

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**ФГБОУ ВО ИРКУТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ А.А. ЕЖЕВСКОГО**

**ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ НА
ПРЕДПРИЯТИЯХ АПК**

Методические указания для практических занятий и
самостоятельной работы для магистрантов по направлению подготовки
36.04.02 «Зоотехния» очного и заочного обучения

ИРКУТСК-2019

УДК 631.15(072)

Попова И.В. Методические указания по дисциплине «Организация управления на предприятиях АПК» для практических занятий и самостоятельной работы магистрантов по направлению подготовки 36.04.02 «Зоотехния» очного и заочного обучения. – Иркутск: ИрГАУ, 2019 г.

Рассмотрено на заседании кафедры «Менеджмента, предпринимательства и экономической безопасности в АПК» Института экономики, управления и прикладной информатики ИрГАУ 16.01.2019 г.

Рекомендовано к изданию: протокол заседания научно-методической комиссии ИЭУиПИ №4 от 24.01.2019 г.

Методические указания по дисциплине «Организация управления на предприятиях АПК» для практических занятий и самостоятельной работы магистрантов по направлению подготовки 36.04.02 «Зоотехния» содержат методические указания, задачи и задания для выполнения контрольных работ, рефератов, самостоятельного изучения данной дисциплины.

ВВЕДЕНИЕ

Сельское хозяйство является основным звеном агропромышленного комплекса Российской Федерации, обеспечивая население продовольствием, а промышленность – сырьем.

Проведение аграрной реформы, переход сельскохозяйственного производства на рыночные отношения привели к существенным изменениям условий функционирования всего агропромышленного комплекса страны.

Наращивание и повышение эффективности сельскохозяйственного производства возможно при рациональном его функционировании, основанном на научной организации труда, использовании достижений научно-технического прогресса, дальнейшем совершенствовании форм и методов управления.

Наука и передовой опыт все в большей степени становятся факторами, определяющими уровень эффективности производства. Важная роль в развитии сельского хозяйства принадлежит наукам «Организация производства» и «Менеджмент». Они имеют большое значение в системе экономических наук, и освоение ее содержания является необходимым условием подготовки специалиста сельского хозяйства.

Дисциплина «Организация управления на предприятиях АПК» непосредственно связана с экономикой сельского хозяйства. Между ними существует тесная взаимосвязь и взаимообусловленность. Специалист сельского хозяйства является организатором производства. Он должен в совершенстве владеть как технологическими науками, так и экономическими.

Организация производства рассматривает построение и развитие сельскохозяйственных предприятий не изолированно, а в тесной связи с развитием всей отрасли сельского хозяйства, всего агропромышленного комплекса и с развитием производительных сил. Использование механизмов реализации этих законов организации производства позволяет преодолеть его дезорганизацию, повысить эффективность менеджмента, ускорить адаптацию сельскохозяйственных предприятий к рыночным условиям хозяйствования.

Основное внимание в методических указаниях уделено вопросам, которыми занимаются специалисты и руководители предприятий АПК в своей повседневной деятельности по организации и управлению в сельскохозяйственном предприятии.

ТЕМА 1. РЕСУРСЫ ПРЕДПРИЯТИЯ. ЗЕМЕЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ

В соответствии со ст. 77 Земельного кодекса РФ *землями сельскохозяйственного назначения* признаются земли за чертой поселений, предоставленные для нужд сельского хозяйства, а также предназначенные для этих целей.

В составе земель сельскохозяйственного назначения выделяются: сельскохозяйственные угодья; земли, занятые внутрихозяйственными дорогами, коммуникациями, древесно-кустарниковой растительностью, предназначенной для защиты земель от воздействия негативных (вредных) природных, антропогенных и техногенных явлений; земли, занятые замкнутыми водоемами; земли, занятые зданиями, строениями, сооружениями, используемыми для производства, хранения и первичной переработки сельскохозяйственной продукции.

Земли сельскохозяйственного назначения могут использоваться (ст. 78 Земельного кодекса РФ) для ведения сельскохозяйственного производства, создания защитных насаждений, научно-исследовательских, учебных и иных связанных с сельскохозяйственным производством целей:

гражданами, в том числе ведущими крестьянские (фермерские) хозяйства, личные подсобные хозяйства, садоводство, животноводство, огородничество; хозяйственными товариществами и обществами, производственными кооперативами, государственными и муниципальными унитарными предприятиями, иными коммерческими организациями; некоммерческими организациями, в том числе потребительскими кооперативами, религиозными организациями; казачьими обществами; опытно-производственными, учебными, учебно-опытными и учебно-производственными подразделениями научно-исследовательских организаций, образовательных учреждений сельскохозяйственного профиля и общеобразовательных учреждений; общинами коренных малочисленных народов Севера, Сибири и Дальнего Востока Российской Федерации для сохранения и развития их традиционных образа жизни, хозяйствования и промыслов.

Сельскохозяйственные угодья — пашни, сенокосы, пастбища, залежи, земли, занятые многолетними насаждениями (садами, виноградниками и др.), — в составе земель сельскохозяйственного назначения имеют приоритет в использовании и подлежат особой охране (ст. 79 Земельного кодекса РФ).

Земля — *главное средство производства* в сельском хозяйстве, поскольку без нее невозможно ведение воспроизводственного процесса в отрасли, а следовательно, получение продуктов питания и сырьевых ресурсов. Земля наряду с трудом и капиталом служит одним из источников создания материальных благ общества, общенациональным достоянием. Процесс производства в любой отрасли народного хозяйства невозможен без участия земли.

В обрабатывающей промышленности земля выступает как пространственный базис, играя только пассивную роль. В добывающих отраслях

народного хозяйства (угольной, нефтяной и др.) роль земли является более активной. Здесь результаты производства во многом связаны с местоположением участков добычи, глубиной залегания полезных ископаемых, содержанием последних в месторождении.

Значение земли как средства производства в сельском хозяйстве огромно и проявляется в следующем.

Во-первых, земля является пространственным базисом для размещения посевов, ферм, сооружений.

Во-вторых, она выступает как предмет труда. Это, в частности, проявляется при воздействии человека на почву с целью создания условий для развития сельскохозяйственных культур.

В-третьих, земля выполняет роль орудия труда. Это находит свое выражение в использовании человеком свойств почвы для воздействия на рост и развитие растений.

Особенности земли как средства производства состоят в следующем: прежде всего, земля является незаменимым ресурсом. Ее использование тесно связано с климатическими условиями, в которых располагается данный земельный участок. Земля характеризуется также постоянством местоположения. Земельные угодья пространственно ограничены, так как их нельзя произвольно расширить без вложения труда и средств.

Участки земли; обладающие естественным плодородием, — это дар природы, поэтому, в отличие от других средств производства, не имеют стоимости. Земельные угодья, обработанные человеком, т. е. имеющие экономическое плодородие, обладают стоимостью, так как на них затрачен труд. Такие земли (земель с естественным плодородием в настоящее время практически нет) по свойствам приближаются к основным фондам.

Земля как средство производства не является однородной. В зависимости от присущих ей свойств выделяют различные по качеству земли.

Качество земли складывается из следующих основных компонентов:

- плодородие земли;
- состояние участков земли по рельефу и конфигурации;
- климатические условия, в которых находится данный земельный участок.

Плодородие — важнейший элемент качества земли. Различают естественное, искусственное и экономическое плодородие земли.

Естественное плодородие земли — это плодородие, присущее ей от природы. Естественное плодородие земли определяется, помимо климатических факторов, также различиями в химическом составе верхнего слоя почвы, т. е. неодинаковым содержанием необходимых для растений питательных веществ.

Искусственное плодородие земли — это плодородие, созданное в результате развития производительных сил общества. Хотя плодородие и является объективным свойством почвы, экономически оно все же постоянно определяется уровнем развития производительных сил в сельском хозяйстве, а потому изменяется вместе с ним.

Экономическое плодородие земли представляет собой неразрывный синтез естественного и искусственного плодородия, оно характеризует степень производительности труда, способность земледелия непосредственно использовать естественное плодородие почвы.

Качество земли воздействует, прежде всего, на урожайность сельскохозяйственных культур, а через нее и на все другие основные результативные показатели сельского хозяйства: себестоимость продукции растениеводства; себестоимость продукции кормопроизводства и животноводства; рентабельность производства отдельных видов сельскохозяйственной продукции; совокупную рентабельность сельскохозяйственного производства.

К природным условиям, оказывающим влияние на процесс воспроизводства в сельском хозяйстве, относится и местоположение земельных участков.

Местоположение земель определяется следующими факторами:

- расстоянием до рынков сбыта сельскохозяйственной продукции;
- расстоянием до рынков материально-технических ресурсов;
- состоянием дорог, магистралей и путей сообщения;
- расстоянием до городов.

Местоположение земельных участков оказывает влияние прежде всего на уровень транспортных затрат, что, в свою очередь, воздействует на коммерческую себестоимость сельскохозяйственной продукции и уровень рентабельности реализованной продукции.

Качество и местоположение земель оказывают различное воздействие на результативные показатели сельскохозяйственного производства. Плодородные земли могут иметь неблагоприятное местоположение относительно рынков сбыта сельскохозяйственной продукции и путей сообщения, и наоборот, местоположение худших по качеству земельных участков может быть весьма выгодным. Лучшие по качеству и местоположению земли пространственно ограничены, вследствие чего сельскохозяйственное производство ведется также и на относительно худших землях. Это обусловлено тем, что продукции сельского хозяйства, производимой на относительно лучших землях, недостаточно для полного удовлетворения в ней общественных потребностей.

Эффективность использования земельных ресурсов в сельском хозяйстве характеризуется многими показателями. Рассмотрим основные из них.

11. Производство валовой продукции сельского хозяйства на единицу сельскохозяйственных угодий (т/га);

$$Z_{\text{в}} = \text{ВП} / S_{\text{с}},$$

где *ВП* — стоимость валовой продукции сельского хозяйства, тыс. руб.;

S_с — площадь сельскохозяйственных угодий, га.

2. Производство товарной продукции сельского хозяйства на единицу сельскохозяйственных угодий (тыс. руб/га)^а;

$$Z_{\text{т}} = \text{ТП} / S_{\text{с}},$$

где *ТП* — стоимость товарной продукции сельского хозяйства, тыс. руб.

3. Получение валового дохода на единицу сельскохозяйственных угодий (тыс. руб/га);

$$З_{вд} = ВД / S_c,$$

где $ВД$ — валовой доход, тыс. руб.

4. Получение чистого дохода на единицу сельскохозяйственных угодий (тыс. руб/га);

$$З_{чд} = ЧД / S_c,$$

где $ЧД$ - чистый доход, тыс. руб.

5. Прибыль на единицу сельскохозяйственных угодий (тыс. руб.);

$$З_{п} = П / S_c,$$

где $П$ — сумма прибыли, тыс. руб.

Для оценки эффективности использования земельных угодий также рассчитывают следующие показатели:

- 1) урожайность сельскохозяйственных культур, т/га;
- 2) производство отдельных видов продукции растениеводства, свиноводства, птицеводства в натуральном выражении в расчете на 100 га пашни;
- 3) производство молока, мяса крупного рогатого скота, овец, шерсти в расчете на 100 га сельскохозяйственных угодий.

ЗАДАНИЕ 1.1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ СОСТАВА И СТРУКТУРЫ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ УГОДИЙ

Цель задания: определить состав и рассчитать структуру сельскохозяйственных угодий; проанализировать ее изменение в течение рассматриваемого периода; сравнить с данными других сельскохозяйственных предприятий.

Методические указания по выполнению задания.

Структура сельскохозяйственных угодий — это удельный вес отдельных видов сельскохозяйственных угодий в их общей площади. Структуру сельскохозяйственных угодий рассчитывают как отношение площади отдельных видов сельскохозяйственных угодий к их общей площади, выраженное в процентах.

