Министерство сельского хозяйства Российской Федерации

Федеральное государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования

Пермская государственная сельскохозяйственная академия имени академика Д.Н. Прянишникова

Кафедра менеджмента

**Курсовой проект**

по дисциплине «Управление сельскохозяйственным производством»

на тему

«**Управление производством СПК им. Никольского**»

Выполнила:

студентка заочного отделения 4 курса

экономического факультета

Специальность: экономика и управление

на предприятии АПК

Левкова Ольга Алексеевна ЭД 2005-78

Руководитель: доцент

Дьякова Зинаида Георгиевна

Пермь 2008

**Содержание**

Введение

Глава 1. Организационно-экономическая характеристика СПК им Никольского Ильинского р-на пос. Филатово

Глава 2. Анализ осуществления управления производством в СПК им. Никольского

2.1 Организационная и управленческая структура предприятия

2.2 Классификация и содержание осуществляемых на предприятии функций управления производством

2.3 Деятельность линейных руководителей по управлению производством

2.4 Деятельность служб управления

2.5 Осуществление оперативного управления производством

Глава 3. Разработка предложений по совершенствованию управления производством предприятия

3.1 Совершенствование функций аппарата управления

3.2 Совершенствование применения экономических методов управления производством (хозяйственный расчет, арендные отношения)

3.3 Пути повышения оперативного управления на основе диспетчеризации

3.4 Улучшение оснащения работников аппарата управления оргтехникой и средствами обработки информации

3.5 Пути улучшения делопроизводства

3.6 Совершенствование стиля руководства трудовыми коллективами предприятия

Выводы и предложения

Библиографический список

**Введение**

Агропромышленный комплекс – единственная сфера экономики, где созданы межотраслевые органы управления. Повышение эффективности структуры организации и управления должно дополняться совершенствованием экономического механизма.

Сельскохозяйственное предприятие объединяет труд сотен людей, использующих мощную технику. Функции каждого работника обычно строго определены. Чтобы достичь слаженной работы надо уметь направлять их на достижение общей цели, получение прибыли. Появляется необходимость в эффективном управлении процессом производства, который дает возможность людям работать вместе для общих и личных целей. Процесс управления заключается в реализации функций, которые должен выполнять каждый руководитель и исполнитель.

Управление – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь поставленных целей.

Построение, организация внутрихозяйственных отношений непосредственно связана с систематической координацией многих задач и, соответственно, формальных взаимоотношений людей, их выполняющих.

Организационный процесс имеет *два основных аспекта*. Одним из них является деление предприятия на подразделения соответственно целям и стратегиям. Данный аспект находит свое выражение в организационной структуре предприятия. Другим аспектом являются взаимоотношения, которые связывают высшее руководство с низшими уровнями работающих и обеспечивают возможность распределения и координации задач.

Перед выполнением данной курсовой работы были сформулированы следующие *основные задачи:* 1) внедрение рациональных структур, форм и методов управления; 2) повышение эффективности агропромышленного производства в целом, перевода его на интенсивный путь развития, новые методы хозяйствования; 3) вовлечение в общественное производство имеющихся неиспользованных организационных резервов – важный фактор резкого повышения качества и производительности труда в аграрном секторе экономики; 4) широкое внедрение в агропромышленное производство хозрасчетных и арендных отношений, коллективного и семейного подряда и других прогрессивных форм организации и стимулирования труда; 5) активный поиск и применение более результативных форм управления производством, отвечающих современным задачам.

Структура аппарата управления оказывает существенной влияние на содержание и обоснованность принимаемых решений, а следовательно, и на результаты производства. Излишнее количество звеньев в системе управления удлиняет путь прохождения информации и указаний, поэтому, чем меньше ступеней в управлении, тем надежнее и экономичнее управление, тем оперативнее решаются производственные и другие вопросы.

Основной целью курсовой работы является повышение эффективности управления процессом производства на действующем предприятии Ильинского района – СПК им. «Никольского».

В этом направлении проведен анализ осуществления управления производством СПК им. «Никольского».

Во второй части разрабатываются предложения по совершенствованию управления производством предприятия. Анализ управления производством СПК им «Никольского» за 2005г., 2006г., 2007г. позволил сформулировать выводы и предложения, выявить пути совершенствования управления производством.

При написании работы было использовано: множество различной литературы, основные экономико-математические, социологический, экспериментальный, монографический методы, а также методические материалы по анализу и статьи практикующих экономистов и экспертов журнала «Экономика сельского хозяйства», рассматривающих вопросы совершенствования управления АПК.

Источники данных для анализа: бизнес-план СПК им «Никольского», план технического развития, ф. №1 «Баланс предприятия», проектно-сметная, техническая документация и др.

**Глава 1. Организационно-экономическая характеристика Сельскохозяйственного производственного кооператива им. «Никольского» Пермского края, Ильинского района, пос. Филатово**

Объектом исследования данной курсовой работы стало действующее сельскохозяйственное предприятие Пермского края, Ильинского района, пос. Филатово СПК «им. Никольского А.П.». Так как для Ильинского района производство сельскохозяйственной продукции высокого качества – это весьма актуальный вопрос. СПК «им. Никольского А.П.» был организован в 1964 г. Он расположен в северо-западной части Пермского края. Центральная усадьба находится в селе Филатово, находящимся в 25 км. От районного центра поселка Ильинск, и 180 км от г. Перми. На территории СПК им «Никольского» находится 28 крупных и мелких населенных пунктов.

Пункты сдачи сельскохозяйственной продукции: зерна – поселок Ильинск, молока – Филатово, мяса- г. Пермь и Краснокамск.

За СПК им «Никольского» закреплено сельхозугодий 13806 га, в т.ч. пашни -10733 га, сенокосов 1342 на, и пастбищ 1731 га.

Почвы преобладают тяжелосуглинистые оподзолестые. Средняя температура с январе -15,6 С, в июле +17,7 С, средняя дата первого заморозка осенью 15 октября, последнего весной 25 мая, среднегодовое количество осадков 530 мм. Средняя дата образования устойчивого снежного покрова 03 ноября, спада снежного покрова 26 апреля. Средняя высота снежного покрова 50-55 см. Продолжительность безморозного периода 127 дней. Природные условия благоприятные для развития сельскохозяйственного производства.

Поголовье скота составляет 1106 голов всего, из них 410 коров и рабочий скот 3 головы.

Таблица 1. «Основные показатели деятельности СПК им «Никольского»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Основные показатели  | ед. изм | 2005 | 2006 | 2007 | отклонения |
| Площадь сельхозугодий | га | 13806 | 13806 | 13806 | 0 |
| в т.ч. Пашни | га | 10733 | 10733 | 10733 | 0 |
| Производство продукции |   |   |   |   | 0 |
| молоко | тн | 1659 | 1343 | 1354 | -305 |
| зерно после доработки | тн | 2101 | 1914 | 1715 | -386 |
|  бункерный вес | тн | 2480 | 2492 | 2031 | -449 |
| сено | тн | 1210 | 1449 | 862 | -348 |
| силос | тн | 9036 | 10309 | 7846 | -1190 |
| солома | тн | 150 | 144 | 157 | 7 |
|  прирост всех видов скота | тн | 139 | 135 | 150 | 11 |
| в т.ч. КРС | тн |   |   |   | 0 |
| Поголовье скота на конец года | голов |   |   |   | 0 |
| КРС | голов | 1173 | 1214 | 1106 | -67 |
| в т.ч. Коров | голов | 410 | 410 | 410 | 0 |
| лошади | голов | 2 | 3 | 3 | 1 |
|  Урожайность зерновых амб вес | ц/га | 12,78 | 12 | 11,48 | -1,3 |
| бункерный вес | ц/га | 16,08 | 15,63 | 13,59 | -2,49 |
| Продуктивность |   |   |   |   | 0 |
|  удой на 1 корову | кг | 4045 | 3275 | 3301 | -744 |
|  среднесуточный привес КРС | гр. | 498 | 459 | 588 | 90 |
| выход телят на 100 коров | голов | 131 | 104 | 84 | -47 |
|  Получено приплода |   |   |   |   | 0 |
|  телят | голов | 538 | 428 | 345 | -193 |
|  Реализация продукции |   |   |   |   | 0 |
|  молока | тн | 1310 | 1058 | 1199 | -111 |
|  в жив весе: мясо КРС |   | 164 | 112 | 153 | -11 |
| зерно после доработки | тн | 651 | 311 | 314 | -337 |
| среднесписочная численность | чел | 140 | 135 | 142 | 2 |
|  Фонд з/пл | тыс руб | 4500 | 3711 | 5888 | 1388 |
|  средняя з/пл | руб. | 2131 | 2008 | 3361 | 1230 |
|  Выручка от реализации  | тыс руб | 12697 | 11893 | 17360 | 4663 |
|  в т.ч. с\х продукции | тыс руб | 11921 | 10736 | 15979 | 4058 |
| себестоимость реализации продукции | тыс руб | 12688 | 12084 | 14543 | 1855 |
|  финансовый результат | тыс руб | 9 | -729 | 3276 | 3267 |
|  выработка на 1 работника  | тыс руб /чел | 91 | 88 | 122 | 31 |
| с\х продукции | тыс руб /чел | 85 | 80 | 113 | 28 |

