%), а в частности на долю пашни (47,1).

Результаты сельскохозяйственного производства зависят от эффективности использования земли. Она характеризуется показателями результатов производства за единицу площади или стоимости земли.

Использование земли в сельском хозяйстве считается эффективным и рациональным, когда не только увеличивается выход продукции с единицы площади, повышается ее качество, снижаются затраты на производство единицы продукции, но и когда при этом сохраняется или повышается плодородие почвы, обеспечивается охрана окружающей среды.

Таблица11 Эффективность использования земельных угодий

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2004 г. | 2005 г. | 2006 г. | 2006г в % к 2004  |
| Получено на 100 га с/х угодий, тыс.руб.: |  |  |  |  |
| валовой продукции в действующих ценах | 17,6 | 45,0 | 39,7 | В 2,3 раза |
| денежной выручки | 260,2 | 617,4 | 755,5 | в 2,9 р. |
| валового дохода | 77,3 | 157,2 | 304,1 | в 3,9 р |
| прибыли | 97,9 | 115,3 | 24,8 | 25,3 |
| Произведено на 100 га с/х угодий, ц: |  |  |  |  |
| - КРС на мясо | 5,9 | 7,8 | 5,6 | 94,9 |
| - молока | 91,3 | 240,5 | 249,8 | в 2,7 р |
| Произведено на 100 га пашни, ц:  |  |  |  |  |
| -зерна | 679,6 | 1511,6 | 1739,3 | в 2,6 р |
| -картофеля | 7,5 | - | 2,1 | 28 |

Выход валовой продукции на 100 га с/х угодий увеличился на 2,3%, за счет увеличения стоимости валовой продукции. Также, в 2006 году по сравнению с 2004 годом увеличился выход денежной выручки на 100 га с/х угодий 2,9 раза. Также выход валового дохода на 100 га с/х угодий в динамике увеличился 3,9 раза.

Выход молока увеличился за анализируемый период в 2,7 раза.. Что касается картофеля то следует отметить что в 2005 году он не возделывается.

В заключение этого пункта необходимо сказать, что по ряду приведенных показателей эффективности использования земли земельные ресурсы используются не эффективно.

2. Анализ структуры управления

2.1 Организационная структура хозяйства

Организационной структурой системы управления предприятием называется состав подсистем или элементов системы, каждому из которых соответствует определенная функция, а также организация связей и отношений между подсистемами или элементами системы. (12)

В процессе производственной деятельности между работниками сельскохозяйственных предприятий и организаций и их структурными подразделениями (цехами, бригадами, отделениями, участками, фермами, службами и т.д.) устанавливаются постоянные или временные производственные связи. Эти связи носят информационный, технологический, кадровый, финансовый и управленческий характер. Аналогичные связи существуют и между предприятиями и управляющими структурами АПК.

Совокупность сотрудников (менеджеров) и звеньев (подразделений) системы управления, а также установленные между ними связи образуют структуру управления предприятием. (14)

Организационная структура представляет собой совокупность подразделений хозяйства производственного, вспомогательного, культурно-бытового и хозяйственного назначений, осуществляющих свою деятельность на основе кооперации и разделения труда внутри предприятия. К таким структурным единицам относятся отделения, производственные участки, бригады, фирмы, звенья, ремонтные мастерские, энергетическое хозяйство, строительный цех, складское и сушильно-зерноочистительное хозяйство, подсобные предприятия и промыслы, жилищно-коммунальное хозяйство, детские сады, столовые и т.д.

Структура управления - это совокупность служб и отдельных работников управления, определенный порядок их соподчиненности и взаимосвязи. Она фиксируется в схемах структуры управления, штатном расписании, положениях о структурных подразделениях, должностных инструкциях. В схемах обычно отражается состав исполнителей с указанием должностного оклада и общего фонда заработной платы. В положениях о подразделениях и в должностных инструкциях указывают права и обязанности подразделений и конкретных исполнителей.

В сельскохозяйственных предприятиях сложились различные типы организационных структур управления, выделение которых очень важно для установления штатной численности работников управления, обоснование рекомендаций по дальнейшему совершенствованию структуры управления конкретных предприятий. Действующие на предприятиях структуры управления классифицируются по многим признакам, поскольку они отличаются количеством составляющих их элементов, формой этих элементов, их назначением и т.д.

Наиболее существенным классификационным признаком является иерархичность управляющей системы (ступенчатость управления), которая отражает последовательность подчиненности снизу доверху.

Выделяют бригадную (двухступенчатую), отделенческую (трехступенчатую), цеховую (отраслевую) и смешанную (комбинированную) структуры управления.