Следует подчеркнуть, что чем выше удельный вес пашни и многолетних насаждений в структуре сельскохозяйственных угодий, тем более интенсивно они используются.

Пример. Определим структуру сельскохозяйственных угодий ООО «Нива» (табл. 1.1).

Анализ данных табл. 1.1 показывает, что пашня в хозяйстве занимает в площади сельскохозяйственных угодий примерно 84,2 %. Площадь сельскохозяйственных угодий в 2018 г. по сравнению с 2017 г. не изменилась. Вместе с тем площадь пашни за этот период возросла на 25 га за счет трансформации залежи в пашню, что можно оценить положительно.

Таблица 1.1 -Расчет структуры сельскохозяйственных угодий в ООО «Нива» в 2017-2018гг.

Вид сельскохозяйственных угодий	2017 г		2018 г	
	Площадь, га	В % к итогу	Площадь, га	В % к итогу
Пашня	4000		4025	
Сенокосы	236		236	
Пастбища	400		400	
Многолетние насаждения	92		92	
Залежь	50		25	
Всего				

1. Рассчитать структуру сельскохозяйственных угодий в ООО «Нива» в 2017-2018 гг. на основе данных, приведенных в табл. 1.2. Результаты расчетов занести в табл. 1.2.

2. Проанализировать структуру сельскохозяйственных угодий в ООО «Нива» в 2017-2018 гг. на основе данных табл. 1.2.

3. Рассчитать структуру сельскохозяйственных угодий в ООО «Заря» в 2018 г. (табл. 1.3) и сравнить со структурой сельскохозяйственных угодий в ООО «Нива» в 2018 г. (см. табл. 1.2). Сделать выводы.

Таблица 1.2 -Расчет структуры сельскохозяйственных угодий в ООО «Заря» в 2017-2018 гг.

Вид сельскохозяйственных угодий	2017 г		2018 г	
	Площадь, га	В % к итогу	Площадь, га	В % к итогу
Пашня	4164		4264	
Сенокосы	1986		1986	
Пастбища	937		837	
Многолетние насаждения	87		87	
Залежь	33		33	
Всего				

Таблица 1.3-Сравнение структуры сельскохозяйственных угодий в ООО «Нива» и ООО «Заря» в 2018 г.

Вид сельскохозяйственных угодий	ООО «Нива»		ООО «Заря»	
	Площадь, га	В % к итогу	Площадь, га	В % к итогу
Пашня	4025		4264	
Сенокосы	236		1986	
Пастбища	400		837	
Многолетние насаждения	92		87	
Залежь	25		33	
Всего				

ЗАДАНИЕ 1.2. ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРУКТУРЫ ПОСЕВНЫХ ПЛОЩАДЕЙ В ХОЗЯЙСТВЕ

Цель задания: определить состав сельскохозяйственных культур; рассчитать структуру посевных площадей, проанализировать ее изменение в течение рассматриваемого периода; сравнить структуру посевных площадей хозяйства с данными других сельскохозяйственных предприятий.

Методические указания по выполнению задания. Структура посевных площадей — это удельный вес отдельных видов сельскохозяйственных культур в их общей посевной площади в хозяйстве. Структуру посевных площадей рассчитывают как отношение площади посевов отдельных видов сельскохозяйственных культур к их общей посевной площади, выраженное в процентах. Следует заметить, что чем выше удельный вес в структуре посевных площадей технических культур, тем более интенсивно используется пашня.

Пример. Посчитаем и проанализируем структуру посевных площадей в ООО «Заря» (табл. 1.4).

Таблица 1.4-Структура посевных площадей в ООО «Заря» в 2017-2018 гг.

Сельскохозяйственные культуры	2017 г		2018 г	
	Площадь, га	В % к итогу	Площадь, га	В % к итогу
Зерновые и зернобобовые	2000		2500	
Технические, всего	255		55	
В том числе:				
картофель	250		50	
овощи и бахчевые	5		5	
Кормовые, всего	1651		1351	
В том числе:				
корнеплоды	55		55	
силосные	387		87	
однолетние травы	452		452	
многолетние травы	757		757	
Всего	3906			

Приведенные в табл. 1.4 данные показывают, что зерновые культуры занимают больше половины посевной площади. В 2018 г. по сравнению с 2017 г. общая посевная площадь в хозяйстве не изменилась. Вместе с тем посевные площади зерновых культур за этот период возросли на 500 га за счет сокращения посевных площадей под картофелем и силосными культурами.

Задача

1. Рассчитать структуру посевных площадей в ООО «Нива» в 2017-2018 гг. на основе данных, приведенных в табл. 1.5. Результаты расчетов отразить в данной таблице.
2. Проанализировать изменение структуры посевных площадей в ООО «Нива» за период 2017-2018 гг.

3. Рассчитать структуру посевных площадей в ООО «Заря» и сравнить ее со структурой посевных площадей в ООО «Нива» в 2018 г. Результаты расчетов отразить в табл. 1.6 и сделать выводы.

Таблица 1.5-Расчет структуры посевных площадей в ООО «Нива» в 2017-2018 гг.

Сельскохозяйственные культуры	2017 г		2018 г	
	Площадь, га	В % к итогу	Площадь, га	В % к итогу
Зерновые и зернобобовые	2453		2670	
Технические, всего	320		173	
В том числе:				
картофель	300		153	
овощи и бахчевые	20		20	
Кормовые, всего	1206		1136	
В том числе:				
корнеплоды	100		30	
силосные	106		106	
однолетние травы	300		300	
многолетние травы	700		700	
Всего	3979			

Таблица 1.6. - Сравнение структуры посевных площадей в ООО «Заря» и ООО «Нива» в 2018 г.

Сельскохозяйственные культуры	ООО «Нива»		ООО «Заря»	
	Площадь, га	В % к итогу	Площадь, га	В % к итогу
Зерновые и зернобобовые	2670		2500	
Технические, всего	173		55	
В том числе:				
картофель	153		50	
овощи и бахчевые	20		5	
Кормовые, всего	1136		1351	
В том числе:				
корнеплоды	30		55	
силосные	106		87	
однолетние травы	300		452	
многолетние травы	700		757	
Всего	3979			

ЗАДАНИЕ 1.3. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЗЕМЛИ В ХОЗЯЙСТВЕ

Цель задания: определить экономическую эффективность использования земли в хозяйстве, проанализировать ее изменение в течение рассматриваемого периода, сравнить с данными других сельскохозяйственных предприятий.

Методические указания по выполнению задания. Методику определения экономической эффективности использования земли рассмотрим на примерах.

Таблица 1.7-Урожайность сельскохозяйственных культур и продуктивность сельскохозяйственных угодий в ЗАО «Ока» в 2017- 2018 гг., т/га

Сельскохозяйственные культуры	2017 г.	2018 г.	2018 в % к 2017 г
Зерновые и зернобобовые, всего	1,2	1,3	
Картофель	69,4	75,6	
Овощи	11,8	14,1	
Кормовые корнеплоды	20,0	22,0	
Кукуруза на силос и зеленый корм	10,0	11,5	
Однолетние травы на сено	2,0	2,4	
Многолетние травы на сено	2,3	2,6	
Естественные сенокосы	0,5	0,6	
Однолетние травы на зеленый корм	11,0	12,2	
Многолетние травы на зеленый корм	12,5	13,8	
Культурные пастбища	9,5	10,5	
Улучшенные сенокосы	2,6	2,9	

Пример 1. Определим урожайность сельскохозяйственных культур и продуктивность сельскохозяйственных угодий в ЗАО «Ока» в 2017-2018 гг. (табл. 1.7).

1. Урожайность сельскохозяйственных культур и продуктивность сельскохозяйственных угодий рассчитывают как отношение валовой продукции растениеводства в натуральном выражении к соответствующей посевной площади культур (площади угодий).

Анализ данных табл. 1.7 показывает, что урожайность сельскохозяйственных культур в хозяйстве в 2018 г. по сравнению с 2017 г. возросла: зерновых культур — на 5 %, картофеля — на 8,8 %, овощей - на 19,5 %.

2. Плотность поголовья рассчитывают как отношение численности скота и птицы к площади сельскохозяйственных угодий. При этом плотность поголовья

крупного рогатого скота и овец определяют в расчете на 100 га сельскохозяйственных угодий, свиней — на 100 га пашни, птицы — на 100 га посевов зерновых культур.

Пример 2. Рассчитаем плотность поголовья скота и птицы в ЗАО «Ока» в 2017-2018 гг. (табл. 1.8).

Из данных табл. 1.8 следует, что плотность поголовья скота и птицы в хозяйстве в 2018 г. по сравнению с 2017 г. возросла. Это говорит о росте интенсивности сельскохозяйственного производства на предприятии.

Таблица 1.8-Плотность поголовья в ЗАО «Ока» в 2017-2018 гг.

Вид скота	2017 г		2018 г	
	Поголовье, гол	Плотность поголовья, гол/100 га	Поголовье, гол	Плотность поголовья, гол/100 га
Крупный рогатый скот	1708		1800	
В том числе коровы	900		1000	
Свиньи	3500		3600	
Овцы	934		950	
Птица (в тыс. гол)	354		400	

Продуктивность скота и птицы рассчитывают как отношение валового производства продукции по видам к поголовью соответствующих сельскохозяйственных животных.

Пример 3. Проанализируем изменение продуктивности скота и птицы в ЗАО «Ока» в 2017-2018 гг. (табл. 1.9).

Таблица 1.9. Продуктивность скота и птицы в ЗАО «Ока» в 2017-2018 гг.

Показатели	2017 г.	2018 г.	2018 в % к 2017 г
Удой молока на одну среднегодовую корову, кг	3000	3200	
Среднесуточный прирост живой массы, г:			
крупного рогатого скота	650	690	
свиней	510	550	
Средняя яйценоскость на одну курицу-несушку, шт.	232	245	
Средний настриг шерсти с одной овцы, кг	1,6	1,7	

Анализ данных табл. 1.9 показывает, что продуктивность скота и птицы в хозяйстве в 2018 г. по сравнению с 2017 г. возросла. Так, среднегодовой удой

молока на одну фуражную корову возрос на 6,6 %, среднесуточный прирост живой массы крупного рогатого скота — на 6,1 % и т. д.

Пример 4. Проанализируем эффективность использования сельскохозяйственных угодий в ЗАО «Ока» в 2017-2018 гг. (табл. 1.10).

Таблица 1.10. Эффективность использования сельскохозяйственных угодий в ЗАО «Ока» в 2017-2018 гг.

Показатели	2017 г.	2018 г.	2018 в % к 2017 г
Площадь сельскохозяйственных угодий, га	4778	4778	
Площадь пашни, га	4000	4025	
Стоимость валовой продукции, всего, млн руб.	55,9	66,6	
В том числе:	32,0	40,2	
растениеводства			
животноводства	23,9	26,4	
Прибыль, тыс. руб.	659,4	726,2	
Валовой сбор, т: зерна	238	312,5	
картофеля	173,5	377,5	
Производство, т: молока	270	320	
мяса всех видов	25	27	
Расчетные показатели			
Получено на 100 га с/х угодий: валовой продукции, всего, млн руб.			
В том числе: растениеводства (на 100 га пашни)			
Животноводства			
Прибыли, тыс. руб.			
Выход на 100 га пашни, т:			
зерна			
картофеля			
Выход на 100 га с/х угодий, т:			
молока			
мяса			

Сделать выводы по изменениям, произошедшим с 2017 по 2018 год.

ТЕМА 2. ТРУДОВЫЕ РЕСУРСЫ

Трудовые ресурсы представляют собой часть населения страны, которая в силу психофизических и интеллектуальных качеств способна производить материальные блага и услуги.