Анализируя данные таблицы, можно сделать вывод за последние 3 года данное предприятие увеличило свою прибыль на 3267 тыс. руб. При этом СПК им Никольского не увеличило свои сельскохозяйственные угодия, урожайность снизилась на 1,3 ц\га, уменьшилось и поголовье скота на 67 голов, при этом осталось без изменений поголовье коров и приобрели 1 лошадь. Также снизился удой на 1 корову на 744 ц. Все эти показатели дают не очень хорошую оценку деятельность данному предприятию. Предприятие увеличило свою прибыль за счет увеличения цены на свою продукция. Хотя на данном предприятии наблюдается увеличение себестоимость продукции, но увеличение цены произошло в большей степени.

Таблица 2 «Состав и структура выручки от реализации продукции»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Основные показатели  | ед. изм | 2007 |  |
| Реализация продукции |   |   |  |
|  молока | тн | 1199 | 72 |
|  в жив весе: мясо КРС |  тн | 153 | 9 |
| зерно после доработки | тн | 314 | 19 |
| итого |  | 1666 | 100 |

На основании данных таблицы «Состав и структура выручки от реализации продукции» можно вычислить уровень специализации данного предприятия.

Кс = 100 / 72 (2-1)+ 19 (2\*2-1) + 9 (2\*3-1) = 0,6%

Данный показатель показывает, что на данном предприятии глубокий уровень специализации.

Таблица 3. « Финансовые коэффициенты источников собственных и привлеченных средств СПК им. Никольского»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| показатель | алгоритм расчета (Ф 1) | уровень нормативных значений | величина | изменения |
|  |  |  | на нач года | на конец года |  |
| к-т автономии | 490+640+650/700 | > 0,8 для с/х > 0,5 др. | 0,7 | 0,7 | 0 |
| к-т фин зависимости | 1/ к-т авт | ≤ 1,5 | 1,4 | 1,4 | 0 |
|  к-т соотношения заемных и собств ср-тв | 590+610+620+630+660/(490+640+650) | ≤ 1 | 0,5 | 0,4 | -0,1 |
| к-т маневренности | (490+640+650-190)/(490+640+650) | ≤ 0,3 | 0,3 | 0,3 | 0 |
| к-т обеспеченности | 490+640+650-190/210 | ≥ 0,8 | 0,4 | 0,5 | 0,1 |
| к-т заемных ср-тв в ст-ти имущества. | 590+610+620+630+660/300 | ≤ 0,5 | 0,3 | 0,3 | 0 |

Рассматривая данные таблицы 3 «Финансовые коэффициенты устойчивости собственных и привлеченных средств СПК им Никольского», можно сделать вывод, что за 2006 год показатели практически не изменились. Коэффициенты маневренности, финансовой зависимости и коэффициент заемных средств в стоимости имущества находятся в пределах нормы. Это показывает что СПК им Никольского имеет хорошее положение. Такой показатель как к-т маневренности который равен 0,3% показывает сколько собственно оборотного капитала приходится на 1 рубль собственного. Коэффициент зависимости находится в пределах нормы и дает нам представление, что данное предприятие является независимым от привлеченных средств. Это является хорошим показателем. Все показатели практически не изменились за анализируемый год. Это также неплохой показатель, который указывает, что данное предприятие имеет хорошие показатели финансовой устойчивости.

Таблица 4. «Оценка деловой активности предприятия СПК им Никольского»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| показатели | алгоритм расчета | на начало | на конец | изменения |
| рентабельность имущества | 190Ф2 / 300Ф 1 | 6,91 | 11,25 | 4,34 |
| рентабельность внеоборотных средств | 190 Ф2 / 190 Ф 1 | 14,23 | 22,5 | 8,27 |
| рентабельность об активов | 190 Ф2/ 290 Ф 1 | 13,44 | 22,51 | 9,07 |
| рентабельность инвестиций |  190 Ф2/ (700-610+620+630+660) Ф 1 | 8,23 | 15,42 | 7,19 |
| рентабельность собственного капитала |  190 Ф2/ 490+640+650 Ф1 | 9 | 15,44 | 6,44 |
| рентабельность заемных средств |  070 Ф2 / 590+610 Ф1 | 55,48 | 126,24 | 70,76 |
| Рентабельность совокупного использования капитала |  070+190 Ф2/ 300 Ф1 | 6,42 | 11,91 | 5,49 |
| рентабельность реализованной продукции |  050 Ф2/ 010 Ф2 | 0,07 | 12,47 | 12,4 |

Анализируя таблицу «Оценка деловой активности СПК им Никольского», можно сделать вывод, что за анализируемый период уровень рентабельности по всем показателям увеличился. Такой показатель как рентабельность реализованной продукции увеличился на 12,4 %, значит на 1 рубль затрат приходится на начало 7 копеек прибыли, а на конец 12,47 рубль прибыли. Можно сделать вывод, что предприятие эффективно стало за анализируемый период использовать свои фонды.

**Глава 2. Анализ осуществления управления производством в Сельскохозяйственном производственном кооперативе им. «Никольского»**

**2.1 Организационная и управленческая структура предприятия**

Для выполнения необходимых функций в хозяйстве создан аппарат управления, включающий три категории работников: руководители, специалисты и технические исполнители. На основе состава и объема работ установлена численность работников по каждой функции управления, определена структура управления, разработаны положения о структурных подразделениях, должностные инструкции и другие регламентирующие акты.

Под структурой управления понимают состав, расстановку и порядок подчиненности органов, служб и отдельных работников, осуществляющих управленческие функции. Конкретно они закреплены в схемах управления, штатном расписании, положениях о структурных подразделениях и в должностных инструкциях. Схема структуры управления наглядно отражает состав, подчиненность структурных подразделений и каждого работника, ступенчатость, уровень централизации функций управления и т.д. В штатном расписании фиксируется численность и профессиональный состав работников каждого органа управления, указывается их должностной оклад и общий фонд заработной платы.

Решающее влияние на построение аппарата управления оказывает организационно-производственная структура.

Производственная структура представляет собой количественный состав подразделений и их пропорции в главных, дополнительных и вспомогательных отраслях хозяйства и формы взаимосвязи на каждой ступени организации производства. Элементами производственной структуры предприятия являются отрасли животноводства, растениеводства, а также отрасли подсобного и вспомогательного производства.

Производственная структура непосредственно влияет на состав функциональных служб и численность работников в них. Основой для построения структуры управления является организационно-производственная структура – состав структурных подразделений основного, обслуживающего, вспомогательного и подсобного производств.

Таким образом, организационная структура, функции и структура управления находятся в диалектическом единстве, они взаимосвязаны и взаимодействуют, в результате чего обеспечивается четкое функционирование всего хозяйственного механизма предприятия. Так как на предприятии цеховая организационная структура (рисунок 1), то применяется трехступенчатая организационная структура и структура управления. Существуют промежуточные подразделения – цехи, через которые осуществляется руководство первичными производственными подразделениями: СПК – цех – бригада. Соответственно структура управления строится по отраслевому принципу (рисунок 2).

Рисунок 1. Схема организационной структуры СПК им«Никольского»

Цех представляет собой крупное внутрихозяйственное подразделение, объединяющее несколько первичных подразделений, которые специализируются на производстве однородной продукции или на выполнении определенного вида услуг.

При данной структуре управления главный агроном и главный зоотехник являются начальниками цехов, они наделены правами линейных руководителей соответствующих отраслей.

Другие главные специалисты руководят функциональными службами самостоятельно в рамках хозяйства или в составе цехов основного производства и в обслуживании.

На предприятии существует коммерческий отдел, который занимается сбытом продукции, а также планово-учетный отдел под руководством главного бухгалтера, включающий в себя главного экономиста, бухгалтеров по растениеводству и животноводству и кассира.