2.2 Определение типа структуры и системы управления

По каким бы признакам не выделяли и не типизировали структуры, все они имеют определенное число ступеней. Выделяют двух-, трех-, четырех- и т.д. ступенчатые и комбинированные структуры управления. Характеристика структуры по ступеням исключительно важна при рационализации управления, механизации и автоматизации управленческого труда.

Взаимосвязи и отношения между звеньями и работниками могут строится на линейной, функциональной или комбинированной (линейно-функциональной) основе.

Линейная структура управления состоит в том, что каждый работник управления выполняет все функции руководства данным участком производства, а у подчиненного есть только один руководитель, распоряжения которого обязательны к исполнению. (10)

Преимущества линейной структуры следующие:

исключаются дублирование функций, противоречивость и несогласованность в управлении;

высока личная ответственность руководителя за результаты деятельности возглавляемого им подразделения;

решения принимаются оперативно.

К недостаткам линейной структуры можно отнести:

высокие требования к руководителю, который должен иметь обширные разносторонние знания и опыт по всем направлениям и сферам деятельности, осуществляемым подчиненными работниками, что, в свою очередь, ограничивает масштабы возглавляемого им подразделения и возможности эффективного управления;

перегрузка информацией, огромный поток бумаг, множественность контактов с подчиненными, вышестоящими и смежными организациями. (9)

Линейная структура управления используется на мелких предприятиях с несложным производством.

С усложнением задач производства требуются более глубокие специальные знания применительно к каждой его отрасли и сфере. Это обусловливает переход к функциональной структуре управления. (9)

Функциональная структура управления - это структура, при которой для выполнения специализированных функций выделяются функциональные звенья или отдельные исполнители (по планированию, агрономии, зоотехнике, транспортному, энергетическому обслуживанию и т. д.), а исполнитель по определенным вопросам подчиняется сразу нескольким руководителям.(10)

Преимущества функциональной структуры управления:

высокая компетентность специалистов;

расширение возможностей линейных руководителей в оперативном управлении производством за счет освобождения их от вопросов функциональной деятельности.

К недостаткам функциональных структур управления можно отнести:

трудности в поддержании постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами;

длительность процедуры принятия решений;

трудности координации действий работников функциональных служб разной специализации;

снижение ответственности исполнителей за работу в результате обезлички, поскольку каждый исполнитель получает указания от нескольких руководителей;

каждый функциональный руководитель пытается поставить "свои" вопросы на первое место, в результате в одних случаях возникает дублирование, в других - рассогласованность указаний и распоряжений, получаемых работниками сверху;

нарушение принципов единоначалия и единства распорядительства.(9)

По мере развития производства происходило постепенное слияние линейной и функциональной структур. В результате образовалась линейно-функциональная структура управления, которая соединяет преимущества линейного и функционального управления. Сущность комбинации линейных и функциональных связей на предприятии состоит в том, что по административным вопросам, то есть по линии общего руководства, каждый работник подчиняется одному руководителю (бригадир - управляющему, управляющий - директору). Функциональные звенья занимаются вопросами, отнесенными к их компетенции (техническими, технологическими и т. д.). При этом право окончательного решения сохраняется за общим руководством. Эта структура составляет основу построения аппарата управления на всех уровнях общественного производства. Однако обеспечить реализацию преимуществ, заложенных в этой структуре, возможно только в условиях четкого распределения работ и функций между линейным и функциональным персоналом.(9)

Чем крупнее и сложнее управляемый объект, тем более разветвленным становится функциональное управление, увеличивается число служб, усложняется их координация. Линейно-функциональная структура в ряде случаев становится громоздкой, не обеспечивает своевременного решения проблем, подчас не обладает необходимой гибкостью, маневренностью.

Общие недостатки названых структур - слабая восприимчивость и адаптивность к рыночным отношениям, конкуренции, поиску новых сегментов на рынке. Эти и многие другие проблемы устраняются с внедрением программно-целевых структур управления.

В организациях, которые за счет диверсификации увеличивают ассортимент производимой продукции, наиболее распространена продуктовая структура управления: полномочия по управлению производством и сбытом какого-либо продукта передаются одному руководителю, который несет ответственность за данный товар. Такая структура способна быстрее реагировать на изменения условий конкуренции, покупательского спроса, технологии.

К ее недостаткам следует отнести дублирование одних и тех же функций по различным видам продукции.