Согласно сложившейся статистической практике к трудовым ресурсам относят трудоспособных граждан в трудоспособном возрасте, работающих в экономике страны, а также граждан моложе и старше трудоспособного возраста. Тех, кто моложе, часто называют работающими подростками, а тех, кто старше,

работающими пенсионерами. Доля граждан в трудоспособном возрасте зависит от возрастной структуры всего населения. В настоящее время нижней границей трудоспособного возраста считается 16 лет, а верхней - 60 лет для женщин и 65 лет для мужчин.

Определенную часть людей трудоспособного возраста составляют те, кто никогда не работал или перестал работать из-за плохого здоровья. Речь идет об инвалидах I и II групп, которых государство обеспечивает пенсией. Они не включаются в трудовые ресурсы. Однако некоторые из инвалидов I и II групп, особенно в случаях, когда на производстве создаются приемлемые условия, трудятся. Поэтому к трудоспособному населению в трудоспособном возрасте относятся граждане этого возраста, за исключением неработающих инвалидов I и II групп. Доля неработающих инвалидов в населении трудоспособного возраста невелика и относительно стабильна (около 2 %).

Схема расчета численности трудовых ресурсов может быть представлена следующим образом:

Трудовые ресурсы = Население трудоспособного возраста -
Неработающие инвалиды I и II групп трудоспособного возраста -
Неработающие пенсионеры + Работающие подростки + Работающие пенсионеры.

В странах с развитой рыночной экономикой давно утвердилось понятие «экономически активное население». Согласно международным стандартам к нему относят занятое население и безработных, ищущих работу. Распространено также понятие «гражданское экономически активное население», в которое не включают военнослужащих.

Таким образом, трудовые ресурсы по своему содержанию шире понятия «экономически активное население». Кроме экономически активного населения, они включают еще учащихся трудоспособного возраста, а также домохозяйек и всех остальных граждан страны этого возраста, которые, не являясь безработными, по каким-либо причинам не заняты в экономике страны.

Использование трудовых ресурсов в сельском хозяйстве вытекает из особенностей воспроизводственного процесса в отрасли и характеризуется:

- 1) неравномерностью в использовании рабочей силы, связанной с сезонностью сельскохозяйственного производства;
- 2) тяжелыми условиями труда, что определяется неблагоприятным воздействием природно-климатических факторов, а также отсутствием необходимой социальной инфраструктуры на селе;
- 3) необходимостью высокой квалификации, поскольку работники сельского хозяйства имеют дело с биологическими объектами (растениями, животными), что предъявляет высокие требования к качеству выполнения работ;
- 4) необходимостью своевременного выполнения технологических операций, которые определяются циклами развития растений и животных;
- 5) низкой социальной и стоимостной оценкой сельскохозяйственного труда;
- 6) широким использованием низкооплачиваемого труда подростков, женщин и пенсионеров;

- 7) слабой механизацией и автоматизацией производства;
- 8) относительно низкой производительностью труда;
- 9) необходимостью привлечения значительного числа сезонных и временных работников в напряженные периоды.

Эффективность использования трудовых ресурсов в сельском хозяйстве определяется показателями производительности труда, которые можно классифицировать следующим образом:

Прямые показатели. К ним относятся два основных показателя.

Производство отдельных видов сельскохозяйственной продукции в единицу рабочего времени в натуральном выражении (т/чел. час)

$$P_n = Q_n / T,$$

где (Q_n - объем производства сельскохозяйственной продукции в натуральном выражении, т,

T -затраты труда на производство продукции сельского хозяйства, чел. час.

Производство отдельных видов продукции в единицу рабочего времени в стоимостном выражении (руб/чел.час)

$$P_c = Q_c / T,$$

где (Q_c - объем производства сельскохозяйственной продукции в стоимостном выражении, руб.; T -затраты труда на производство продукции сельского хозяйства, чел.-час.

Обратные показатели. К обратным показателям относятся показатели трудоемкости.

Трудоемкость производства отдельных видов сельскохозяйственной продукции в натуральном выражении (чел.-ч/т);

$$T_n = T / Q_n,$$

где T - затраты труда на производство продукции сельского хозяйства, чел.-ч;

Q_n - объем производства сельскохозяйственной продукции в натуральном выражении, т.

Трудоемкость производства отдельных видов сельскохозяйственной продукции в стоимостном выражении определяют по формуле:

$$T_c = T / Q_c,$$

где T_c -затраты труда на производство продукции сельского хозяйства в единицу рабочего времени, чел.-ч/руб.;

T -затраты труда на производство продукции сельского хозяйства, чел.-ч;

Q_c - объем производства сельскохозяйственной продукции в стоимостном выражении, руб.

Косвенные показатели. К косвенным показателям, характеризующим производительность труда, относятся трудоемкость работ, например, затраты труда на выполнение отдельных технологических операций, затраты труда на 1 га посевов, 1 гол.скота и т. д.

Показатели использования рабочей силы. Данная группа показателей отражает характер использования рабочей силы в сельском хозяйстве. К ним относятся:

- 1) коэффициент использования рабочего времени, определяемый как отношение фактической продолжительности рабочего дня к нормативной;
- 2) число фактически отработанных дней в хозяйстве за год, приходящееся на одного работника;
- 3) степень использования трудовых ресурсов — отношение числа фактически отработанных дней в хозяйстве за год, приходящееся на одного работника, к нормативному фонду рабочего времени, %.

ЗАДАНИЕ 2.1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ НАТУРАЛЬНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА И ТРУДОЕМКОСТИ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ПРОДУКЦИИ

Цель задания: определить объем производства продукции сельского хозяйства в расчете на 1 чел.-ч затрат труда и трудоемкость сельскохозяйственной продукции; проанализировать изменение данных показателей в течение рассматриваемого периода, сравнить найденные показатели с данными других сельскохозяйственных предприятий.

Методические указания по выполнению задания. Производство продукции сельского хозяйства в расчете на 1 чел.-ч затрат труда определяют на основе соотношения объемов производства сельскохозяйственной продукции в натуральном выражении и соответствующих затрат труда.

Пример. Рассчитаем натуральные показатели производительности труда и трудоемкости сельскохозяйственной продукции в ЗАО «Новый путь» (табл.2.1).

Таблица 2.1. Натуральные показатели производительности труда и трудоемкость сельскохозяйственной продукции в ЗАО «Новый путь» в 2017-2018 гг.

Показатели	2017 г.	2018 г.	2018 в % к 2017 г
Валовое производство продукции сельского хозяйства: зерна, т	2555,3	2842,6	
картофеля, т	4000,0	4245,0	
Молока, т	2405,0	2598,0	
Крупного рогатого скота, т	202,5	203,8	
Свиней, т	265,7	268,9	
Шерсти, кг	768	925	
Яиц, тыс. шт	8156	9674	
Прямые затраты труда на производство продукции	31	20	

сельского хозяйства, тыс. чел.-ч: зерна			
картофеля	99	64	
Молока	151	143	
Крупного рогатого скота	73471	66041	
Свиней	38208	34570	
Шерсти	19	18,5	
Яиц	17128	18381	
Расчетные показатели			
Производство продукции сельского хозяйства на 1 чел,-ч затрат труда: зерна, кг			
картофеля, кг			
Молока, кг			
Крупного рогатого скота, кг			
Свиней, кг			
Шерсти, кг			
Яиц, тыс. шт.			
Трудоемкость производства сельскохозяйственной продукции, чел.-ч/кг: зерна			
картофеля			
Молока			
Крупного рогатого скота			
Свиней			
Шерсти			
Яиц			

Из данных табл. 2.1 следует, что производительность труда в ЗАО «Новый путь» в 2018 г. по сравнению с 2017 г. в натуральных показателях возросла, а трудоемкость производства сельскохозяйственной продукции, наоборот, сократилась, что говорит о росте эффективности сельскохозяйственного производства.

Методические указания по выполнению задания. Основной показатель производительности труда в стоимостном выражении — производство валовой продукции сельского хозяйства в расчете на одного среднегодового работника, занятого в сельскохозяйственном производстве. Другим стоимостным показателем производительности труда служит производство валовой продукции сельского хозяйства в стоимостном выражении в расчете на 1 чел.-ч совокупных затрат труда.

Пример. Рассчитаем стоимостные показатели производительности труда и трудоемкости сельскохозяйственной продукции в ЗАО «Новый путь» (табл. 2.2).

Таблица 2.2 - Производительность труда в ЗАО «Новый путь» в 2017-2018 гг.

Показатели	2017 г.	2018 г.	2018 в % к
------------	---------	---------	------------

			2017 г
Исходные данные			
Стоимость валовой продукции сельского хозяйства, млн. руб.	61,3	67,6	
Среднегодовая численность работников, занятых в с/х производстве, чел	297	308	
Отработано в сельском хозяйстве всего, тыс. чел. час	129107	119238	
Расчетные показатели			
Производство продукции сельского хозяйства в расчете:			
на одного среднегодового работника, тыс. руб			
на 1 чел.-ч затрат труда, руб.			

Из данных табл. 2.2 следует, что производительность труда в ЗАО «Новый путь» в 2018 г. по сравнению с 2017 г. в стоимостных показателях возросла. Так, производство валовой продукции сельского хозяйства в расчете на одного среднегодового работника в 2018 г. по сравнению с 2017 г. увеличилось на 6,4 %, а на 1 чел.-ч затрат труда — на 18,7 %. Все это говорит о росте эффективности сельскохозяйственного производства.

Контрольные вопросы

1. Какие категории работников включают в понятие «трудовые ресурсы»?
2. Что такое производительность труда?
3. Какие показатели относятся к натуральным показателям производительности труда?
4. Какие показатели относятся к стоимостным показателям производительности труда?
5. Что такое трудоемкость сельскохозяйственной продукции?
6. Как рассчитывают трудоемкость сельскохозяйственной продукции?

ТЕМА 3. КАПИТАЛ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

В сельском хозяйстве наряду с землей и трудом в воспроизводственном процессе принимает участие капитал.

Капитал сельскохозяйственных предприятий — это стоимость имеющихся производительных ресурсов, созданных в предыдущие производственные циклы в целях удовлетворения потребностей населения в продовольствии, а промышленности — в сырье.

Характерной особенностью капитала является то, что он представляет собой самовозрастающую стоимость, поскольку вложения в него в форме инвестиций или сбережений обуславливают получение дополнительной прибавочной

стоимости, которая принимает форму прибыли. Таким образом, цель вложения капитала — получение прибыли. Возрастание стоимости используемых производительных ресурсов есть процесс *накопления капитала*.

В зависимости от способа перенесения стоимости на готовый продукт выделяют основной и оборотный капитал.

Основной капитал — это стоимость средств производства, которая переносится на готовый продукт по частям, по мере износа, в течение нескольких производственных циклов.

Оборотный капитал — это стоимость средств производства, которая переносится на готовый продукт целиком в течение одного производственного цикла.

Основной и оборотный капитал в сельском хозяйстве представлен соответственно основными и оборотными фондами сельскохозяйственных предприятий.

Основные фонды сельскохозяйственных предприятий. По степени участия в производственном процессе основные фонды подразделяются на производственные и непроизводственные.

Производственные основные фонды — это основные фонды, непосредственно участвующие в воспроизводственном процессе. Они делятся на два вида: 1) основные производственные фонды сельскохозяйственного назначения; 2) основные производственные фонды несельскохозяйственного назначения.

Основные производственные фонды сельскохозяйственного назначения представляют собой основные фонды, непосредственно участвующие в сельскохозяйственном производстве (многолетние насаждения, комбайны, трактора, сельскохозяйственный инвентарь и т. д.).

Основные производственные фонды несельскохозяйственного назначения — это основные фонды, которые непосредственно не участвуют в сельскохозяйственном производстве, однако без них невозможно его осуществление (линии электропередач, дороги, телефонная сеть и т. д.).

Непроизводственные основные фонды — это основные фонды социальной инфраструктуры села, которые не принимают непосредственного участия в воспроизводственном процессе, однако создают необходимые условия для его нормального течения (школы, больницы, жилье и т. д.).