Рисунок 2. Схема структуры управления СПК им«Никольского»

Цеховая структура позволяет значительно упростить схему управления, повысить оперативную самостоятельность производственных подразделений, усилить принцип единоначалия в управлении и упростить схему соподчиненности: председатель – руководитель цеха – бригадир (заведующий фермой).

Данная структура обеспечивает оптимальную норму управляемости для руководителя хозяйства и производственных подразделений, четко разграничены обязанности, права и персональная ответственность каждого работника аппарата управления.

Должности начальников цехов занимают опытные руководители и специалисты, хорошо знающие технологию, способные рационально планировать производство, правильно его организовать, выполнять административные функции.

В СПК им «Никольского» используется линейная структура управления, которая образуется в результате построения аппарата управления только из взаимоподчиненных органов в виде иерархической лестницы. Во главе каждого подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками, сосредотачивающий в своих руках все функции управления. Сам руководитель находится в непосредственном подчинении руководителя высшего уровня.

Эта структура обеспечивает: единство и четкость распорядительства; согласность действий исполнителей; четкую систему взаимных связей между руководителем и подчиненными; быстроту реакции в ответ на прямые указания; получение исполнителями указанных между собой распоряжений и заданий, обеспеченных ресурсами; личную ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения.

**2.2 Классификация и содержание осуществляемых на предприятии функций управления производством**

Единый процесс управления расчленяется на относительно обособленные однородные виды деятельности – функции управления. С точки зрения последовательности процесса управления (этапов выработки и принятия решения) управленческая деятельность подразделяется на следующие функции: планирование, организация производства, его регулирование (координирование, распорядительство), контроль (учет и анализ).

Эти функции являются общими, так как они выполняются на всех уровнях управления всеми руководителями независимо от занимаемой должности. Процесс управления производством начинается с постановки цели (планирования) и заканчивается учетом и анализом ее выполнения.

С точки зрения объекта воздействия (предмета регулирования) процесс управления предприятием расчленяется на следующие функции: общее (линейное) руководство; оперативное управление производством; комплектование и подготовка кадров; технологическое руководство производством; техническое обслуживание производства; планирование, организация труда и заработной платы; внедрение в производство достижений научно-технического прогресса; бухгалтерский учет и финансовая деятельность; снабжение и сбыт; социальное обслуживание; делопроизводство; охрана труда и техника безопасности; руководство подсобным производством. Эти функции называются производственно-хозяйственные, отраслевые, конкретные. Каждая из них делится на подфункции, работы и т.д.

Осуществление комплекса производственно-хозяйственных функций обеспечивает целостность процесса управления предприятием.

К сожалению, при постановке цели существования предприятия, т.е. планировании, отсутствует конкретность, не ведется изучение внешней среды предприятия, поэтому нет возможности определить угрозы для производства. Не проводится оценка сильных и слабых сторон хозяйства, не разрабатывается стратегия. Планирование в основном сводится к составлению производственно-финансового плана для отчета.

На предприятии хорошо поставлена и развита *мотивация труда*, разработаны положения по оплате труда на некоторые работы (посевная, заготовка кормов, уборка). Также стимулируется труд животноводов.

Однако при осуществлении функции контроля возникают трудности, так как при планировании не была четко выбрана стратегия, следовательно, сопоставить полученные результаты с намеченными затруднительно.

Руководитель не может определить, достигнуты ли цели, какие и чьи ошибки были допущены при их достижении.

Руководитель успешно осуществляет контроль в следующих направлениях: ликвидация и преодоление факторов неопределенности (погодные условия, изменения законов, технологий, людей и т.д.); предупреждение возникновения кризисных ситуаций.

*Контроль* – это такая характеристика управления, которая позволяет выявить проблемы и скорректировать соответственно деятельность предприятия и его подразделений до того, как эти проблемы перерастут в кризис. И эта функция выполняется всеми руководителями, независимо от ранга, как часть своих должностных обязанностей.

Таким образом, контроль – это фундаментальный элемент процесса управления. А на данном предприятии успешно применяются два вида контроля: предварительный и текущий, однако заключительный является формальным.

Предварительный контроль осуществляется по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам.

В области человеческих ресурсов предварительный контроль достигается за счет анализа деловых и профессиональных качеств, которые необходимы для выполнения должностных обязанностей и отбора наиболее подготовленных и квалифицированных людей.

Контроль материальных ресурсов осуществляется путем выработки стандартов (показателей) минимально допустимых условий качества и проведения физических проверок соответствия поступающих материалов этим требованиям (выбор поставщиков, которые доказали свои возможности поставлять технику, орудия труда, материалы, соответствующие техническим требованиям). Также предварительный контроль позволяет обеспечивать запасы материальных ресурсов на предприятии на уровне, достаточном для того, чтобы избежать дефицита (семена, корма, удобрения, ядохимикаты и др.)

Средством предварительного контроля финансовых ресурсов является бюджет, он дает уверенность в том, что когда хозяйству потребуются наличные средства, эти средства у него будут.

Текущий контроль проводится одновременно с выполнением самой работы или после выполнения работы. Например, во время пахоты, посева, культивации, уборки зерновых и т.д., и после всходов.

Контроль, (учет и подведение итого работы) позволяет своевременно устранить допущенные недостатки, выявить и использовать в производстве дополнительные резервы.

Председатель, главные специалисты осуществляют месячный, квартальный, годовой, по периодам работ (вспашка зяби, боронование и т.п.) – контроль за: соблюдением лимитов затрат; фонда заработной платы и т.д. Еженедельный, ежедневный – текущий контроль выполнения рабочих планов отраслями и подразделениями хозяйства.

Текущий контроль осуществляется с выявлением экономических результатов работы за месяц, квартал и т.д. Так, в животноводстве такой контроль осуществляется ежемесячно, причем здесь одновременно контролируются две группы показателей – выход продукции и затраты на ее получение.

В растениеводстве контроль осуществляется ежемесячно и по периодам сельхозработ.

**2.3 Деятельность линейных руководителей по управлению производством**

Руководство и делегирование полномочий – синонимы. Делегирование означает передачу задач и полномочий лицу (подразделению), которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Это средство, при помощи которого руководитель распределяет среди работников бесчисленные задачи, которые должны быть выполнены для достижения конкретных целей предприятия в целом. Сущность внутрихозяйственного управления заключается в умении «добиваться выполнения работы другими», поэтому в подлинном смысле слова, делегирование представляет собой акт, который превращает человека в руководителя.

Принципы делегирования полномочий:

* передача полномочий должна осуществляться в соответствии с ожидаемым результатом; подчиненный должен обладать достаточными полномочиями для достижения требуемого результата;
* передача полномочий должна осуществляться по линиям (ступеням) управления, с тем, чтобы каждый подчиненный знал, кто конкретно его уполномочил, перед кем он несет ответственность;
* каждый руководитель принимает решения в пределах своих полномочий. Все, что превышает его компетенцию, передается высшим звеньям управления;
* передаются лишь полномочия; высшее должностное лицо продолжает нести ответственность за действия подчиненного.

Полномочия представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия на выполнение определенных задач.

*Линейные* – это полномочия, которые передаются непосредственно от руководителя предприятием, руководителям низших уровней.

Руководитель, обладающий линейными полномочиями, имеет право принимать решения и действовать в определенных вопросах без согласования с другими руководителями, в тех пределах, которые установлены предприятием (уставом), законом или обычаем.

Председатель СПК им «Никольского» обладает полными линейными полномочиями по распределению ресурсов, финансов, принимать и увольнять работников, выбирать руководителей подразделений, устанавливать цели для предприятия и т.д.

Высшим органом управления является собрание членов кооператива. Оно собирается по мере необходимости, но не реже 1 раза в год.

Исполнительным органом кооператива является правление и его председатель. Они осуществляют текущее руководство деятельностью кооператива и подотчетны общему собранию.

В компетенции общего собрания:

* изменение Устава кооператива;
* избрание и прекращение полномочий членов правления;
* прием и исключение членов кооператива;
* утверждение годовых отчетов, бухгалтерских балансов;
* ликвидация или реорганизация кооператива.

В СПК им «Никольского» бригадир или заведующий фермой получает свои полномочия от главного специалиста (руководителя цеха), а тот – от председателя, который в свою очередь, от Правления кооператива. Правление кооператива получает полномочия от общего собрания пайщиков.