В крупных предприятиях перерабатывающей сферы, деятельность которых охватывает большие географические зоны, целесообразна структура по региональному принципу, то есть по месторасположению подразделений. Она облегчает решение проблем, связанных с обычаями и нуждами потребителей, упрощает связь с ними, с местным законодательством. Иногда крупные предприятия образуют в различных регионах дочерние фирмы с другими структурами управления. Региональная структура обеспечивает связь организаций с факторами внешней среды, учитывает запросы и потребности тех покупателей, от которых она более всего зависит.(2)

Программно-целевая структура управления характеризуется организацией временных творческих коллективов для выполнения определенных программ или решения конкретных проблем. Создание творческих коллективов не разрушает целостность существующей структуры управления. Они органически вписываются в ее состав, воздействие их на производство осуществляется по горизонтали. Предприятия могут внедрять программно-целевые структуры, заключая хозяйственные договоры с научными учреждениями или вступив в научно- производственные системы.

Программно-целевые структуры целесообразно создавать в подразделениях, где рынок наиболее нестабилен (по переработке плодов, ягод и др.). Система управления при такой структуре наиболее прогрессивная:

обеспечивается системное научное управление;

деятельность временных творческих коллективов можно оперативно переориентировать с учетом требований и конъюнктуры рынка;

организуются кооперативы специалистов, работающих по целевым программам;(18)

повышается значимость и расширяются функции службы маркетинга.

Матричная структура управления - современный эффективный тип структуры управления, который создается путем совмещения структур двух видов: линейной и программно-целевой.

По линейной структуре (по вертикали) строится управление отдельными сферами деятельности (производством, сбытом, снабжением); в соответствии с программно-целевой структурой (по горизонтали) организуется управление программами, проектами, темами.

При матричной структуре руководитель программы работает с подчиненными линейным руководителям специалистами. Он в основном определяет, что и когда должно быть сделано по конкретной программе. Линейные же руководители решают, кто и как будет выполнять ту или иную работу.

Преимущества матричной структуры управления:

активизация деятельности руководителей и работников управленческого аппарата за счет формирования программных подразделений, взаимодействующих с функциональными;

разделение функций управления между руководителями, ответственными за высокие конечные результаты и за обеспечение наиболее полного использования имеющихся ресурсов;

вовлечение руководителей и специалистов всех уровней в сферу активной творческой деятельности по техническому совершенствованию производства.(15)

Рассмотренная классификация не раскрывает ряд качественных пара-метров структуры управления предприятием, имеющих важное практическое значение. В связи с этим была разработана типизация структур управления, отражающая особенности построения и принципы организации производства. Согласно этой классификации выделяются отделенческая (территориальная), отраслевая (цеховая), бригадная и комбинированная структуры управления.

Отделенческая структура управления характеризуется производственно-территориальным принципом организации и управления, при котором на определенной обособленной территории (отделении) обеспечивается производство продукции, например, растениеводства и животноводства. Руководят отделениями управляющие. В крупных отделениях по специализированным функциям управление осуществляют отраслевые специалисты: агрономы, зоотехники, ветврачи, механики, бухгалтеры и др.

Отделенческая структура типична для крупных хозяйств с многоотраслевым производством и значительной его территориальной разобщенностью.

Для этой структуры характерна линейно-функциональная система отношений, при которой на общехозяйственном уровне создается сеть функциональных служб - агрономическая, бухгалтерия и т. д. Работники этих служб реализуют свои полномочия через управляющих и специалистов отделений. Такая организация позволяет полнее использовать материально-технические и трудовые ресурсы, повышать оперативность управления.

Однако рост числа функциональных служб и отдельных исполнителей, подчиненных непосредственно руководителю предприятия, приводит к значительному превышению нормы управляемости, что усложняет руководство производством, а двойственность подчинения подчас порождает безответственность и другие недостатки.(6)

При углубленной специализации усиливаются внутриотраслевые связи и ослабляются связи по использованию техники и рабочей силы.. В результате получает развитие отраслевая структура управления, при которой одинаковые по специализации внутрихозяйственные подразделения, выполняющие работы по производству однородного продукта или части его, независимо от территориального расположения объединяются в специализированные цехи.

Степень однородности производимого продукта в цехе зависит от размеров производства, глубины специализации и концентрации. При крупных размерах подотраслей и сравнительно высоком уровне концентрации цехи могут быть узкоспециализированными. В хозяйствах, развивающих несколько отраслей в сравнительно небольших размерах, цехи могут объединять, например, растениеводство и животноводство. При этом главные (старшие) специалисты становятся их руководителями и выполняют как общие (административные), так и технологические функции.