Основными показателями, характеризующими движение основных фондов, являются коэффициент обновления и коэффициент ликвидации основных фондов.

Коэффициент обновления основных фондов — это отношение величины вводимых в действие основных фондов в процентах к общей их стоимости на конец года, выраженное в процентах.

Коэффициент ликвидации основных фондов — это отношение ликвидированных основных фондов к общей их стоимости на начало года, выраженное в процентах.

По натурально-вещественному признаку основные фонды сельского хозяйства классифицируются следующим образом:

- 1) здания (производственные, хозяйственные и административные постройки и т. д.);
- 2) сооружения (дороги, мосты, ирригационные сооружения, силосные башни и т. д.);
- 3) передаточные устройства (коммуникационные сети и инфраструктура: электрические, телефонные, газоснабжение, теплоснабжение и т. д.);
- 4) машины и оборудование (силовые машины и оборудование, рабочие машины и оборудование, измерительные и регулирующие приборы, вычислительная техника);
- 5) транспортные средства (автомобили, тракторы и т. д.);
- 6) производственный и хозяйственный инвентарь (моющие средства, емкости для хранения, мебель, тара и т. д.);
- 7) рабочий скот (животные, используемые для работ в сельском хозяйстве, например лошади);
- 8) продуктивный скот (животные, используемые для производства продукции в сельском хозяйстве, например коровы);
- 9) многолетние насаждения (например, плодово-ягодные и др.);
- 10) капитальные вложения по улучшению земель (например, затраты по поверхностному улучшению сельскохозяйственных земель, такие, как известкование кислых почв);
- 11) инструмент и прочие основные фонды [срок службы свыше 1 года и стоимость свыше 100 минимальных размеров оплаты труда (МРОТ)].

Под активной частью основных фондов понимаются основные производственные фонды, непосредственно участвующие в процессе производства сельскохозяйственной продукции. К ним относятся:

- машины и оборудование;
- транспортные средства;
- рабочий скот;
- продуктивный скот;
- многолетние насаждения.

Под пассивной частью основных фондов понимаются основные производственные фонды, непосредственно не участвующие в процессе производства сельскохозяйственной продукции, но обеспечивающие его непрерывное течение. К ним относятся: здания, сооружения и т. п.

Структура основных фондов — это соотношение различных видов основных фондов в их общей стоимости, выраженное в процентах.

Основными показателями обеспеченности основными фондами являются:

фондовооруженность труда — среднегодовая стоимость основных производственных фондов сельскохозяйственного назначения в расчете на одного работника;

фондообеспеченность- среднегодовая стоимость основных производственных фондов сельскохозяйственного назначения в расчете на 100 га сельскохозяйственных угодий.

Стоимость основных фондов определяют на основании следующих видов оценки:

- 1) по первоначальной (балансовой) стоимости;
- 2) по первоначальной стоимости за вычетом износа (остаточной стоимости);
- 3) по восстановительной стоимости;
- 4) по ликвидационной стоимости.

Первоначальная (балансовая) стоимость основных фондов представляет собой фактическую стоимость приобретения или создания основных фондов с учетом затрат на транспортировку, установку и монтаж. Оценка основных фондов по первоначальной стоимости позволяет осуществлять текущий учет и контроль над наличием и движением основных фондов.

Однако при такой оценке имеет место несопоставимость стоимости основных фондов одного вида, поступивших на баланс предприятия в разные годы. Эти недостатки устраняет оценка основных фондов по восстановительной стоимости.

Оценка основных фондов по восстановительной стоимости отражает стоимость воспроизводства основных фондов при действующих ценах с учетом затрат на доставку, установку, монтаж и т. д.

Переоценка основных фондов по восстановительной стоимости производится время от времени с целью корректировки возникших искажений и несопоставимости в стоимости основных фондов. Дата оценки основных фондов по восстановительной стоимости является, по сути дела, моментом учета стоимости основных фондов по новой первоначальной стоимости до следующей переоценки.

Оценка основных фондов по ликвидационной стоимости представляет собой стоимость реализации или демонтажа основных фондов при их ликвидации. В процессе эксплуатации происходит физический и моральный износ основных фондов.

Физический износ — это материальное, физическое снашивание основных фондов в процессе эксплуатации, утрата ими своей стоимости в процессе производственного потребления, а также вследствие воздействия сил природы и чрезвычайных обстоятельств (пожаров, наводнений и т. д.).

Физический износ основных фондов имеет ряд форм: механический износ, износ в результате коррозии, усталости металла, деформации, разрушения и т. д.

Процесс переноса стоимости основных фондов по мере физического износа на готовый продукт называется *амортизацией*.

Под *моральным износом* основных фондов понимают снижение стоимости основных фондов вследствие роста производительности труда и технического прогресса.

Выделяют две формы морального износа основных фондов: 1) удешевление стоимости основных фондов при их создании вследствие роста производительности труда; 2) удешевление стоимости основных фондов вследствие появления новых, более производительных средств производства.

Оборотные фонды сельскохозяйственных предприятий.

Оборотные фонды включают в себя производственные оборотные фонды и фонды обращения.

Производственные оборотные фонды представляют собой средства производства, которые полностью потребляются в течение одного производственного цикла и целиком переносят свою стоимость на готовый продукт.

Производственные оборотные фонды включают:

- 1) производственные запасы (семена, посадочный материал и т. д.);
- 2) незавершенное производство (например, затраты под урожай будущих лет);
- 3) расходы будущих периодов.

Фонды обращения представляют собой стоимость оборотного капитала, опосредующего процесс реализации продукции и обеспечивающего непрерывность воспроизводственного процесса на сельскохозяйственных предприятиях.

Фонды обращения включают:

- 1) готовую продукцию;
- 2) товары отгруженные;
- 3) денежные средства;
- 4) средства в расчетах.

Источниками формирования оборотных средств сельскохозяйственных предприятий служат собственные средства; краткосрочные кредиты и займы; кредиторская задолженность; прочие источники.

ЗАДАНИЕ 3.1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ СОСТАВА И СТРУКТУРЫ ОСНОВНЫХ ФОНДОВ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Цель задания: определить состав, рассчитать структуру основных фондов, проанализировать ее изменение в течение времени в хозяйстве, сравнить с данными других сельскохозяйственных предприятий.

Методические указания по выполнению задания. Структура основных фондов — это удельный вес отдельных видов основных средств в их общей сумме. Структуру основных фондов рассчитывают как отношение стоимости отдельных видов основных средств к их общей стоимости в хозяйстве, выраженное в процентах.

Следует подчеркнуть, что основные средства участвуют во многих производственных циклах, не меняя своей вещественно-натуральной формы, и переносят свою стоимость на готовый продукт по частям, по мере износа.

Пример. Определим структуру основных фондов в СПК «Прогресс» (табл. 3.1).

Таблица 3.1-Расчет структуры и динамики основных фондов в СПК «Прогресс» в 2017-2018 гг.

Вид основных фондов	2017 г		2018 г	
	Стоимость , тыс. руб	В % к итогу	Стоимость , тыс. руб	В % к итогу
Здания и сооружения	80949		86162	
Машины, оборудование и производственный инвентарь	14051		15135	
Транспортные средства	2362		2522	
Рабочий и продуктивный скот	2860		3186	
Многолетние насаждения	1368		1726	
Капитальные затраты по улучшению земель	746		1195	
Прочие основные фонды	870		929	
Производственные основные фонды сельскохозяйственного назначения	103206		110855	
Производственные основные фонды несельскохозяйственного назначения	6715		7169	
Непроизводственные основные фонды	14424		14736	
Всего	124345		132760	

Анализ данных табл. 3.1 показывает, что наибольший удельный вес в структуре основных фондов в СПК «Прогресс» занимают основные производственные фонды сельскохозяйственного назначения (83,0 и 83,5 % соответственно в 2017 и в 2018 гг.). При этом наблюдается рост стоимости основных фондов предприятия в 2018 г. по сравнению с 2017 г. на 6,8 %, в том числе основных производственных фондов сельскохозяйственного назначения — на 7,4%.

ЗАДАНИЕ 3.2. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ОСНОВНЫХ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ФОНДОВ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО НАЗНАЧЕНИЯ

Цель задания: определить экономическую эффективность использования основных производственных фондов в хозяйстве, проанализировать ее изменение в течение времени в хозяйстве, сравнить с данными других сельскохозяйственных предприятий.

Методические указания по выполнению задания. Экономическая эффективность использования основных производственных фондов характеризуется показателями: фондоотдача, фондоемкость, норма прибыли и срок окупаемости фондов.

Фондоотдачу рассчитывают как отношение стоимости валовой продукции к стоимости основных производственных фондов сельскохозяйственного назначения.

Фондоёмкость - показатель, обратный фондоотдаче, т. е. отношение стоимости основных производственных фондов сельскохозяйственного назначения к стоимости валовой продукции.

Норму прибыли рассчитывают как отношение прибыли к стоимости основных производственных фондов сельскохозяйственного назначения, выраженное в процентах.

Срок окупаемости фондов находят как частное от деления стоимости основных производственных фондов на величину прибыли.

Пример. Определим экономическую эффективность использования основных производственных фондов в СПК «Прогресс» (табл. 3.2).

Таблица 3.2 - Расчет эффективности использования основных производственных фондов сельскохозяйственного назначения СПК «Прогресс» в 2017-2018 гг.

Показатели	2017 г.	2018 г.	2018 в % к 2017 г
Основные производственные фонды сельскохозяйственного назначения, тыс. руб.	103206	110855	
В том числе:	67086	72045	
растениеводства			
животноводства	36120	38810	
Стоимость валовой продукции, всего, тыс. руб.	113525	126180	
В том числе:	85144	94135	
растениеводства			
животноводства	28381	32045	
Прибыль, тыс. руб.	1652	2011	
Фондоотдача (выход валовой продукции на 1 руб. основных производственных фондов сельскохозяйственного назначения) общая, руб.			
В том числе:			
растениеводства			
животноводства			
Фондоёмкость (приходится основных производственных фондов сельскохозяйственного назначения на 1 руб. валовой продукции), руб.			
Норма прибыли (отношение прибыли к основным производственным фондам сельскохозяйственного назначения), %			
Окупаемость фондов (отношение фондов к прибыли), лет			

Анализ данных табл. 3.2 показывает, что эффективность использования основных производственных фондов в СПК «Прогресс» в 2018 г. по сравнению с 2017 г. возросла: фондоотдача — на 2,7 %; норма прибыли — на 13,1 %.

ТЕМА 4. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

В теоретическом плане под эффективностью понимают соотношение выгод и затрат. Важнейшим результативным показателем развития сельскохозяйственного производства является стоимость валовой продукции сельского хозяйства.

Валовая продукция сельского хозяйства представляет собой суммарную стоимость продукции растениеводства и животноводства - всех сельскохозяйственных товаропроизводителей, включая хозяйства индивидуального сектора (население), крестьянские (фермерские) хозяйства. Валовую продукцию сельского хозяйства исчисляют по методу валового оборота, включая продукцию растениеводства и животноводства.

Валовая продукция растениеводства включает стоимость сырых продуктов, полученных от урожая отчетного года, — зерна, продукции технических культур (семян масличных культур, продукции льна и конопли, сахарной свеклы, табака, махорки и т. д.), картофеля, овощей и бахчевых продовольственных культур (кормовых корнеплодов, однолетних и многолетних сеяных трав, убранных на сено, зеленую массу и силос), семян и посадочного материала сельскохозяйственных культур и многолетних насаждений и изменение стоимости незавершенного производства в растениеводстве (посадка и выращивание до плодоношения сельскохозяйственных культур и многолетних насаждений от начала к концу года).

Валовая продукция животноводства включает: стоимость сырых продуктов, полученных в результате выращивания и хозяйственного использования сельскохозяйственных животных и птицы (молока, шерсти, яиц и др.); стоимость реализованного скота и птицы; изменение стоимости выращивания скота на откорм за год и стоимости молока; стоимость продукции пчеловодства, рыборазведения и др.