Согласно принципу единоначалия, работник получает полномочия только от одного начальника и отвечает только перед ним. Все коммуникации направляются по цепи команд. Лицо, у которого возникла какая-либо проблема, не может обратиться «через голову» своего непосредственного руководителя к начальнику высшего ранга по данному вопросу. Также и руководитель не может дать приказ сотруднику низшего уровня, минуя руководителей промежуточных уровней. В данном предприятии председатель отдает распоряжения руководителям цехов, которые в свою очередь приказывают бригадирам (заведующим фермами) первичных коллективов, а они дают задания работникам своих коллективов.

**2.4 Деятельность служб управления**

*Управленческая служба* СПК им «Никольского» – совокупность структурных подразделений и отдельных исполнителей, на которые возложено выполнение организационно-административных, экономических и хозяйственных функций управления:

* технико-экономического планирования;
* организации труда, заработной платы и управления производством;
* бухгалтерского учета и финансовой деятельности;
* материально-технического снабжения, кооперирования и сбыта продукции;
* комплектования и подготовки кадров;

*Служба технико-экономического планирования (экономист)* определяет хозяйственные результаты, которые должны быть достигнуты предприятием, а также допустимый объем ресурсов и затрат, которые могут быть использованы в процессе производственно-хозяйственной деятельности.

Основной задачей экономической службы является обеспечение заинтересованности каждого подразделения в разработке и принятии планов, более полном и эффективном использовании внутренних ресурсов, роста производительности труда, повышении качества продукции.

*Отдел организации труда и заработной платы* (планово-учетный отдел) осуществляет организацию и нормирование труда, управление производством, устанавливает форму и систему заработной платы, материальное и моральное стимулирование работников.

*Бухгалтерский учет* отражает весь кругооборот средств в процессе производства, распределения и обращения источников их образования и экономические и финансовые результаты. Завершающим этапом учета является составление баланса – бухгалтерской отчетности, содержащей итоговые сведения о различных сторонах деятельности хозяйства за определенный период, систематизированные в специальных отчетных формах.

*Организация снабжения, кооперирования и сбыта продукции* – это комплекс мер по обеспечению средствами производства. В состав службы снабжения входят главный инженер, ремонтно-машинные мастерские и складское хозяйство.

Функции инженера и подчиненного ему цеха вспомогательного производства по вопросам снабжения:

* планирование материально-технического снабжения на основе баланса обоснованной совокупности потребности и покрытия ее ресурсами из различных источников;
* организация и планирование снабжения производственных цехов, участков и других потребителей на предприятии продукцией производственно-технического назначения;
* оперативное регулирование движения материальных ресурсов на основе строгого учета и контроля.

*Коммерческий отдел* выполняет следующие функции:

* разработка планов реализации готовой продукции; изучение текущей и перспективной потребности в производимой предприятием продукции;
* разработка планов реализации готовой продукции;
* осуществление мероприятий по обеспечению своевременной реализации всего объема производимой продукции;
* оформление хозяйственных договоров с потребителями;
* организация учета и контроля готовой продукции.

Обеспечение предприятия кадрами осуществляется в следующих направлениях:

* комплектование предприятия кадрами;
* составление плана потребности предприятия в рабочих кадрах;
* текущее и перспективное планирование потребности в специалистах;
* организация и проведение аттестации руководящих работников и специалистов;
* анализ причин нарушений трудовой дисциплины и разработка мероприятий по их устранению;
* текущее и перспективное планирование повышения квалификации работников предприятия;
* организация учебного процесса и контроль за его ходом;
* оформление приема, перемещения и увольнения работников;
* учет всего личного состава по различным признакам (категориям, возрасту, образованию и т.д.);
* подготовка и оформление документов, необходимых для назначения работникам пенсии.

**2.5 Осуществление оперативного управления производством**

Для достижения непрерывности и ритмичности производственных процессов, согласованного и четкого действия работников, приходится прибегать к даче указаний, распоряжений, отдавать приказы, принимать постановления, направленные на устранение возникших диспропорций и других неполадок. Эти мероприятия оперативно-распорядительного действия обеспечивают выполнение плана и графика работ.

Оперативное управление в СПК им «Никольского» осуществляется в основном за счет издания приказов, доведения различных заданий до исполнителей, контроля за выполнением заданий.

Каждый понедельник председатель собирает руководителей цехов для проведения оперативки, где заслушивает отчеты о проделанной работе за неделю, утверждает планы работ на предстоящую неделю и выдает задания при выявлении отклонений, а также при возникновении непредвиденных сложностей.

Руководитель цеха в свою очередь проводит совещание с бригадирами, заведующими фермами, где также составляется план работы на неделю, анализируется выполнение ранее намеченных работ.

Бригадиры и заведующие фермами ставят в известность свои трудовые коллективы о заданиях, полученных от вышестоящих руководителей, выявляют проблемы, возникшие в процессе работы.

В течение недели руководитель любого звена может собрать экстренное совещание для выработки координирующих решений при возникновении непредвиденных обстоятельств.

Так как в хозяйстве слабо развита диспетчерская система (один диспетчер по сбору оперативной информации, необеспеченный достаточным уровнем механизации), то поток информации является несовершенным. Нередки случаи, когда во время сбора и обработки поступающей информации из подразделений ручным способом диспетчер настолько отстает от ритма производственного процесса, что информация не может быть использована для управления.

Еще один недостаток – это недостаточная надежность и полнота информации, так как отсутствуют единые требования и условия сбора информации. Из-за перегрузки вычислительными операциями в расчетах и принимаемых решениях допускаются ошибки, на выявление и исправление их уходит время.

Однако при выполнении определенных видов работ (посевная, уборка урожая) мобилизуются все специалисты аппарата управления для осуществления оперативного контроля и принятия решений.

**Глава 3. Разработка предложений по совершенствованию управления производством предприятия**

**3.1 Совершенствование функций аппарата управления**

Процесс управления заключается в реализации функций, которые должен выполнять каждый руководитель и исполнитель. Хотя все руководители предприятия играют определенные роли и выполняют определенные функции, это не значит, что большинство руководителей заняты выполнением одной и той же работы. Роль руководителя соответствует конкретной организации. Чтобы успешно управлять, необходимо руководителю результативно и эффективно свести вместе идею и ее реализацию, чтобы выполнить все необходимые работы силами других людей.

Для совершенствования функций аппарата управления и повышения эффективности предприятия, необходимо аппарату поручить провести управленческий анализ работы предприятия и его подразделений для выявления сильных и слабых сторон в их работе.

Для анализа рекомендуется включать следующие функции: маркетинг, финансы, земельные ресурсы, человеческие ресурсы, хозяйственно-бытовое обеспечение, правовое и информационное обеспечение, качество продукции.

При анализе маркетинга обратить внимание на следующие вопросы: доля рынка и конкурентоспособность, разнообразие и качество ассортимента продукции, рыночные исследования и разработки, эффективный сбыт, реклама и продвижение товара, поставщики ресурсов, прибыли.

Детальный анализ финансового состояния поможет выявить уже имеющиеся и потенциальные внутренние слабости предприятия, а также относительное положение предприятия в сравнении с его конкурентами.

Важным для выживания предприятия является анализ управления операциями с точки зрения организации производственных подразделений, производственных процессов, технологии в растениеводстве и животноводстве, технического обеспечения и обеспечения производственными помещениями, использования земельных ресурсов, охраны окружающей среды, оперативного контроля за ходом производственных процессов.

Так можно сделать анализ резервов повышения эффективности использования основных фондов с помощью факторного индексного анализа.

Таблица 5. «Изменение объема валовой продукции за счет фондоотдачи и размера основных фондов» (тыс.руб)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Условное обозначение | 2004 г. | 2007 г. | Абсолютное изменение | Индекс роста (снижения), % |
| Исходная информация |  |  |  |  |  |
| Среднегодовая стоимость ОФ, тыс. руб. | Q | 20200 | 23030 | 2830 | 1,14 |
| Объем продукции, тыс. руб. | W | 12697 | 17350 | 4653 | 1,37 |
| Среднегодовая численность работников, тыс. чел. | T | 140 | 142 | 2 | 1,01 |
| Расчетные данные |   |   |   |   |   |
| Среднегодовая выработка, тыс. руб. | V | 90,69 | 122,18 | 31,49 | 1,35 |
| Фондовооруженность, тыс. руб. | Фв | 144,29 | 162,18 | 17,90 | 1,12 |
| Фондоотдача, тыс. руб. | Фо | 0,63 | 0,75 | 0,12 | 1,20 |

Определим влияние на валовую продукцию факторов:

1. фондоотдачи

dWф = (ф1-ф0)\*Q1 = (0,75-0,63)\*23030 = 2763,6 тыс. руб.