Условия, необходимые для внедрения цеховой структуры управления:

узкая специализация предприятия;

компактность территории;

высококвалифицированные специалисты;

надежные средства связи.

Бригадная структура управления - наиболее простая, находит применение в небольших по размеру хозяйствах (овощеводство закрытого грунта). Она может быть построена как на территориальных принципах (комплексные бригады), так и на отраслевых. Однако в любом случае объем управленческих работ резко возрастает.

Комбинированная структура управления применяется в хозяйствах с многоотраслевыми подразделениями, организованными по территориальному принципу и специализированными (цехи, бригады), в основе организации которых лежат отраслевые принципы. На практике эта структура может иметь множество комбинаций.

Типизация структур управления важна для разработки штатных нормативов и определения численности работников управления. Она позволяет использовать стандартизацию и унификацию элементов и процессов управления, своевременно выявлять устаревшие формы и разрабатывать обоснованные рекомендации по совершенствованию структур, разработке положений, должностных инструкций и т. д. (15)

Практика показывает, что формы управления исключительно многообразны и в пределах каждого типа имеется много модификаций, отражающих местные условия, различия в уровне развития предприятий, факторах производства. Цели и задачи, стоящие перед предприятиями, различны; существенно отличаются друг от друга и трудовые коллективы: квалификационным составом, отношением людей к делу и т. д. Поэтому типовые структуры не надо рассматривать как стандартные решения. Их следует привязывать к конкретным условиям.

В СПК"Заря" функционирует линейная структура управления (схема 2), т.е. разделение управленческого труда осуществляется по объектам, а не по функциям. Она предусматривает непосредственное подчинение каждого подразделения или работника одному лицу.

В широком смысле под системой понимают множество, элементы которого закономерно связаны между собой. Элементами множества могут быть любые параметры, явления, знания, методы и т.д.

Всякая система- это внутренне организованная совокупность взаимосвязанных элементов, образующих единое целое, совместно действующих для достижения поставленной цели.

Системы имеют иерархическую структуру. Любая структура - это взаимосвязь, взаиморасположение составных частей, характеризующие строение чего-либо. Использование иерархического принципа при построении системы позволяет до известной степени упрощать систему, успешно преодолевать информационные барьеры, возникающие при осуществлении управляющего воздействия.

Любое предприятие как специальная система состоит из управляемой и управляющей подсистем.

Управляющая система (субъект управления) - это совокупность органов управления и управленческих работников, различающихся масштабами своей деятельности, компетенцией и спецификой выполняемых функций.

Управляемая система (объект управления) - это совокупность ресурсов и организационно-экономических условий, которые характеризуют деятельность предприятия.

Функционирование любой системы происходит в некоторой окружающей ее внешней среде, не входящей в систему, по определенным образом взаимодействующей с ней.

2.3 Состав и численность работников аппарата управления

Известно, что уровень и результаты работы предприятия в значительной степени зависят от качества управления, работы управленческих кадров.

К кадрам управления относят ту часть работников, которая выполняет какие-либо функции в системе управления организации. Это работники занятые преимущественно умственным трудом, обеспечивающие необходимую направленность, согласованность и эффективность деятельности всего персонала.

Кадры управления - это совокупность работников предприятия, занятых управленческим трудом. Для управления современным агропромышленным производством требуются менеджеры и специалисты самого разного профиля: агрономы, зооинженеры, ветврачи, инженеры, экономисты, бухгалтеры, юристы и др. (20)

Кадры управления можно классифицировать по разным признакам: по уровням управления, профессиональной структуре, видам деятельности, сложности и ответственности выполняемых работ, специализации управленческого труда, по образованию. Исходя из функциональной роли в процессе управления выделяют руководителей, специалистов и вспомогательный (обслуживающий, технический) персонал. Внутри групп персонал делится на должности, каждая из которых предоставляет границы компетенции работника, то есть круг его обязанностей, права и ответственность. Это директор, агроном по защите растений, зоотехник по племенной работе, инженер-теплотехник и др. Единообразие классификации обеспечивается Единой номенклатурой должностей служащих, утвержденной Правительством РФ.(16)

Профессия - род трудовой деятельности человека, владеющего отдельными общими и специальными знаниями и навыками.

Качественные характеристики персонала: наличие знаний и профессиональных навыков в определенной сфере деятельности, профессиональные и личные интересы, стремление сделать карьеру, потребность в профессиональной и личной самореализации, наличие физических, психологических, интеллектуальных качеств конкретной деятельности.

Качественные характеристики персонала предприятия предопределяют структуру персонала по категориям, таким, как руководители, специалисты, вспомогательный (технический) персонал и по профессиям, специальностям, квалификационным признакам.