Валовая продукция сельского хозяйства (руб.)

$$ВП = C + V + M;$$

где C - стоимость потребленных средств производства, руб.; V - стоимость рабочей силы, руб.; M - прибавочная стоимость или стоимость чистого продукта, руб.

Под *товарной продукцией сельского хозяйства* понимают часть валовой продукции, предназначенной для реализации. В статистической и бухгалтерской отчетности для обозначения товарной продукции используют термин «реализованная продукция».

Под *уровнем товарности сельского хозяйства* понимают отношение стоимости реализованной сельскохозяйственной продукции к валовой продукции, выраженное в процентах.

Величина $(V+M)$ представляет собой вновь созданную стоимость или валовой доход, который состоит из фонда оплаты труда K и чистого дохода M .

Чистый доход выступает в качестве материальной основы формирования прибыли, т. е. основного критерия функционирования сельскохозяйственных товаропроизводителей в условиях рынка.

Прибыль (руб.)

$$П = В - С;$$

где $В$ -выручка от реализации или стоимость реализованной продукции сельского хозяйства, руб.; $С$ -себестоимость реализованной продукции, руб.

Уровень рентабельности сельскохозяйственного производства, %

$$P = (П/С) \cdot 100;$$

Базой для расчета показателей эффективности служат ресурсы сельскохозяйственного производства, которые в совокупности образуют ресурсный потенциал сельского хозяйства. Основными компонентами ресурсного потенциала выступают земля, труд и капитал. Вместе с тем совокупная оценка ресурсного потенциала является весьма проблематичной в силу несопоставимости отдельных стоимостных оценок вышеуказанных факторов.

От ресурсного потенциала сельского хозяйства следует отличать производственный потенциал отрасли, который представляет собой нормативный (теоретический) объем продукции сельского хозяйства при данном уровне обеспечения и использования ресурсов.

Конкретным показателем, характеризующим производственный потенциал, является нормативный (теоретический) уровень производства валовой продукции сельского хозяйства в расчете на единицу земельной площади, определенный на основе использования производственных функций.

Эффективность использования ресурсов (\mathcal{E}_p) в сельском хозяйстве определяют как отношение фактического показателя производства валовой продукции на единицу земельной площади к нормативному:

$$\mathcal{E}_p = ВП_{ф} / ВП_{н};$$

где $ВП_{ф}$ - фактический выход валовой продукции на единицу площади, руб.;

$ВП_{н}$ - нормативный выход валовой продукции на единицу площади, руб.

ЗАДАНИЕ 4.1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА

Цель задания: определить экономическую эффективность сельскохозяйственного производства, проанализировать ее изменение в течение анализируемого периода, сравнить с данными других сельскохозяйственных предприятий.

Методические указания по выполнению задания.

Экономическая эффективность сельскохозяйственного производства характеризуется такими показателями:

производительность труда (производство валовой продукции сельского хозяйства на одного среднегодового работника, на 1 чел.-ч, отработанный в сельском хозяйстве); фондоотдача, фондоемкость продукции; производство валовой продукции сельского хозяйства и валового дохода, получение прибыли

на 100 га сельскохозяйственных угодий; рентабельность сельского хозяйства; норма прибыли (отношение прибыли к стоимости основных производственных фондов сельскохозяйственного назначения, выраженное в процентах).

Пример. Рассчитаем экономическую эффективность сельскохозяйственного производства в АО «Заклязьменское» (табл. 4.1). Из данных табл. 4.1 следует, что эффективность сельскохозяйственного производства в АО «Заклязьменское» в 2018 г. по сравнению с 2017 г. возросла. Производительность труда в хозяйстве за данный период возросла на 5,6 %, фондоотдача — на 3,3 %, а фондоемкость продукции снизилась на 3 %.

Таблица 4.1-Расчет эффективности сельскохозяйственного производства в АО «Заклязьменское» в 2017-2018 гг.

Показатели	2017 г.	2018 г.	2018 в % к 2017 г
Площадь с/х угодий, га	3648	3648	
Среднегодовая численность работников, чел.	227	227	
Основные производственные фонды сельскохозяйственного назначения, тыс. руб.	80715	82840	
Валовая продукция сельского хозяйства, тыс. руб.	48048	50926	
Валовой доход, тыс. руб.	15553	17945	
Выручка от реализации продукции сельского хозяйства, тыс. руб.	6260	7067	
Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	4280	5022	
Прибыль, тыс. руб.	1680	2045	
Расчетные показатели			
Произведено валовой продукции сельского хозяйства на одного среднегодового работника, тыс. руб.			
Фондоотдача, руб.			
Фондоемкость, руб.			
Произведено на 100 га сельскохозяйственных угодий, тыс. руб.:			
валовой продукции сельского хозяйства			
валового дохода			
прибыли			
Рентабельность сельскохозяйственного производства, %			
Норма прибыли, %			

Производство валовой продукции сельского хозяйства в 2018 г. по сравнению с 2015 г. в расчете на 100 га сельскохозяйственных угодий возросло на 6 %, валового дохода — на 15,4 %. За этот же период в расчете на 100 га сельскохозяйственных угодий было получено больше прибыли на 21,7 %. Все

это свидетельствует о повышении эффективности ведения сельскохозяйственного производства.

Рентабельность сельскохозяйственного производства в 2018 г. по сравнению с 2017 г. возросла на 4 пункта и является достаточной для нормальной работы предприятия на принципах самоокупаемости и самофинансирования. Норма прибыли за год также возросла на 0,4 пункта. Таким образом, эффективность сельскохозяйственного производства в хозяйстве является достаточно высокой.

ТЕМА 5. МЕНЕДЖЕР, ЕГО КАЧЕСТВА

Менеджер - профессионально подготовленный управляющий, имеющий в подчинении группу работников, занимающих постоянную должность, наделенный в определенной сфере деятельности полномочиями по принятию решений и распоряжению ресурсами, а также ответственностью за достижение конечных результатов деятельности предприятия. Специфика решаемых задач предопределяет преимущественно умственный, творческий характер управленческого труда.

Предметом труда менеджера является информация, преобразуя которую, он принимает управленческие решения, необходимые для изменения состояния управляемого объекта.

В качестве **орудий труда** выступают, прежде всего, средства работы с информацией.

Предметом и результатом труда является управленческое решение, основанное на анализе и преобразовании полученной информации.

Результат деятельности оценивается по достижению поставленных целей.

Менеджерская деятельность связана с анализом и диагностированием ситуаций, определением главных задач, основных противоречий и доминирующих тенденций, выдвижением управленческих альтернативных вариантов действий, оценкой каждой альтернативы, определением наиболее соответствующих требованиям действий, разработкой конкретного курса (программы действий), который будет эффективен с точки зрения перевода данной управленческой ситуации в более благоприятную.

Менеджмент формирует кадры, устанавливает систему отношений между людьми, включая их в созидательный процесс коллективной трудовой деятельности.

Менеджеры делают человеческие, финансовые, материальные ресурсы максимально продуктивными.

Для того, чтобы быть преуспевающим, менеджер должен овладеть основными навыками в трех областях.

Первая область работы - это **люди**, умение общаться с людьми. Менеджер работает с людьми ежедневно и то, в какой мере он преуспевает в работе с ними, во многом предопределяет его успех как менеджера. Люди не могут

рассматриваться как механизмы. Их восприимчивость всех ситуаций и действий менеджера многопланова, сложна и противоречива. Каждый человек имеет свои потребности и интересы, свою точку зрения, свой подход к выполнению работы, свои проблемы. Менеджер должен учитывать это, и уметь помогать людям успешно работать и решать свои проблемы.

Большую роль в работе менеджера играет **знание производства**. Менеджер не может управлять предприятием, деятельность которого он совершенно не понимает. Ему трудно будет в этом случае принимать эффективные решения. Но это вовсе не значит, что он обязательно должен быть сто процентным инженером. Он должен понимать главное в производственном процессе. Менеджер должен быть образованным, проницательным человеком, постоянно учиться новому и уважать мнение специалистов.

Следующая область навыков, необходимых человеку, претендующему на роль менеджера, это концептуализация или **создание идей**. Он должен быть способен видеть целиком деятельность фирмы, взаимодействовать с другими людьми и понимать, как отдельная область обязанностей, предписанных его подразделению, интегрируются с остальными службами.

Менеджер, не понимающий роль и значение своей работы в деятельности фирмы, не способен внести вклад в достижение целей предприятия.

В деловом мире **менеджер** чаще всего **профессионал**. Это значит, что он является человеком, который выполняет работу менеджера в течении всей своей жизни и имеет такую карьеру благодаря специальному образованию и богатому опыту управленческой деятельности. Профессиональный менеджер не меняет профессию. Он может поменять окружение, в котором он управляет, но он продолжает выполнять работу менеджера. И в этой работе он использует проверенные им навыки, принципы, методы, не зависимо от объекта управления, будь это производство, переработка или иная коммерческая организация.

Менеджер - человек, который воплощает идеи в реальность. Он ответственен за определение того, что должно быть сделано, как обеспечить ресурсами, как объединить ресурсы наилучшим образом, организовать производство с минимальными затратами и гарантировать получение прибыли. Его работа получает плохую оценку, если не выполняется план.

Каждое решение, которое принимает менеджер, имеет определенную долю риска, и меняет его взаимоотношения с окружающими. В его деятельности возможно возникновение конфликтов, которые требуют немедленного разрешения. В конфликты вовлекаются люди. Решения, которые принимает менеджер, могут нравиться одним и не нравиться другим. Находясь в центре конфликтной ситуации, менеджер часто испытывает стресс, с которым надо уметь бороться. Кроме этого, существует постоянный соблазн для менеджера, принимать решения, которые были бы выгодны лично для него, или по крайней мере, возвысило бы его в глазах начальства. Необходимо помнить, что любое решение, которое принимает менеджер, оценивается не только начальством, но и всеми сотрудниками, работающими на предприятии. И если

менеджер не руководствуется интересами своей организации, его карьере приходит конец на предприятии.

2. ОБЩИЕ ЗАДАЧИ МЕНЕДЖЕРОВ

1. Определение перспективных и текущих целей и задач, планирование.
2. Распределение функций, заданий, установление норм, инструктаж подчиненных, создание необходимых условий, мотивация.
3. Установление и поддержание коммуникационной связи между подчиненными, между собой и подчиненными как в прямом, так и в обратном направлении.
4. Контроль, оценка и анализ деятельности группы в целом и каждого подчиненного в отдельности.
5. Изучение подчиненного персонала, повышение его профессионального уровня.
6. Проведение собраний, совещаний и участие в совещаниях.
7. Деловое общение, беседы и переговоры с менеджерами организаций, заказчиками, поставщиками и другими лично и по телефону.
8. Работа с документами.
9. Самоменеджмент: установление личных ценностей, целей, планирование, развитие коммуникативных способностей, анализ личных результатов.

3. УРОВНИ УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

Организация, как правило, имеет многослойную структуру. Существуют определенные уровни. На каждом уровне есть менеджер, в задачи которого входит согласование деятельности подчиненных ему людей. Однако независимо от уровня, на котором менеджер функционирует, он применяет одни и те же принципы менеджмента и одинаковые с процедурно-профессиональной точки зрения процессы для достижения результатов. Чем выше уровень управления, тем большее влияние оказывает менеджер на решения и несет большую ответственность. В этом главное различие высшего, среднего и низшего уровней менеджмента.