2. среднегодовой стоимости ОФ

dWQ = (Q1-Q0)\*Фо = (23030-20200)\*0,63= 1782,90 тыс. руб.

Общее изменение валовой продукции за счет двух факторов:

dW = dWQ+dWф = 2763,6+1782,90 =4546,5 тыс. руб.

Валовая продукция в отчетном году – 2007г. по сравнению с базисным годом –2004г. увеличилась за счет увеличения основных фондов на 1782,9 тыс. руб., за счет увеличения фондоотдачи, то есть эффективности использования основных фондов на 2763,6 тыс. руб., увеличилось эффективное использование основных фондов. За счет двух факторов валовая продукция увеличилась на 4546,5 тыс. руб. Положительную роль сыграл в большей мере первый фактор – фондоотдача.

Относительное изменение валовой продукции:

Уw = УT \* УV = 1,01\*1,35 =1,36

Изменение выработки за счет фондоотдачи и фондовооруженности:

УV = УФв \* Уфо = 1,12\*1,2 =1,34

Валовая продукция увеличилась на 36% за счет увеличения численности работников на 1% и за счет увеличения выработки на 34%. За счет увеличения фондоотдачи выработка увеличилась на 20 %, а за счет увеличения фондовооруженности труда увеличилась на 12%. И за счет двух факторов выработка увеличилась на 34 %.

Для выявления резервов для СПК им Никольского можно построить факторную модель Фондоотдачи. ФО = ВП / ОС. Расчет влияния факторов производится, способом цепной подстановки.

ФО пл = ВП пл/ ОС пл

ФО усл = ВП ф/ ОС пл

ФО ф = ВП ф/ ОС ф.

∆ ФО= ФОф- ФОпл в т.ч. за счет изменения

1) ∆ ФО вп = ФО усл –ФО пл

2) ∆ ФО ф- ФО усл

На основании этих уравнений разработаем ряд мероприятий для увеличения фондоотдачи.

Допустим, что СПК им Никольского на 2007 год был дан план по реализации продукции в сумме 23600 тыс руб, при этом стоимость основных средств всего на 530 тыс руб меньше фактически приобретенных т.е. среднегодовая стоимость по плану должна была быть только 22500 тыс рублей.

Применяя метод цепных подстановок, сделаем расчет для нашего предприятия.

ФО пл = 23600 / 23030 = 1,02

ФО усл = 17350/22500 =0,77

ФО ф = 17350/23030 = 0,75

Таким образом, источником резервов повышения фондоотдачи является освоение резервов выпуска продукции и сокращение среднегодовой стоимости основных фондов.

Для более эффективной работы СПК им Никольского, можно заинтересовать доярок в работе путем повышения заработной платы при более качественной их работы. Что может привести к повышению надоев, которые за анализируемый период снизились на 744 кг в год на одну корову. Снижение надоев дает нашему предприятию неполученную прибыль. Допустим при повышении заработной платы 40 дояркам на 1500 рублей и повышении надоев до прежнего уровня в количестве 744 кг в год на 1 корову и цены молока в пределах 6,30 рублей. Мы получаем прибыль от увеличения надоев в сумме 744\*6,30\* 1106 = 5184,04 тыс руб дополнительных средств при этом на увеличения фонда з/пл мы потратим всего 40\*1500\*12 = 720 тыс руб. Дополнительные доходы у нас получатся в сумме 4464,04.

Такой же расчет можно сделать для уменьшения потерь при сборе урожая. Который составил в амбарном весе на 1,3 ц/га, а при бункерном весе уже 2,49 ц/га.

Исследования показывают, что одним из резервов увеличения фондоотдачи в СПК им Никольского является повышение плодородия земель и их рациональное использование, а также при сложившейся глубокой специализации в мясо молочном направлении одним из резервов увеличения фондоотдачи и повышении прибыли является увеличение поголовья скота, а также необходимо увеличивать удои на 1 корову, которые уменьшились за последние 3 года на 744 кг. Что скажется на увеличении производимой продукции и соответственно на увеличении прибыли. За последние 3 года снизилась урожайность, это также сильно отражается на кормовой базе, что приводит к необходимости либо уменьшать поголовье скота, либо делать дополнительные расходы для приобретения кормов на стороне. Для увеличения прибили предприятие необходимо не только увеличение цены реализуемой продукции, но также снижение себестоимости продукции.

Важнейший фактор повышения фондоотдачи – обеспечение оптимальной структуры основных производственных фондов и в первую очередь фондов растениеводства и животноводства. Хозяйства, в которых это сочетание оптимально, имеют более высокие уровни фондоотдачи и других показателей эффективности сельскохозяйственного производства. Многие хозяйства в свое время вложили большие средства в строительство животноводческих комплексов, а кормовая база осталась на том же уровне. В итоге комплексы используются не на полную мощность и их отдача невелика.

Эффективность использования основных производственных фондов можно существенно повысить и за счет достижения оптимальных пропорций между силовыми и рабочими машинами. При недостатке рабочих машин силовые машины используются не полно.

Эффективность использования основных средств производства во многом зависит от их технического состояния, степени обновления и износа. Высока степень износа, плохое техническое состояние приводят к снижению фондоотдачи. И наоборот, своевременное обновление основных средств путем приобретения, строительства новых, реконструкции и ремонта старых объектов содействует более производительному их использованию, а также способствует рациональной организации труда в земледелии и животноводстве, повышение материальной и моральной заинтересованности работников.

На основании результатов анализа необходимо разработать стратегию предприятия в виде детального комплексного плана, предназначенного для обеспечения целей предприятия.

Стратегическое планирование позволяет значительно улучшить управление предприятиям и широко используется квалифицированными менеджерами на практике. Оно позволяет обеспечить лучший учет и контроль результатов деятельности, увязать вознаграждение с результатами работы; внедрить больше программ формального планирования и потребовать осуществления планирования на уровне подразделений; объединить стратегические планы с оперативными и финансовыми: больше думать и сосредотачиваться на стратегических вопросах; получать большее понимание в области стратегического планирования; повысить уровень участия и обязательности высшего руководства; повысить внимание к конкуренции, сегментам рынка и внешним факторам; усовершенствовать систему передачи информации от высшего руководства к подразделениям; установить более совершенные цели; обеспечить возможность лучшего выполнения планов.

Стратегический план должен быть разработан так, чтобы не только оставаться целостными предприятием в течение длительного периода времени, но и быть достаточно гибким, чтобы при необходимости можно было осуществить его модификацию.

Стратегическое планирование дает основу для принятия решения. Знание того, что предприятие хочет достичь, помогает уточнить наиболее подходящие пути действий.

На основании аналитического материала, сформулированных целей предприятия, разрабатывается структура производства, организационная структура и структура управления.

Для разработки структуры управления весь аппарат делится по направлениям его использования: линейный, консультативный, обслуживающий и личный. Каждой группе работников управления делегируются соответствующие полномочия: линейные, функциональные, рекомендательные, параллельные.

В соответствии с организационной структурой весь аппарат расчленяется по горизонтали на звенья управления, а по вертикали – на ступени управления. Звено управления – это обособленная группа специалистов, выполняющая делегированные ей функции.

Одной из составляющих отношений внутри предприятия является мотивация трудовой деятельности персонала. Однако материального вознаграждения иногда недостаточно.

Внутренний аспект мотивации – потребности – это то, что возникает и находится внутри человека.

Имеются четыре основные системы методов улучшения мотивации работников и повышения результативности их труда. Это: 1) экономические методы; 2) целевой метод; 3) метод проектирования и перепроектирования работ, обогащения труда; 4) метод соучастия (партисипативности) или вовлечения работников.

Экономические методы предполагают денежное вознаграждение, однако в основе хорошо спроектированных и разработанных систем прямого финансового поощрения и распределения выгод лежит ряд принципов: экономические прямые (сдельная оплата, повременная оплата, премия за рационализаторство, плата за отсутствие прогулов, плата за обучение); экономические косвенные (льготное питание, доплата за стаж, премии); не денежные (заработанные отгулы, гибкие рабочие графики, продвижение по службе, обучение).

Цели являются вторым по «силе» средством повышения трудовой мотивации работника. Они концентрируют внимание и усилия на определенных направлениях, могут служить в качестве нормативов, с которыми следует сопоставлять результаты, могут служить в качестве механизма для обоснования затрат ресурсов, нередко отражают глубинные мотивы и особенности как индивидов, так и организаций.

С проектированием работ связаны такие направления как анализ различных систем стимулирования, изучения взаимосвязи между местом человека в производственной системе и специализацией труда, выяснение причин неудовлетворительности людей трудом, поиск управленческих моделей и т.п.