Руководители занимаются вопросами развития производства и деятельности аппарата управления, организуют принятие и реализацию решений.

Специалисты участвуют в подготовке решений, а затем в их реализации.

В СПК "Заря" в состав аппарата управления входит руководитель, специалисты и вспомогательные работники. Всегда на предприятии аппарат управления состоит из 15 человек, из них 6 человек руководители и 9 человек - специалисты. К специалистам относят: главный агроном, главный инженер, зоотехник, ветврач, главный бухгалтер, главный экономист и др. К вспомогательным работникам относят: бригадир тракторно-полеводческой бригады, заведующий молочно-товарной фермой, электрик, учетчик тракторной бригады и др.

2.4 Построение управленческого аппарата

В зависимости от места в структуре руководителей принято подразделять на линейных и функциональных. К линейным относятся руководители предприятий и их заместители, к функциональным -руководители отдельных служб, секторов, отделов и их заместители.

Правильное разделение работников управления на группы является важным условием рационального формирования структуры и эффективного функционирования аппарата управления.

Важно иметь в виду, что роль руководителей и специалистов в управлении далеко не одинакова.

Руководитель - это профессия, но особого рода, совсем не напоминающая профессию агронома или инженера. Значение этой профессии определяется ее центральным местом в управлении, поскольку только руководителю принадлежит функция принятия решений, он также должен организовать процесс их подготовки, выполнения и контроля. Руководитель побуждает, направляет, организует людей на выполнение работы, но не более.

Роль специалистов существенно иная; особенно велика она в разработке и совершенствовании технологий, планировании, внедрений научной организации производства, труда и управления, анализе производственно-финансовой и хозяйственной деятельности, разработки предложений по ее улучшению, контроле за ходом технологических процессов, обучении кадров.

В современных условиях хозяйствования не потеряли своего значения такие принципы как подбор людей по деловым и нравственным качествам, использование опытных работников в сочетании с молодыми, использование кадров с учетом опыта их работы и профессиональной подготовки, непрерывность процесса обновления кадров, подготовка и переподготовка кадров с учетом перспектив развития народного хозяйства и отдельных предприятий, соответствие качеств кандидата характеру объекта управления (занимаемой должности), психологическая совместимость работников управления и т.д.

Руководителям при подборе кадров рекомендуется использовать современные методы распознания управленческих способностей; с их помощью устанавливают потенциальные возможности того или иного лица. Как правило, применяют несколько методов или всю их совокупность: специальное наблюдение по проявлениям управленческих навыков; опрос (устный и анкетный); пробное назначение; выполнение общественных поручений; решение учебных управленческих задач; анализ конкретных ситуаций.

Существует ряд методов отбора кадров: анкетирование, тестирование, испытание, собеседование.

Характеристика собственной и наемной рабочей силы за 2006 г.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Должность | Пол | Возраст, лет | Образование | Специальность |
| М | Ж | До 25 | 26-30 | 31-40 | 41-55 | Ст. 55 | Средне полное | Среднее неполное | Средне специальное | Высшее |
| Собственная рабочая сила председатель  | Х |  |  |  |  | Х |  |  |  |  | Х | агроном |
|  гл. бухгалтер |  | Х |  |  |  | Х |  |  |  |  | Х | бухгалтер |
| Бухгалтер |  | Х |  |  |  | Х |  |  |  | Х |  | бухгалтер |
| Кассир |  | Х |  |  | Х |  |  |  |  | Х |  | бухгалтер |
| Зав. Автогаража | Х |  |  |  | Х |  |  |  |  | Х |  | Механик |
| Управл. Отделением | Х |  |  |  |  | Х |  |  |  | Х |  | Электрик |
| гл. зоотехник | Х |  |  |  |  | Х |  |  |  |  | Х | Вет.врач |
| гл. инженер | Х |  |  |  | Х |  |  |  |  |  | Х | Механик |
| бригадир полеводства | Х |  |  |  | Х |  |  |  |  | Х |  | Агроном |
| бригадир животноводческой бригады  | Х |  |  |  | Х |  |  |  |  | Х |  | Агроном |
| Трактор.машинист | Х |  |  | Х |  |  |  |  |  |  |  | Шофер |
| Трактор.машинист | Х |  |  |  | Х |  |  |  |  | Х |  | Шофер |
| Трактор.машинист | Х |  |  |  | Х |  |  |  |  | Х |  | Шофер |
| Трактор.машинист | Х |  |  | Х |  |  |  |  | Х |  |  | Шофер |
| Трактор. машинист | Х |  | Х |  |  |  |  | Х |  |  |  | Шофер |
| оператор машинного доения |  | Х |  | Х |  |  |  |  |  | Х |  | ткачиха |
| Оператор машинного доения |  | Х |  |  | Х |  |  |  |  | Х |  | парихмахер |
| Оператор машинного доения  |  | Х |  |  | Х |  |  |  |  | Х |  | Повар |
| Оператор машинного доения |  | Х |  |  |  | Х |  | Х |  | Х |  | экономист |
| Скотник КРС | Х |  |  |  |  | Х |  |  |  | Х |  | Механик |
| телятница |  | Х |  |  | Х |  |  | Х |  |  |  | Повар |
| шофер | Х |  |  |  | Х |  |  |  |  | Х |  | Шофер |
| шофер | Х |  | Х |  |  |  |  |  |  | Х |  | Шофер |
| Наемная рабочая сила (сез. и врем. раб-ки.) | \_ | \_ | \_ | \_ | \_ | \_ | \_ | \_ | \_ | \_ | \_ | \_ |