Примером **менеджера низшего уровня** может служить менеджер производственного участка - мастер, звеньевой, бригадир, начальник участка. Они руководят деятельностью ограниченного числа людей и находятся в сфере непосредственного производства продукции. Младшие начальники в основном осуществляют контроль за выполнением производственных заданий для непрерывного обеспечения непосредственной информацией о правильности выполнения этих заданий. Руководители этого звена часто отвечают за непосредственное использование выделенных им ресурсов, таких как сырье и оборудование. Работа руководителя низового звена является напряженной и наполненной разнообразными действиями. Она характеризуется частыми перерывами, переходами от одной задачи к другой. Задачи сами по себе

потенциально краткие: в одном исследовании обнаружено, что время, затрачиваемое мастером в среднем на выполнение одного задания равнялось 48 секундам. Временной период для реализации решений, принимаемых мастером, также короткий. Они почти всегда реализуются в течение менее чем двух недель. Было выявлено, что мастера проводят около половины своего рабочего времени в общении. Они много общаются со своими подчиненными, немного с другими мастерами и совсем мало со своим начальством.

Менеджер среднего уровня возглавляет отдельное подразделение, работники которого выполняют комплекс производственных функций. Это может быть начальник цеха, управляющий отделением или руководитель иной организационно-производственной единицы. На этом уровне уже происходит деление менеджеров на линейных и функциональных. Первые несут полную ответственность за работу подразделения, вторые - только за определенную функцию. К функциональным менеджерам относятся руководители экономических, юридических, зоотехнических, инженерных служб, начальник отдела технического контроля и других подобных подразделений.

Руководители среднего звена являются буфером между руководителями высшего и низового звеньев. Они готовят информацию для решений, принимаемых руководителями высшего звена, и передают эти решения обычно после трансформации их в технологически удобной форме, в виде спецификаций и конкретных заданий низовым линейным руководителям. Хотя существуют вариации, большая часть общения у руководителей среднего звена проходит в форме бесед с другими руководителями среднего и низового звеньев. Одно исследование по вопросам работы руководителя среднего звена на производственном предприятии показало, что они проводят около 89 % времени в устном взаимодействии. Менеджеры среднего звена нуждаются в определенном образовании, специальной подготовке и освоенном опыте управленческой деятельности.

Менеджер верхнего уровня - линейный и функциональный руководитель, масштабы управления которого распространяются на всю организацию в целом. На многих предприятиях к представителям высшего менеджмента относятся вице-президенты, председатели совета директоров, генеральные директора, ответственные за определенные направления деятельности, такие как управление производством, финансами, маркетингом, персоналом и пр. Как правило, на этом уровне определяются цели организации, общая структура управления и стратегические планы. Менеджеры верхнего уровня должны понимать тенденции развития экономики, научно-технического прогресса, рыночных отношений.

4. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖЕРА

Функции менеджера и ситуации, в которых они реализуются, различны. Менеджер руководит работой одного, нескольких или многих сотрудников, он управляет организацией или ее функциональным подразделением, имея определенную самостоятельность для принятия решений. Есть основные базовые операции в работе каждого менеджера, какой бы областью он не занимался. Их результатом является интеграция ресурсов для поддержания жизнеспособности и роста организации.

Менеджер, во-первых, **устанавливает цели**. Он определяет задачи в каждой группе целей. Он решает, что должно быть сделано, чтобы достичь этих целей. Он делает их эффективными, сообщая их другим людям, чья работа нужна, чтобы их достичь.

Во-вторых, менеджер **организует**. Он анализирует виды деятельности, решения, отношения, необходимые для выполнения целей. Он разделяет их на управляемые совокупности, а эти совокупности - на управляемые трудовые задачи. Он группирует эти совокупности и задачи в организационную структуру. Он выбирает людей для управления этими совокупностями и для задач, которые нужно выполнить. Он выбирает и использует необходимые для реализации поставленных целей организационные, распорядительные и информационно-справочные документы.

В-третьих, менеджер поддерживает **мотивацию и коммуникацию**. Он составляет команду из людей, ответственных за различные работы. Он делает это с помощью специфических приемов, через кадровые решения об оплате, назначениях, повышениях и через множество разнообразных административных, экономических и социально-психологических методов способов и решений, определяющих, так называемое "качество трудовой жизни". Поддерживает постоянную коммуникацию со своими подчиненными, начальниками и коллегами.

Четвертый элемент в работе менеджера - **контроль**. Как только план сформирован и утвержден для компании, вся деятельность должна быть направлена на его реализацию. И здесь контроль играет решающую роль. Он требует от всех работников придерживаться принятого плана. Контроль предназначен для своевременного определения отклонений от плана, нормативов, стандартов, и их устранения.

Функция контроля - это одна из функций, которую менеджер выполняет наиболее часто. Контроль бывает текущим и итоговым, и включает функции учета, оценки работы подчиненных и анализа соответствия фактических результатов работы с запланированными. В результате анализа должны быть выявлены факторы, повлиявшие на отклонение от цели.

Для реализации каждой из функций менеджмента в организации формируются коммуникационные связи и подготавливаются управленческие решения.

Задание № 1

Считается, что в идеале менеджер должен обладать следующими качествами:

- глубокое знание всего того, что связано с функционированием и развитием рыночной экономики;
- политическая зрелость, т.е. умение учитывать политические последствия решений;
- склонность и способность искать и использовать резервы человеческого фактора в предпринимательстве;
- умение эффективно использовать лучшие достижения научно-технического прогресса;
- приоритет общественных интересов, т.е. готовность на определенном этапе отказаться от личных выгод ради достижения общественно значимых целей;
- психологическое образование;
- склонность и желание руководствоваться принципами социальной справедливости;
- умение принимать на себя ответственность;
- способность критиковать с пользой для дела и воспринимать критические замечания;
- постоянно проявлять инициативу и предприимчивость;
- деловитость (умение не делать бесполезных дел);
- стремление преодолевать препятствия, проявлять волю и гибкость;
- логическое мышление;
- способность в интересах дела использовать предложения, противоположные собственной позиции;
- стрессоустойчивость как средство защиты от перегрузок с помощью эффективных методов работы.

Задание: Оцените весь комплекс качеств, которым должен обладать идеальный менеджер, и подготовьте ответы на следующие вопросы:

1. Достаточно ли полон, на ваш взгляд, приведенный перечень? Не нужно ли в него что-либо добавить?
2. Нет ли в этом наборе, по вашему мнению, чего-либо лишнего?
3. Какие дополнительные качества необходимы менеджеру, функционирующему в современном российском бизнесе?

Задание № 2

Идеальный образ современного менеджера предполагает наличие у него следующих свойств:

- высокая работоспособность, жизненная активность, выносливость;
- обаяние, популярность, привлекательность;
- способность к принятию решений, готовность взять на себя ответственность;
- деловая и социальная компетентность;
- опыт управленческой работы;
- хорошая риторика, выразительность, быстрая словесная реакция;
- убедительность, высокий интеллект, чувство юмора, уверенность в себе;
- уверенность в суждениях, оригинальность, творческий подход;
- готовность к сотрудничеству, приспособляемость, гибкость;
- целеустремленность;
- умение управлять эмоциями в стрессовых ситуациях.

Как правило, современный менеджер **должен иметь:**

- собственную мотивацию и опыт;
- свои собственные потребности и желания;
- цели и стимулы;
- готовность работать;
- навыки и умения;
- коммуникабельность.

Указанные свойства и умения формируются целенаправленно в процессе профессионального обучения, практической деятельности, постоянного самообучения и тренинга менеджера. Это приобретает особое значение в современных условиях деятельности отечественных предприятий, когда необходимо резкое изменение форм и стиля управленческой деятельности.

Большое значение для управленческой практики имеет оценка деловых качеств менеджера, соответствия их предъявляемым требованиям.

Для анализа и оценки личности менеджера социологами разработана модель, которая включает следующие качества:

1. Деловые качества (образование, знания, опыт);
2. Способности (одаренность, талант, гениальность, способность к данному виду работ);
3. Культурный ценз и эрудиция, честность и порядочность;
4. Характер (воля, активность, самостоятельность, обязательность, оперативность, забота о подчиненных, умение воспринимать критику, признавать свои ошибки);
5. Темперамент (холерик, сангвиник, флегматик, меланхолик);
6. Направленность интересов (материальная, социальная, духовная);
7. Возрастной ценз (молодой возраст, средний, пожилой, старческий);
8. Здоровье (хорошее, удовлетворительное, плохое).

При этом устанавливаются условия оценки:

- качество отсутствует — 1 балл;
- качество проявляется очень редко — 2 балла;
- качество проявляется не сильно и не слабо — 3 балла;
- качество проявляется часто — 4 балла;

- качество проявляется систематически — 5 баллов.

Далее экспертным путем определяется весомость каждого качества, а также дается оценка каждому качеству конкретного менеджера.

В процессе обучения используются разнообразные формы тестового контроля психофизиологических данных, знаний, умений и навыков студентов. Некоторые из них приводятся в данной работе.

ТЕСТЫ ПО ТЕМЕ

Тест 1. Способны ли вы быть менеджером

Мы предлагаем вам тест. Он может послужить поводом для размышлений над вашим стилем руководства. В каждом вопросе отметьте тот вариант ответа, который соответствует вашим привычкам и характеру.

1. Представьте себе, что с завтрашнего дня вам предстоит руководить большой группой сотрудников, которые старше вас по возрасту. Чего больше всего вы опасались бы в этом случае?

- а) что можете оказаться менее осведомленным в сути дела, чем они;
- б) что вас будут игнорировать и оспаривать принимаемые вами решения;
- в) что не удастся выполнить работу на том уровне, как вам хотелось бы.

2. Если вас в каком-то деле постигнет крупная неудача, то:

- а) постараетесь ли вы утешиться, считая случившееся несущественным (подумаешь, бывает и хуже) и направитесь "рассеяться", например, в кино;
- б) начнете ли раздумывать: нельзя ли переложить вину на кого-нибудь другого или на объективные обстоятельства?
- в) анализируете ли причины неудачи, оценивая, в чем был ваш собственный промах и как исправить дело;
- г) опустятся ли у вас от случившегося руки, испытаете ли вы отчаяние.

3. Какие из нижеперечисленных качеств и черт наиболее подходят вам?

- а) добродушный, медлительный, послушный;
- б) приветливый, настойчивый, энергичный, находчивый, требовательный, решительный;
- в) работающий, уверенный в себе, сдержанный, старательный, исполнительный, логичный.

4. Считаете ли вы, что большинство людей:

- а) работает хорошо и старательно;
- б) добросовестно относится к работе тогда, когда их труд оплачивается должным образом;
- в) трактует работу как необходимость, не более.

5. Руководитель должен быть ответственен за:

а) поддержание хорошего настроения в коллективе (тогда и с работой не будет хлопот);

б) своевременное выполнение заданий (тогда и подчиненные будут довольны).

6. Вы — руководитель организации и должны представить "наверх" план определенных работ. Как вы поступите?

а) составите проект плана, доложите о нем начальству и попросите поправить, если что не так;

б) выслушаете мнение подчиненных специалистов и составите план, принимая только те предложения, которые согласуются с вашей точки зрения;

в) поручите составить проект план подчиненным, посплав для согласования в вышестоящую инстанцию своего заместителя или другого компетентного работника;

г) разработаете проект совместно со специалистами, доложите о плане руководству, обосновывая его положения.

7. На ваш взгляд, наилучших результатов достигает тот руководитель, который:

а) бдительно следит, чтобы все подчиненные точно выполняли свои функции;

б) подключает подчиненных к решению общей задачи, руководствуясь принципом "доверяй и проверяй";

в) заботится о работе, но за суматохой дел не забывает о тех, кто ее выполняет.

8. Считаете ли вы ответственность за свою собственную работу равнозначной вашей ответственности за итоги работы всего коллектива:

а) да;

б) нет.

9. Ваш поступок встречен критически другими. Как вы будете себя вести?

а) не поддаваясь защитной реакции, не поспешите с возражениями, а сумеете трезво взвесить все "за" и "против";

б) не спасуете, а постараетесь доказать свое преимущество;

в) в силу вспыльчивости характера не сумеете скрыть свою досаду и, возможно, обидитесь и разгневаетесь;

г) промолчите, но своих взглядов не измените, и поступать будете по-прежнему.