Так для выяснения причин неудовлетворенности людей можно провести анкетирование. Можно привлечь на данную работу 1 человека для проведения анкетирования и подведения итогов. При подведении итогов данной работы выяснилось, что у двух доярок и бухгалтера нашего предприятия есть маленькие дети, которые не ходят в детский сад и мамам часто приходится отпрашиваться с работы, а также работают не полный рабочий день. Все эти проблемы приводят к низкой производительности труда, и наше предприятие теряет в удоях на одну корову, а также плохой работы бухгалтера. Вся эта работа по анкетированию заняла 1 месяц и расходы на данный вид работ составит в среднем 3000 рублей. Но мы смогли выявить проблему низкой производительности труда 2 доярок и 1 бухгалтера. Для решения данной проблемы предприятие не понесло больших материальных проблем, так как председателю СПК им Никольского удалось устроить 3 детей в детский садик. Так результат анкетирования показал, что для решения многих проблем связанных с моральным стимулированием зачастую не приходится много вкладывать денег, но отдача работника его производительность труда, его преданность предприятию во много раз возрастает, и все это в первую очередь повышает прибыль предприятию.

Вовлечение и участие работников означают: голос при решении проблемы, консультации, поиски согласия, совместное принятие решений и т.д., что позволяет раскрепостить творческую активность работника, создать простор для индивидуальных достижений способных людей.

Теория и практика управления сельскохозяйственным предприятием показывает необходимость обязательного выполнения функции контроля.

Особенно необходимо развивать на предприятии заключительный контроль, который дает руководству информацию, необходимую для определения реалистичности составленных ранее планов; позволяет выявлять возникшие проблемы, чтобы избежать их в будущем, разрабатывать планы на будущие периоды; обеспечивать обратные связи, либо сразу по завершению контролируемой деятельности (уборка урожая), либо по истечении определенного заранее периода времени.

Для успешного осуществления контроля на предприятии существует три этапа: выработка стандартов (нормативов, критериев), сопоставление с ними реальных результатов и принятие необходимых корректирующих действий.

**3.2 Совершенствование применения экономических методов управления производством (хозяйственный расчет, арендные отношения)**

В структуре хозяйственного механизма важнейшее место занимает экономический механизм, играющий определяющую роль в переходе к экономическим методам управления. В их системе центральное место занимает перевод предприятия на хозрасчет и самофинансирование.

Так как в СПК им «Никольского» не применяется хозяйственный расчет, то в условиях рынка сейчас эта тема актуальна.

Чтобы производство стало эффективным, необходимо искать новые механизмы хозяйствования, изыскивать ресурсы внутри предприятия, переводить отношения между цехами и коллективами хозяйства на внутрихозяйственный расчет.

*Внутрихозяйственный расчет* представляет собой использование хозрасчетных принципов в работе подразделений. Он охватывает отношения бригад, ферм и других подразделений с хозяйством в целом, а также отношения между самими подразделениями. Внутрихозяйственный расчет позволит объективно учесть итоги работы каждого подразделения и в соответствии с этим строить материальное и моральное стимулирование.

Освоение внутрихозяйственного расчета органически связано с внедрением коллективного подряда.

За подрядным коллективом должны быть постоянно закреплены земля, техника и другие ресурсы. Коллектив отвечает за их использование. Особое значение имеет закрепление земли. Лучше, если поля закрепляют за звеном (бригадой) на всю ротацию севооборота. Важное условие эффективной работы подрядного коллектива – комплексная механизация производства в закрепленных отраслях, только при этом небольшой коллектив сможет выполнять все операции по производству продукции. Закрепление материальных ресурсов можно оформить в виде аренды.

Подрядным коллективам доводятся обоснованные хозрасчетные задания, в которых планируется выход продукции и затраты на ее производство.

Большое практическое значение имеет обоснованное решение вопроса о расширении самостоятельности и укреплении ответственности хозрасчетных подразделений, об их правах и обязанностях. Любой коллектив, как и отдельный работник, может стимулироваться по итогам лишь своей работы, нести ответственность лишь за то, что сам решает и делает.

Однако, хозрасчетное подразделение не получает права юридического лица, не может иметь отдельный баланс и расчетный счет в банке. Любое подразделение является составной частью всего хозяйства. Перевод на хозрасчет призван укрепить целостность предприятия и способствовать более успешному решению его задач.

Распределение функций между администрацией хозяйства и подразделениями строится по принципу: за руководством всего предприятия и за подразделениями надо закреплять решение тех вопросов, которые лучше просматриваются с этого уровня. За руководством кооператива остаются общие вопросы, касающиеся хозяйства в целом. В рамках общих, установленных в хозяйстве принципов и положений каждое хозрасчетное подразделение имеет широкую самостоятельность в выборе наиболее приемлемых технологических приемов ведения земледелия и животноводства, выполнения необходимых работ, распределения оплаты между членами трудового коллектива. Кроме того, руководители подразделений, их коллективы принимают активное участие в обсуждении тех вопросов, которые решаются администрацией.

Подрядное хозрасчетное подразделение должно иметь такой участок, чтобы можно было выделить конечные результаты его деятельности. Это означает, что данный трудовой коллектив должен выполнять все работы технологического цикла по производству продукции.

Лишь в таком случае можно последовательно осуществлять оплату по конечным результатам. И в то же время подрядный коллектив должен быть относительно небольшим, иначе неизбежны элементы уравниловки. Наиболее эффективно работают небольшие по размеру коллективы. В них лучше решаются вопросы психологической совместимости, взаимодоверия, взаимовыручки и взаимоответственности, оплаты труда. При мелкогрупповом подряде видны результаты работы каждого члена коллектива, легче увязать оплату труда с конечными результатами. При этом важно обеспечить постоянство состава коллективов, стабильное закрепление за ними земли и других ресурсов, а также учитывать требования к квалификационному составу работников, добровольность в формировании первичных трудовых коллективов и т.д. В системе внутрихозяйственного расчета важное место занимает регулирование взаимосвязей подразделений с руководством хозяйства, а также между самими хозрасчетными подразделениями. Для эффективной работы требуются соответствующие условия, зависящие от руководства.

По отношению к хозрасчетным подразделениям вышестоящим звеном является администрация предприятия. От нее зависит обеспечение подразделениям необходимых условий работы на основе хозрасчета. Выработана договорная форма отношений подразделений с руководством хозяйства, которая обеспечивает равенство прав и одинаковую ответственность сторон. На хозрасчетной основе строятся экономические взаимосвязи и между самими подразделениями. Должен вестись точный учет передаваемых материальных ценностей (корма, семена и т.д.). Если подразделение привлекает работников с других участков, то на его счет относятся и расходы по оплате их труда. Наиболее совершенная форма взаиморасчетов между подразделениями – чековая. Одновременно она является эффективным средством оперативного контроля за расходованием лимита затрат.

При внедрении хозрасчета устанавливается тесная связь оплаты труда с конечными результатами и на этой основе можно добиться эффективной организации производства.

Стимулирование по конечным результатам при хозрасчете может осуществляться в следующих формах:

* через доплату за получение продукции – по расценкам за единицу продукции (с учетом качества) или за стоимость ее в денежном выражении по фактическим реализационным ценам;
* в виде премии за экономию прямых затрат, предусмотренных в задании, в размере 70% полученной экономии.

Оплата труда может также производиться от валового дохода. При оплате устанавливается норматив – процент отчисления на оплату труда от полученного валового дохода или расценка за 1000 рублей валового дохода в целом или дифференцированно по каждому отдельному виду продукции. При оплате труда по этому методу могут применяться различные варианты исчисления валового дохода: на основе фактически сложившихся показателей стоимости продукции, материальных затрат и оплаты труда по каждому конкретному подразделению, отрасли, хозяйству за последние 3-5 лет, на основе нормативных показателей.

Такая система стимулирования позволит заинтересовать всех членов кооператива в снижении затрат, увеличении производительности труда, более полном использовании имеющихся ресурсов и резервов, а значит в повышении эффективности производства.