Важное место в управлении персоналом отводится профориентации и адаптации работников, системе обучения. В больших коллективах, где работает много специалистов, многое решает правильная расстановка кадров с учетом их деловых качеств и психологической совместимости. Здесь уместно вспомнить известное изречение: "Нет людей бесталанных, есть люди, занятые не своим делом".

3. Проектирование структуры управления

3.1 Совершенствование организационной структуры

Современный подход к проектированию организационной структуры предприятия предусматривает не столько количественные, сколько качественные преобразования на предприятии. Имеется в виду не только место предприятия в рыночной системе, его цели, производственно-технологические особенности, но и такие "непредметные параметры", как философия организации, ее миссия, корпоративная культура и т.д. При этом все большее значение приобретает формирование мотивации людей к ответственной борьбе в команде, исключающей пассивность и уравниловку. Речь идет о сложном высококвалифицированном труде и быстром реагировании на постоянно меняющиеся условия производства.

Вклад в общее дело - достижение поставленной цели, объединяет сотрудников организации. Высшие руководители предприятия формулируют задачу, определяют критерии оценки разрабатываемого решения. Руководители среднего звена и рядовые сотрудники воплощают ее на практике.

В любом случае при построении организационной структуры хотелось бы добиться сочетания таких ее признаков, как экономичность и комплексность, оперативность и простота, системность и согласованность. Но на пути к этому идеалу в обстановке не вполне цивилизованного рынка встречается масса неожиданностей. (13)

При управлении предприятием в таких условиях для достижения эффективной работы и вовлечения персонала в коллективную работу важно создать эластичные, самонастраивающиеся организационные структуры, которые чаще всего строят из групп. Руководители и члены этих групп составляют подразделения, которые можно назвать командами стратегического действия. В целом же руководство предприятия должно стремиться к стратегической интеграции, т.е. к сбалансированности элементов жесткой и гибкой систем управления. Однако главной задачей остается реализация общих корпоративных целей, осуществление которых должно учитывать человеческий характер и, следовательно, потребности и цели всех членов организации, а не только какой-либо ее части.

Критерии эффективности работы команды могут изменяться в зависимости от целей, стоящих перед организацией и отдельными ее подразделениями. В самом общем виде такими критериями являются:

* экономичность решения задачи при максимальном использовании внутренних ресурсов;
* соблюдение установленных норм и правил;
* творческое и нестандартное решение.

Что касается социальной составляющей эффективности работы команды, то тут на первый план выходят психологический комфорт работников и их удовлетворенность трудом в "хорошей компании".

3.2 Совершенствование структуры управления

Освоение рыночных механизмов хозяйствования в России потребовало серьезных изменений в системе управления производственными и коммерческими организациями. Необходимость совершенствования структур управления на предприятиях АПК обусловлена внутренними и внешними факторами, которые оказывают большое влияние на содержание управленческой деятельности.

Анализ опыта сельскохозяйственного предприятия показывает, что структура управления в нем отличается большим разнообразием. Это обусловлено различием природно-экономических и других условий, в которых осуществляется его производственно хозяйственная и коммерческая деятельность. Разработка конкретных рекомендаций всегда должна учитывать эти условия.

К внутренним факторам относится специализация хозяйства и его подразделений, размеры производства и его концентрация, техническая оснащенность производства и управленческого труда, технологии производства и переработки с/х продукции, цели подразделений, масштабы контроля, обеспеченность кадрами и уровень их квалификации, наличие средств связи и транспорта, природные и экономические условия (территориальное размещение производства и населенных пунктов, дорожная сеть, характер землепользования, размеры населенных пунктов и наличие в них трудоспособных работников) и т.д.