10. Что вы считаете наиболее действенным в решении воспитательных задач:

а) премирование;

б) наказание.

11. Что бы вы хотели:

а) чтобы другие видели в вас хорошего друга;

б) чтобы никто не усомнился в вашей четкости и решительности оказать помощь в нужный момент;

в) вызывать у окружающих восхищение вашими качествами и достижениями.

12. Нравится ли вам принимать самостоятельные решения?

а) да;

б) нет.

13. Если вы должны принять важное решение или дать заключение по ответственному вопросу, то:

а) делаете ли это безотлагательно и, сделав, не возвращаетесь ли снова и снова к этому делу;

б) делаете ли это быстро, но потом долго мучаетесь сомнениями: "а не лучше было бы так или так?";

в) стараетесь ли вы не делать никаких шагов как можно дольше.

Подсчитайте сумму баллов, набранных вами в ходе испытания.

Ключ для подсчета баллов:

1	А-0	Б-2	В-4	
2	А-2	Б-0	В-6	Г-0
3	А-0	Б-3	В-2	
4	А-6	Б-2	В-0	
5.	А-3	Б-5		
6.	А-3	Б-0	В-1	Г-0
7.	А-2	Б-6	В-4	
8.	А-6	Б-0		
9.	А-6	Б-2	В-0	Г-0
10.	А-3	Б-0		
11.	А-3	Б-5	В-0	
12.	А-3	Б-0		
13.	А-6	Б-3	В-0	

ВЫ НАБРАЛИ БОЛЬШЕ 40 БАЛЛОВ. У вас много задатков хорошего руководителя. Вы верите в людей, в их знания, добрые качества. Требовательны к себе и своим коллегам. Не станете терпеть в своем коллективе бездельников, и не будете стараться завоевать дешевый авторитет. Для добросовестных сотрудников вы не только начальник, но и хороший товарищ, который в трудных ситуациях сделает все возможное для оказания помощи и поддержки.

ВЫ НАБРАЛИ ОТ 10 ДО 40 БАЛЛОВ. Вы можете руководить определенными работами и объектами, но нередко сталкиваетесь с трудностями. Стараетесь быть для своих подчиненных опекуном, но иногда можете выместить на них свое дурное настроение. Оказываете подчиненным помощь, даете разного рода советы, не обращая внимания на то, есть ли в этом необходимость.

ВЫ НАБРАЛИ МЕНЬШЕ 10 БАЛЛОВ. Скажем откровенно: у вас мало шансов быть хорошим руководителем. Вам необходимо пересмотреть многие

свои взгляды и отказаться от укоренившихся привычек. Прежде всего, потребуется обрести веру в людей и самого себя.

Не огорчайтесь, если вы набрали небольшое количество баллов. Попробуйте взглянуть на себя со стороны и объективно оценить свои сильные и слабые стороны в руководстве коллективом, а главное - справиться с недостатками и оптимизировать свою деятельность.

Тест 2. Могу ли я быть руководителем

Предлагается ряд вопросов - управленческих ситуаций. Необходимо в каждом из них выбрать и отметить правильный, с вашей точки зрения, вариант. Оценка и обобщение итогов выбранных решений позволит сделать вывод о готовности быть руководителем трудового коллектива.

Управленческие ситуации

1. Поведение руководителя зачастую определяется, с одной стороны, опасением не выполнить задание в срок, с другой — вступить в конфликт с подчиненными. Представьте себе, что с завтрашнего дня вам предстоит руководить большой группой сотрудников. Чего вы больше всего опасаетесь в этом случае?

- а) что можете оказаться менее осведомленным в сути дела, чем они;
- б) что у вас могут возникнуть конфликты и сотрудники будут оспаривать принимаемые вами решения;
- в) вы боитесь за конечный результат, что вам не удастся выполнить работу на том уровне, как вам хотелось бы.

2. Предприятие, руководителем которого вы являетесь, получило ответственное задание. Его необходимо выполнить в сжатые сроки. Как вы поступите?

- а) соберете наиболее компетентных работников и коллективно выработаете наиболее эффективный вариант выполнения задания;
- б) за основу возьмете несколько предложенных специалистами вариантов и из них выберете наилучший;
- в) примете решение единолично без привлечения других специалистов.

3. На совещании возникла конфликтная ситуация, в которой наиболее эффективный вариант решения проблемы, по вашему мнению, предложен молодыми специалистами, большинство же "маститых" специалистов отвергли этот вариант и выдвинули свой. Как вы поступите?

- а) согласитесь с большинством;
- б) поддержите молодых специалистов и разъясните суть заблуждений "маститых" специалистов;
- в) попытаетесь найти компромиссное решение.

4. Какие, по вашему мнению, знания в работе руководителя должны преобладать?

- а) специальные знания (технологии и условий производства, оборудование и пр.);
- б) знания в области управления.

5. Вы передали исполнителю полномочия на решение проблемы. В работе допущена ошибка. Какую долю ответственности перед лицом вышестоящего руководства вы возьмете на себя (ответ обосновать)?

- а) возьмете максимум ответственности на себя;
- б) разделите ее с исполнителем;
- в) полностью переложите на исполнителя.

6. Вы должны провести важное совещание. Как вы поступите?

- а) заранее определите круг участников, докладчика и содокладчика, круг вопросов, по которым они должны выступить, обеспечить подготовку проекта решения;
- б) сообщите тему и предложите прибыть на совещание со своими предложениями.

7. В руководимом вами коллективе стали часто наблюдаться случаи нарушения трудовой дисциплины. Что, по вашему мнению, принесет наибольший успех в подъеме дисциплины?

- а) воспитательные меры (убеждение);
- б) административные меры (выговор, взыскание);
- в) осуществление мероприятий по совершенствованию организации труда (улучшение условий труда, более четкое распределение обязанностей между сотрудниками);
- г) сокращение материального поощрения.

8. Вы должны подписать важный документ. Как вы поступите?

- а) лично примете исполнителя для подписания документа;
- б) получите документ через секретаря, а неясные вопросы уточните у исполнителя по телефону.

9. Ежедневно на имя директора предприятия приходит в среднем 100-200 документов и писем (в том числе и личных). Как вы поступите?

- а) единолично рассмотрите все документы и примете решение;
- б) из числа поступивших документов выделите главные, первоочередные и поручите разбор их специалистам;
- в) разобьете все документы на группы и направите соответствующим специалистам для подготовки доклада;

г) поручите референту сделать предварительный разбор документов и направите в соответствующие подразделения для разработки предложений.

10. В руководимом вами коллективе имеется неформальный лидер. Коллектив во многих вопросах прислушивается к его мнению. Ваше поведение в данной ситуации?

- а) постараетесь избавиться от него;
- б) оставите все без внимания;
- в) постараетесь найти с ним общую точку зрения.

11. В вашем коллективе работает сотрудник, обладающий незаурядными организаторскими и деловыми качествами, но склочный и неуживчивый по натуре.

В связи с этим многие сотрудники руководимой вами организации выражают недовольство и требуют его увольнения. Как вы поступите?

- а) уволите этого сотрудника;
- б) убедите его вести себя в коллективе по-другому;
- в) оставите все без внимания;
- г) предложите какой-либо другой выход.

Ключ к решению

1	А 1	Б 2	В 4	
2	А2	Б 3	В 1	
3	А 1	Б 3	В 4	
4	А1	Б 2		
5	А 2	Б 1	В 1	
6	А1	Б3		
7	А2	Б1	В 4	Г 1
8	А3	Б2		
9	А1	Б2	В4	Г 4
10	А1	Б1	В4	
11	А 1	Б 4	А 1	Г 1

Если сумма баллов свыше 30,— вы можете быть хорошим руководителем большого коллектива.

Сумма в пределах 24-30 баллов— вы можете быть руководителем небольшого коллектива.

Если сумма ниже 24 баллов, нужно много работать над повышением своих знаний в области управления

ТЕМА 6. СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

Иерархический тип структур управления

Структуры управления на многих современных предприятиях были построены в соответствии с принципами управления, сформулированными еще в начале XX века. Наиболее полную формулировку этих принципов дал немецкий социолог Макс Вебер (концепция рациональной бюрократии):

- принцип иерархичности уровней управления, при котором каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему;
- вытекающий из него принцип соответствия полномочий и ответственности работников управления месту в иерархии;
- принцип разделения труда на отдельные функции и специализации работников по выполняемым функциям; принцип формализации и стандартизации деятельности, обеспечивающий однородность выполнения работниками своих обязанностей и скоординированность различных задач;
- вытекающий из него принцип обезличенности выполнения работниками своих функций;
- принцип квалификационного отбора, в соответствии с которым найм и увольнение с работы производится в строгом соответствии с квалификационными требованиями.

Организационная структура, построенная в соответствии с этими принципами, получила название иерархической или бюрократической структуры. Наиболее распространенным типом такой структуры является *линейно - функциональная* (линейная структура).

Линейная структура

Основы линейных структур составляет так называемый "шахтный" принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации (маркетинг, производство, исследования и разработки, финансы, персонал и т. д.). По каждой подсистеме формируется иерархия служб ("шахта"), пронизывающая всю организацию сверху донизу (см. Рис. 1). Результаты работы каждой службы оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач. Соответственно строится и система мотивации и поощрения работников. При этом конечный результат (эффективность и качество работы организации в целом) становится как бы второстепенным, так как считается, что все службы в той или иной мере работают на его получение.

Преимущества линейной структуры:

- четкая система взаимных связей функций и подразделений;
- четкая система единоначалия - один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель;
- ясно выраженная ответственность;

- быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих.

Недостатки линейной структуры:

- отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования; в работе руководителей практически всех уровней оперативные проблемы ("текучка") доминирует над стратегическими;
- тенденция к волоките и перекалыванию ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений;
- малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации;
- критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом - разные;