Внутрихозяйственные подразделения организуют свою работу на основании задания или программ деятельности. Задания содержат следующее:

1. Наименование подразделения.
2. Основные средства производства, закрепленные за подразделением (площадь сельскохозяйственных угодий, поголовье животных, наименование, число и стоимость техники и оборудования, зданий и сооружений).
3. Состав постоянных работников.
4. Годовые и помесячные объемы производства продукции, работ, услуг в натуральном и стоимостном выражении.
5. Годовое и помесячное движение (распределение) продукции, работ, услуг по направлениям использования и каналам реализации.
6. Годовой и помесячный размеры выручки от реализации продукции, работ, услуг.
7. Годовые и помесячные затраты труда и заработной платы, начисляемой в форме аванса.
8. Годовые и помесячные материальные и приравненные к ним затраты в натуральном и стоимостном выражении (семена, удобрения, корма, горючее и смазочные материалы, электроэнергия, амортизация на полное восстановление, малоценные и быстроизнашивающиеся предметы, услуги других организаций и подразделений и другие).
9. Общий объем производства и реализации продукции, фонд оплаты труда и материального стимулирования и порядок его использования.
10. Внутрихозяйственные планово-учетные цены и порядок их использования.

Проекты заданий и рабочих программ разрабатывают руководители и специалисты предприятия при непосредственном участии руководителей и специалистов подразделений.

При разработке заданий и рабочих программ хозрасчетным подразделениям следует руководствоваться основными показателями плана хозяйства, его перспективными планами и программами развития. Предусмотренные в заданиях хозрасчетным подразделениям объемы производства, распределения и реализации продукции, а также выручка от ее реализации не должны быть меньше, чем по хозяйству в целом, а суммарные затраты материально-технических ресурсов и денежных средств не должны превышать соответствующие показатели предприятия.

Для установления обоснованности заданий подразделениям, используются результаты анализа выполнения соответствующих заданий за прошедшие периоды (год, квартал, месяц, соответствующий период сельскохозяйственных работ).

Сопоставление показателей задания с соответствующими показателями за прошлые периоды работы позволяют с большей уверенностью сказать, насколько они объективны (завышены или занижены).

Расчеты по основным показателям заданий выполняются на основе технологических карт производства определенных видов продукции, составленным применительно к конкретным условиям возделывания сельскохозяйственных культур и содержания животных в определенные периоды года.

Подготовленный производственно-финансовый план и задания обсуждаются на Совете специалистов, затем руководитель подразделений его защищает перед коллективом, после этого утверждает его председатель.

Совет специалистов дает оценку заданиям, которая является одним из показателей для аттестации специалиста, руководителя.

На основании годового задания руководители и специалисты подразделений составляют подробный план работы на месяц.

Не позднее 28 числа каждого месяца рабочие планы сдаются в плановый отдел.

Качество и своевременность сдачи рабочего плана является основанием для начисления доплаты руководителям подразделений.

**3.3 Пути повышения оперативности управления на основе диспетчеризации**

Централизация функции оперативного управления и создание диспетчерских систем управления в хозяйстве уменьшит количество действий по согласованию и координации между работниками аппарата управления, позволит экономить время на оперативное управление, что даст возможность решать руководителям важные перспективные вопросы.

С внедрением диспетчерских систем достигается более оперативное маневрирование трудовыми и материальными ресурсами, сокращаются простои техники и рабочей силы, особенно по организационным причинам, повышается культура управления производством в целом. Затраты на организацию диспетчерской службы окупаются за 1-2 года. У руководителей и главных специалистов сокращается удельный вес затрат времени на оперативное управление на 20-35%, в связи с чем они могут лучше выполнять другие функции, прежде всего перспективного характера.

Укрепляются принципы единоначалия в оперативном распорядительстве и коллективного решения производственных вопросов: все планы текущих работ обсуждают и принимают на диспетчерских совещаниях, а контроль за ходом выполнения этих планов возлагается на диспетчерскую службу.

Повышается роль специалистов в разработке оперативных управленческих решений, так как работники диспетчерской службы при помощи средств связи и других технических средств имеют возможность быстро установить связь с любым специалистом, сообщить ему необходимую информацию, узнать его мнение по данному вопросу.

У руководителя хозяйства появляется больше времени на выполнение функций общего руководства, а у специалистов упорядочивается рабочий день: они освобождаются от необходимости решать мелкие организационные вопросы и получают возможность больше заниматься технологическими и техническими задачами производства. У руководителей и специалистов сокращаются затраты рабочего времени на сбор и обработку оперативной информации, доведение ее до исполнителей, на переезды по хозяйству с целью получения информации на отдельных участках.

Снижаются простои машинно-тракторного парка по организационным причинам благодаря тому, что своевременно осуществляется их ремонт, увеличивается время основной работы сельскохозяйственной техники. Значительно сокращаются нерациональные пробеги передвижных ремонтных мастерских, автозаправщиков, средств технического обслуживания. Повышается дисциплина и ответственность руководителей и специалистов хозяйства.

Упорядочивается организация поступления оперативной информации. Вся информация по оперативному управлению обрабатывается на диспетчерском пункте. Устраняется дублирование. Информация поступает строго по графику. Сокращается количество ошибочных оперативных управленческих решений по неосведомленности или несогласованности действий руководителей и специалистов в процессе производства. Создается надежная система контроля за развитием событий на всех производственных участках хозяйства.

Создаются условия для пересмотра структуры управления. Изменяется структура аппарата управления, происходит перераспределение управленческих функций. Работа по оперативному управлению, которая до внедрения диспетчеризации выполняется преимущественно бригадирами, заведующими фермами и руководителями цехов, в значительной степени централизуется. Это разгружает руководителей первичных и вторичных производственных подразделений, количество по согласованию и координации работ уменьшается до 50 – 70%.

Диспетчерская связь используется для передачи различного вида оперативной информации с помощью телефонной, телеграфной, фототелеграфной и телевизионной связи, а также радиосвязи. С внедрением в производство компьютеров, диспетчерская базу данных при объединении нескольких пользовательских машин в сеть.

Среди различных средств диспетчерской связи получили распространение диспетчерские коммутаторы, предназначенные для прямой оперативной связи диспетчера с абонентами – руководителями и специалистами служб, отделов, цехов, участков, мастерских и т.д.

**3.4 Улучшение оснащения работников аппарата управления оргтехникой и средствами обработки информации**

Аппарат управления должен располагать большим количеством технических средств – от простейших приспособлений до сложных установок, электронно-вычислительных машин, диспетчерских и автоматизированных систем управления. Общее для этих средств – их назначение – механизировать и автоматизировать управленческий труд с целью повышения производительности и улучшения его качества.

Каждое техническое средство по назначению выполняемых им операций относится к следующим группам: организационной технике (оргтехнике) и вычислительной технике.

*Оргтехника* – условное название группы технических средств, с помощью которых обеспечивают рациональную организацию и механизацию управленческого труда. *Вычислительная техника* – совокупность технических средств (машин, приборов, устройств), предназначенных для обработки информации и прежде всего выполнения различного вида расчетов.

Одно из преимуществ автоматизированной системы управления – создание единого банка данных, в котором собирается информация для использования во всех функциональных подсистемах, для решения всех управленческих задач. Информация служит для многократного использования при однократном вводе ее в систему. Сбор, обновление, обработка и выдача данных для решения той или иной задачи осуществляется в автоматизированном режиме посредством специальных программ управления информационной базой.

Применение электронно-вычислительной техники помогает ускорить и облегчить проведение плановых расчетов при помощи использования экономико-математических моделей. Особенно актуальны оптимизационные модели. Например, исходя из критерия уменьшения затрат на приобретение сельхозтехники можно рассчитать оптимальный состав машинно-тракторного парка хозяйства.

Использование современных технических средств в управлении хозяйством, автоматизация управленческого труда будет способствовать повышению эффективности хозяйственного механизма, совершенствованию организационной структуры управления и переходу к экономическим методам руководства.

В СПК им Никольского есть 3 компьютера. Они находится у председателя, главного бухгалтера и гл экономиста. Для улучшения работы всего кооператива можно предложить следующие мероприятия: приобрести еще как минимум 4 компьютера и сетевую программу для секретаря, в коммерческий отдел, бухгалтеру и кассиру. Общая стоимость затрат займет 120 тыс рублей, в том числе банк установит обязательно и бесплатно программу банк клиент для кассира. Секретарь делопроизводитель будет заносить всю информацию по кадрам в программу, а также коммерческий отдел будет также заносить информацию о контрагентах в ту же программу, эти мероприятия сохранят до 30% времени у бухгалтера и главного бухгалтера. Также при установки компьютера в коммерческом отделе позволит всю работу делать одному человеку. Установка программы банк клиент у кассира позволит ежедневно сокращать потери времени кассира на езду в банк до 1,5 часов а также сокращение затрат на ГСМ до 300 л. в месяц, что составляет около 6000 руб. Все эти мероприятия также помогут высвободить еще одну ставку бухгалтера. Итак, можно подсчитать результат этих мероприятий. Общие затраты составили около 120 000 руб. Доход от этого составит: 1) Сокращение двух ставок -15 000 руб. 2) сокращение затрат на ГСм -6000 руб. итого 21000 руб. Таким образом, данные мероприятия окупятся через 6 месяцев, а дальше начнут приносить прибыль предприятию в размере 21000 руб ежемесячно. А также позволит более рационально использовать время всех работников управления. В дальнейшем на данном предприятии возможно компьютеризация таких руководителей как гл. зоотехник, агроном, инженер.