Например, с увеличением размеров производства на предприятии появляется возможность создавать крупные отраслевые (специализированные) бригады и фермы. Улучшение средств связи, транспортного сообщения позволяет руководителям более эффективно управлять крупными подразделениями.

Механизация и автоматизация производственных процессов требует увеличения численности инженерно-технических работников, организации

специализированных подразделений по обслуживанию машин и оборудования. Централизация в управлении подстегивается внедрением новых технических средств управления, диспетчеризацией и компьютеризацией.(9)

Несмотря на предоставленную предприятию самостоятельность в производственно-хозяйственной и финансовой деятельности, на систему управления по-прежнему сильно влияют внешние факторы. Более того, это влияние только усилилось. Внешнее воздействие может быть прямым и косвенным. Прямое влияние оказывают поставщики (материальных ресурсов, капитала), потребители продукции и услуг, законодательные акты, государственные органы управления, конкуренты, профсоюзы. Значительное косвенное воздействие оказывают общее состояние экономики страны, международные события, научно-технический прогресс, политические и социокультурные факторы.

Например, рост объемов производства и реализации продукции вызывает необходимость организации специальной службы снабжения и сбыта. Сложности в реализации продукции, которые испытывает предприятие, можно преодолеть путем создания службы маркетинга, подразделений по переработке, хранению и торговле.

Знание факторов, оказывающих влияние на структуру управления, не дает еще достаточных оснований для решения проблемы ее рационального построения. Наилучшая структура та, которая позволяет предприятию эффективно взаимодействовать с внешней и внутренней средой, продуктивно и целесообразно использовать усилия работников управления для достижения поставленных целей.

Проектирование и реорганизация структуры управления должна базироваться на стратегических планах предприятия. В частности, структура должна соответствовать:

технологии производства товаров и услуг;

отношениям собственности на предприятии;

внешнему окружению предприятия;

качественному составу персонала;

коммуникационным возможностям и т.д.(18)

При формировании структуры управления необходимо выдержать ряд требований:

1. Структура управления должна обеспечивать оперативность в работе аппарата управления. Она должна быть на столько гибкой и простой, чтобы за время от принятия решения до его осуществления в управляемой системе не успели произойти необратимые изменения, делающие ненужными его реализацию.
2. Оперативность управления должна сочетаться с надежностью функционирования. Это означает, что структура управления должна гарантировать достоверность передачи информации, препятствовать искажению управляющих команд и других передаваемых данных, обеспечивать бесперебойные связи в системе управления.
3. В любой структуре должны соблюдаться ограничения по нормам управляемости.
4. Необходимо создать благоприятные условия для быстрого внедрения достижений науки и передового опыта, четкой работы вспомогательных и обслуживающих подразделений, бесперебойного материально-технического снабжения и реализации продукции, высокого уровня экономической работы.
5. Структура управления должна обеспечивать его экономичность, то есть нужный эффект должен достигаться при минимальных затратах на управленческий аппарат. Критерием в данном случае может служить отношение между затратой ресурсов и полезным результатом.
6. Нужно создать условия для подготовки руководителей и их профессионального роста.

Важнейшее значение при построении аппарата управления имеет правильное соотношение между централизацией и децентрализацией, линейным и функциональным персоналом. Чем выше уровень структуры, тем большую роль играют функциональные службы. Если при управлении бригадой они практически не нужны, то в масштабе предприятия роль функциональных (штабных) органов управления может быть весьма значительной. Ими осуществляется вся техническая подготовка и обоснование вариантов решения вопросов в сфере производства, реализации, финансов. Еще более возрастает роль функциональных органов (службы маркетинга, внешнеэкономических связей, материально-технического снабжения и др.) в региональных и отраслевых органах управления АПК.

Специализация оказывает двойственное влияние на процесс управления; по существу, это не что иное, как концентрация однородных работ. Чем она выше, тем шире возможности специализации функций управления. Наоборот, при недостаточном объеме работ по данной операции возникает проблема недогрузки работника, в связи, с чем ему приходится исполнять несколько, а подчас и множество функций. (14) Работу по совершенствованию структуры управления на предприятии обычно проводят в следующем порядке:

-анализируют факторы, влияющие на организационное устройство и структуру управления предприятием;

-определяют степень соответствия фактических размеров подразделений (бригад, ферм и др.) оптимальным для данной зоны;

-изучают сложившуюся организационную структуру и структуру управления, их соответствие друг другу, а также фактический уровень централизации и децентрализации в управлении производством;

-анализируют сложившиеся линейную и функциональную системы соподчинения;

-изучают характер межотраслевых связей, численность работников управления, ее соответствие нормам нагрузки и фактору управляемости;

-анализируют материалы хронографических наблюдений за работниками аппарата управления, степень их загруженности и характер выполняемых функций;

-изучают фактическое распределение должностных обязанностей, возможность совмещения должностей и профессий, объединения или разделения служб и т.п.;

-изучают возможности образования на предприятиях новых структурных подразделений и служб в связи с изменениями потребностей рынка;

-проектируют схемы организационного устройства предприятия и структуру управления;

-разрабатывают проекты положений о внутрихозяйственных подразделениях и должностных инструкций работников управления;

-рассчитывают показатели экономической эффективности совершенствования организационной структуры хозяйства и структуры управления;

-обсуждают и утверждают проекты перечисленных выше документов;

-разрабатывают систему мероприятий по реализации утвержденных проектов.(13)

Любая рациональная структура управления должна сопровождаться уточнением обязанностей прав и ответственности должностных работников.

Важной мерой по совершенствованию управления остается обеспечение всех отделов, руководителей и специалистов хорошо отработанными положениями о подразделениях (службах) и должностными инструкциями.

3.3 Определение экономической эффективности совершенствования структуры управления

Важное место в повышении эффективности производства занимают организационно-экономические факторы и прежде всего развитие и совершенствование рациональных форм организации производства, методов управления.

Понятие эффективности управления во многом с понятием эффективности производственной деятельности организации. Однако управление производством имеет специфические экономические характеристики. В качестве главного критерия результативности управления выступает уровень эффективности управления объекта.

Эффективность управления - это результат функционирования системы и процесса управления в виде взаимодействия управляемой и управляющей систем, то есть интегрированный результат взаимодействия компонентов управления.

На эффективность деятельности менеджера влияет ряд факторов: потенциал сотрудника, его способность выполнять определенную работу; средства производства; социальные аспекты деятельности персонала и коллектива в целом; культура организации.

В качестве критерия эффективности производства и управления используют обобщающие показатели, характеризующие конечные результаты (объем производства, прибыль, рентабельность, время и др.), и частые показатели использования отдельных видов ресурсов (труда, основных фондов, инвестиций).(8)

Эффективность управленческой деятельности применительно к субъекту управления может характеризоваться количественными (экономический эффект) и качественными (социальная эффективность) показателями.

Особо важное значение имеют качественные показатели (социальная эффективность); повышение научно-технического уровня управления; уровень интеграции процессов управления; рост квалификации менеджеров; возрастание уровня обоснованности принимаемых решений; формирование организационной культуры; управляемость системы; удовлетворенность трудом; завоевание общественного доверия; усиление социальной ответственности предприятия; экологические последствия.

Если в результате рационализации управления удается достичь высокого уровня указанных выше показателей, происходит положительный сдвиг в организации системы управления и достигается экономический эффект.(10). Затраты на персонал надо рассматривать всегда как инвестиции. Поэтому важно сразу определить, какую отдачу вы хотите получить от того или иного человека, того или иного мероприятия. Отдачу не всегда возможно оценивать по финансовым показателям, поэтому руководителю необходимо иметь модель относительно того, какие параметры человеческого капитана важны для его организации. (19)

Таблица 12 Расчет затрат на ввод новой должности на предприятии - маркетолога

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели | Затраты, руб. |
| 1. Заработная плата | 4500 |
| 2. Компьютерный стол, оргтехника | 5500 |
| 3. Компьютер | 25000 |
| 4.Затраты на рекламу продукции | 2500 |
| 5.Поиск более выгодных каналов реализации (по каталогу предприятий, закупающих с/х продукцию) | 1000 |
| Итого | 38500 |

В финансово- экономическом отделе будет работать один человек- маркетолог. Найм специалиста будет проводится по договору найма. Сотрудник должен иметь высшее образование, желательно сельскохозяйственное, так как маркетинг сельскохозяйственной продукции отличается сложностью и высокой степенью риска.

Для работы специалиста будут представлены хорошие условия: благоустроенный кабинет в экономическом отделе с отдельным местом, оборудованным компьютером для работы.

Для реализации проекта нам необходимо 38500 руб. Затраты включают расходы на покупку мебели техники и т. д. Финансироваться проект будет за счет собственных средств СПК"Заря", так как предприятие имеет прибыль и у него существуют все необходимые для этого возможности.