Рациональное использование технических систем приведет к: правильно организованной переработке информации, автоматизации документооборота, единству, гибкости информационной базы, стандартизации систем программирования, минимизации ввода и вывода информации, ввод изменений, совмещение подготовки документов, согласованность.

**3.5 Пути повышения делопроизводства**

*Делопроизводство* – составная часть деятельности любого аппарата управления. Поэтому работники управления должны вести работу по рациональной организации документации и делопроизводства. В СПК им «Никольского» делопроизводство развито плохо, к нему относятся отрицательно некоторые руководители и специалисты. Работу с документами они считают неважной. Наблюдается беспорядочность в изготовлении, учете, рассмотрении документов, что затягивает решение вопросов, создает волокиту. Некоторые документы вообще не составляются, а хранение их не обеспечивает возможность сравнения и изучения предыдущего опыта. *Под делопроизводством понимается* вся совокупность работ по составлению и оформлению документов, их размножению, приему, отправке и регистрации, контролю за их исполнением, а также по наведению необходимых справок и хранению документов.

Руководитель должен лично рассматривать все контрольные документы в день их поступления, дать конкретные указания отделам, службам или непосредственным исполнителям, установить сроки подготовки соответствующих материалов и документов, проверить исполнение документов по журналу регистрации, заслушать исполнителей. Основными путями рационализации делопроизводства является четкое определение должностного делопроизводства; введение на основе ЕГСД единой системы номенклатуры дел; унификация, стандартизация и трафаретизация используемых документов; широкое использование технических средств; рациональная организация труда работников делопроизводства; обучение всех работников аппарата управления основам делопроизводства. Очень важно продумать организацию труда работников делопроизводства, определить порядок составления, движения, исполнения и хранения документов. Рациональная организация делопроизводства должна обеспечивать: правильное и быстрое отражение в документах деятельности предприятия и его подразделений; систематический контроль за исполнением документов; минимальную трудоемкость операций по приему, учету, отправке, хранению и поиску служебной корреспонденции. Улучшение делопроизводства в хозяйстве позволит увеличить оперативность управления, ответственность исполнителей, конкретизирует и разграничит функции управления для руководителей всех ступеней.

**3.6 Совершенствования стиля руководства трудовыми коллективами предприятия**

*Стиль руководства* – широкое понятие, включающее совокупность методов и приемов работы руководителя с подчиненными, формы его взаимоотношений с нижестоящими и вышестоящими людьми на служебной иерархической лестнице, личное поведение, организацию и технику личной работы.

Стиль работы руководителя превращается в объективный фактор, способствующий повышению или снижению результативности производственной деятельности. Стиль в значительной мере влияет на возглавляемый им коллектив и положение подчиненных.

Одним из самых эффективных способов влияния является убеждение – эффективная передача своей точки зрения. Способность влиять путем убеждения зависит от ряда факторов. Поэтому руководитель должен заслужить доверие. Его аргументы должны учитывать интеллектуальный уровень слушателя: они не должны быть слишком сложными, но и не должны быть упрощенными. Цель, которую ставит перед собой руководитель, не должна противоречить системе ценностей его слушателей.

Влияние через участие идет дальше, чем убеждение в признании власти и способностей исполнителя. В таком случае руководитель не делает никаких усилий, чтобы навязать исполнителю свою волю или мнение. Руководитель просто направляет его усилия и способствует свободному обмену информацией. Влияние будет иметь успех потому, что люди, вдохновленные потребностями высокого уровня, работают усерднее всего на ту цель, которая будет сформулирована с их участием.

Руководитель должен поощрять активность своих подчиненных, однако, когда методы убеждения не дают эффекта, нельзя отказываться от методов принуждения.

Хорошего руководителя отличают: гибкость мышления, позволяющего ему выбирать стиль руководства, отвечающий требованиям момента; честность по отношению к подчиненным; умение ориентироваться в обстановке; стремление повышать эффективность своей организации; способность принимать ответственность за последствия коллективных решений, принимать решения единолично, если того потребуют обстоятельства.

**Выводы и предложения**

На основании проведенных исследований при выполнении данной курсовой работы были сделаны следующие выводы:

1. Сельскохозяйственный производственный кооператив им. «Никольского» имеет цеховую организационную структуру и линейную структуру управления. Благодаря расположению хозяйство обособлено, что исключает текучесть кадрового состава. Острой потребности в специалистах нет, все они имеют необходимую квалификацию. Однако на обучение по поводу повышения квалификации идут крайне неохотно, что в быстро изменяющихся условиях хозяйствования вредно.
2. Наблюдается недостаточность изучения внешней и внутренней среды предприятия, нет конкретной цели и стратегии по повышению эффективности производства и управления. Плохо проводится анализ производственно-хозяйственной деятельности. Чаще всего он сводится к составлению отчетов за определенный период. Планирование носит формальный характер для видимости, в результате плановые и отчетные показатели просто не сопоставляются. Не учитываются тенденции развития предприятия за последние годы.
3. Слабо развита автоматизация управленческого труда, что усложняет оперативное управление, затрудняет доступ к полноценной информации. Не позволяет использовать достижения науки в области моделирования, с помощью которого можно построить оптимальную структуру производства и управления для достижения наибольшей эффективности.

На основании всего вышеизложенного можно предложить:

1. Провести управленческий анализ внутренних и слабых сторон предприятия, включающий финансовый анализ предприятия, который позволит оценить: имущественное состояние предприятия; степень риска; достаточность капитала для текущей деятельности и долгосрочных инвестиций; потребность в дополнительных источниках финансирования; способность к наращиванию капитала; рациональность привлечения заемных средств; обоснованность политики распределения и использования доходов.
2. На основе анализа разработать стратегию и цели предприятия. Использовать все силы для реализации стратегии.
3. Необходимо применить экономические методы управления производством, т.е. внедрить хозяйственный расчет, и на основе этого совершенствовать внутрихозяйственные отношения. Развивать самостоятельность подразделений. Привлекать трудовые коллективы для разработки заданий подразделениям.
4. Необходимо автоматизировать управленческий труд, усилить диспетчерскую службу, что позволит увеличить эффективность оперативного управления, а значит и эффективность производства в целом.
5. Необходимо пройти курсы по организации документооборота на предприятии, приобрести государственные стандарты по оформлению документов, провести учебу на предприятии, контролировать соблюдение требований к делопроизводству.
6. Руководителям всех рангов необходимо совершенствовать стиль руководства, использовать методы убеждения и привлечения работников к принятию решений, стимулировать активность подчиненных, не бояться ответственности за принятые решения, повышать квалификационный уровень.
7. Применение вычислительной техники (компьютеров) даст возможность использовать экономико-математические методы, позволяющие составлять модели, а на основании моделей добиваться построения оптимальной организационной структуры и структуры управления предприятия.

Все это поможет хозяйству повысить эффективность производства и управления, выйти из кризиса и в конечном итоге работать рентабельно.

**Библиографический список**

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.:Гардарики,2002
2. Виханский О.С. Наумов А.И. Менеджмент. Москва: Экономист 2003-528с
3. Драчева Е.Л., Юликов Л.И. Менеджмент: Учебное пособие для студентов учреждений сред. Проф. Образования.-М.:Мастерство, 2002.
4. Королев Ю.Б. Менеджмент в АПК. Москва: Колос. 2003-303с.
5. Любушина Н.П. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия. Москва. Юнити. 2002-471 с.
6. Пиличев Н.А. Управление АПК.-М:Колос,2000
7. Тебекин А.В. Касаев Б.С. Менеджмент организации. Москва: КНОРУС.2007-416с.
8. Управление АПК: Учебное пособие/Серия «Экономики упраления» Под ред. В.В. Кузнецова-Москва:ИКЦ «Март», Ростов н/Д: Издат. Центр «МарТ»,2003
9. Фатхудинов Р.А. Инновационный менеджмент. Учебник, 2-е изд., М.: ЗАО «Бизнес-школа» «Интел-Синтез», 2000
10. Щербина А.В. Финансы организации. Ростов на Дону. «Феникс». 2005-506с.