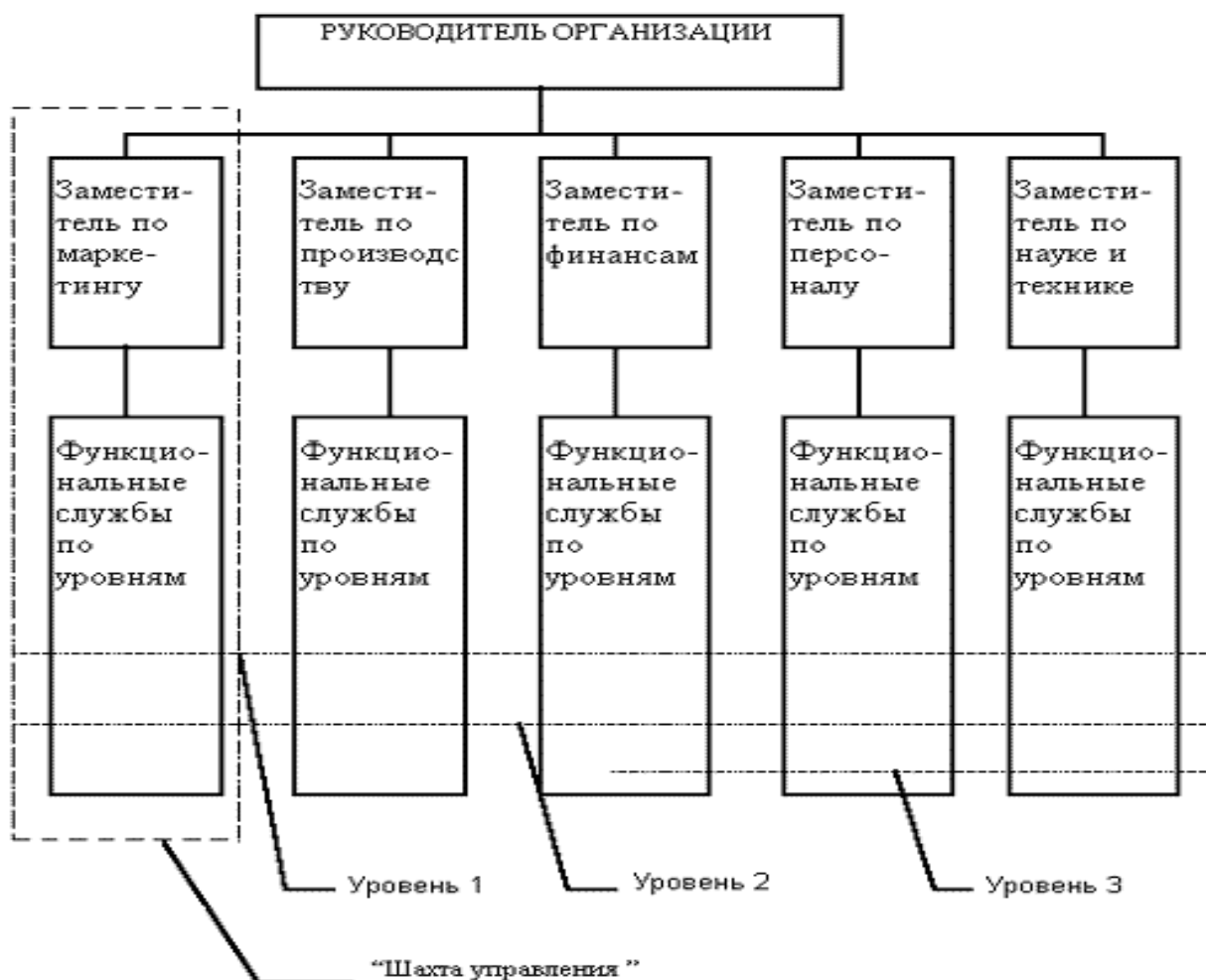


Рисунок 1. - Линейная структура управления

- тенденция к формализации оценки эффективности и качества работы подразделений приводит обычно к возникновению атмосферы страха и разобщенности;
- большое число "этажей управления" между работниками, выпускающими продукцию, и лицом, принимающим решение;
- перегрузка управленцев верхнего уровня;

- повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев.

Вывод: в современных условиях недостатки структуры перевешивают ее достоинства. Такая структура плохо совместима с современной философией качества.

Линейно - штабная структура

Такой вид структуры управления является развитием линейной и призван ликвидировать ее важнейший недостаток, связанный с отсутствием звеньев стратегического планирования. Линейно - штабная структура включает в себя специализированные подразделения (штабы), которые не обладают правами принятия решений и руководства какими - либо нижестоящими подразделениями, а лишь помогают соответствующему руководителю в выполнении отдельных функций, прежде всего, функций стратегического планирования и анализа. В остальном эта структура соответствует линейной (Рис.2).



Рисунок 2. - Линейно - штабная структура управления

Достоинства линейно - штабной структуры:

- более глубокая, чем в линейной, проработка стратегических вопросов;
- некоторая разгрузка высших руководителей;
- возможность привлечения внешних консультантов и экспертов;
- при наделении штабных подразделений правами функционального руководства такая структура - хороший первый шаг к более эффективным органическим структурам управления.

Недостатки линейно - штабной структуры:

- недостаточно четкое распределение ответственности, т. к. лица, готовящие решение, не участвуют в его выполнении;
- тенденции к чрезмерной централизации управления;

- аналогичные линейной структуре, частично - в ослабленном виде.

Вывод: линейно - штабная структура может являться хорошей промежуточной ступенью при переходе от линейной структуры к более эффективным. Структура позволяет, правда в ограниченных пределах, воплощать идеи современной философии качества.

Дивизионная структура управления

Уже к концу 20-х годов стала ясна необходимость новых подходов к организации управления, связанная с резким увеличением размеров предприятий, диверсификацией их деятельности (многопрофильностью), усложнением технологических процессов в условиях динамически меняющегося окружения. В связи с этим стали возникать дивизионные структуры управления, прежде всего в крупных корпорациях, которые стали предоставлять определенную самостоятельность своим производственным подразделениям, оставляя за руководством корпорации стратегию развития, научно - исследовательские разработки, финансовую и инвестиционную политику и т. п. В этом типе структур сделана попытка сочетать централизованную координацию и контроль деятельности с децентрализованным управлением. Пик внедрения дивизионных структур управления пришелся на 60 - 70-е годы (Рис.3).

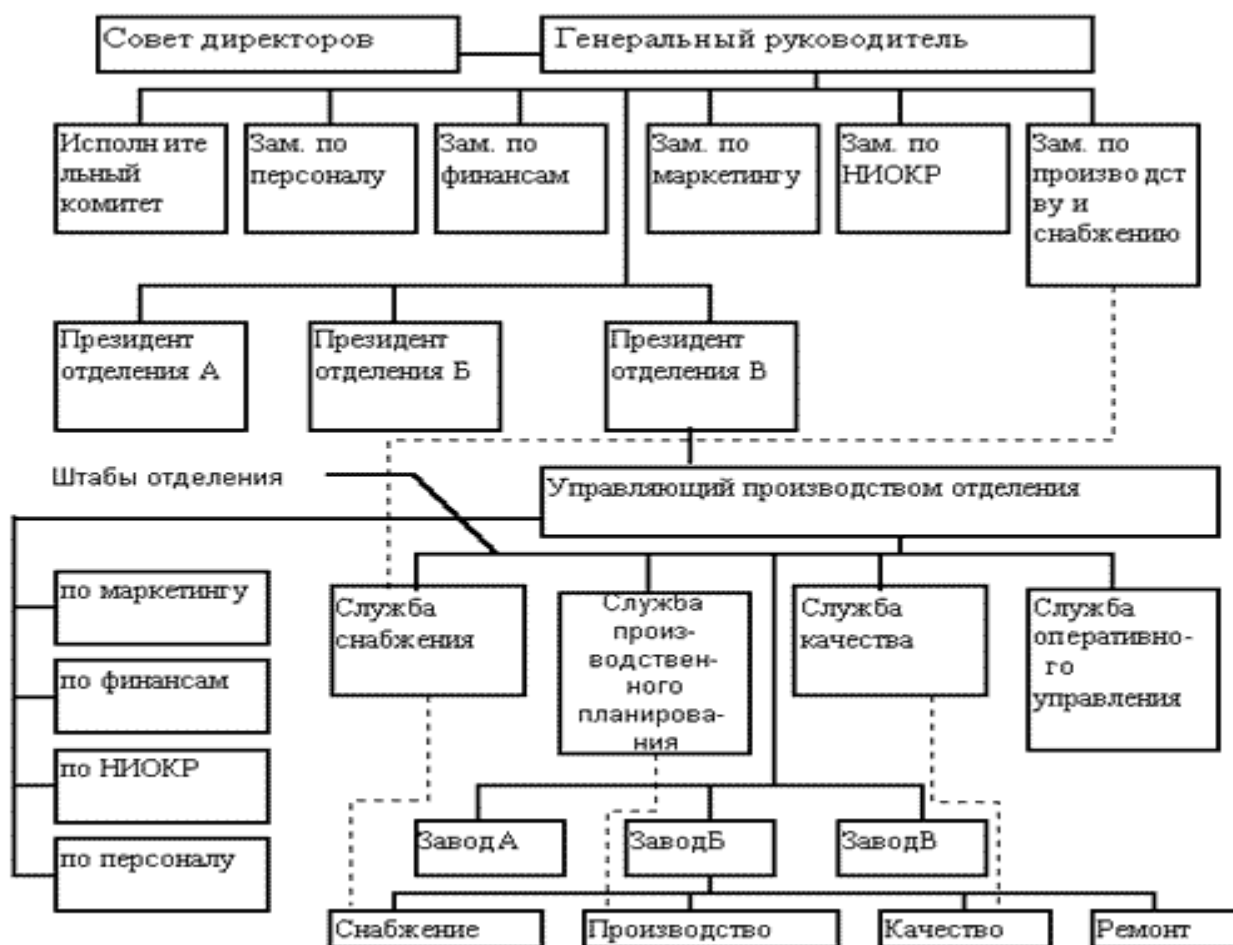


Рисунок 3. - Дивизионная структура управления

Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизионной структурой являются уже не руководители функциональных подразделений, а менеджеры, возглавляющие производственные отделения (дивизионы). Структуризация по дивизионам, как правило, производится по одному из критериев: по выпускаемой продукции (изделиям или услугам) - продуктовая специализация; по ориентации на определенные группы потребителей - потребительская специализация; по обслуживаемым территориям - региональная специализация. В нашей стране аналогичные структуры управления широко внедрялись, начиная с 60-х годов в форме создания производственных объединений.

Преимущества дивизионной структуры:

- она обеспечивает управление многопрофильными предприятиями с общей численностью сотрудников порядка сотен тысяч и территориально удаленными подразделениями;
- обеспечивает большую гибкость и более быструю реакцию на изменения в окружении предприятия по сравнению с линейной и линейно - штабной;
- при расширении границ самостоятельности отделений они становятся "центрами получения прибыли", активно работая по повышению эффективности и качества производства;
- более тесная связь производства с потребителями.

Недостатки дивизионной структуры:

- большое количество "этажей" управленческой вертикали; между рабочими и управляющим производством подразделения - 3 и более уровня управления, между рабочими и руководством компании - 5 и более;
- разобщенность штабных структур отделений от штабов компании;
- основные связи - вертикальные, поэтому остаются общие для иерархических структур недостатки - волокита, перегруженность управленцев, плохое взаимодействие при решении вопросов, смежных для подразделений и т. д.;
- дублирование функций на разных "этажах" и как следствие - очень высокие затраты на содержание управленческой структуры;
- в отделениях, как правило, сохраняется линейная или линейно - штабная структура со всеми их недостатками.

Вывод: достоинства дивизионных структур перевешивают их недостатки только в периоды достаточно стабильного существования, при нестабильном окружении они рискуют повторить судьбу динозавров. При данной структуре возможно воплотить большую часть идей современной философии качества.

Органический тип структур управления

Органические или адаптивные структуры управления стали развиваться примерно с конца 70-х годов, когда, с одной стороны, создание международного рынка товаров и услуг резко обострило конкуренцию среди

предприятий и жизнь потребовала от предприятий высокой эффективности и качества работы и быстрой реакции на изменения рынка, и с другой стороны, стала очевидной неспособность структур иерархического типа этим условиям соответствовать. Главным свойством управленческих структур органического типа является их способность изменять свою форму, приспособившись к изменяющимся условиям. Разновидностями структур этого типа являются **проектные, матричные (программно-целевые), бригадные формы структур**. При внедрении этих структур необходимо одновременно изменять и взаимоотношения между подразделениями предприятия. Если же сохранять систему планирования, контроля, распределения ресурсов, стиль руководства, методы мотивации персонала, не поддерживать стремление работников к саморазвитию, результаты внедрения таких структур могут быть отрицательными.

Бригадная (кросс - функциональная) структура управления

Основой этой структуры управления является организация работ по рабочим группам (бригадам). Форма бригадной организации работ - достаточно древняя организационная форма, достаточно вспомнить рабочие артели, но только с 80-х годов началось ее активное применение как структуры управления организацией, во многом прямо противоположной иерархическому типу структур. Основными принципами такой организации управления являются:

- автономная работа рабочих групп (бригад);
- самостоятельное принятие решений рабочими группами и координация деятельности по горизонтали;
- замена жестких управленческих связей бюрократического типа гибкими связями;
- привлечение для разработки и решения задач сотрудников разных подразделений.

Эти принципы разрушает свойственное иерархическим структурам жесткое распределение сотрудников по производственным, инженерно-техническим, экономическим и управленческим службам, которые образуют изолированные системы со своими целевыми установками и интересами.

В организации, построенной по этим принципам, могут как сохраняться функциональные подразделения (Рис.4), так отсутствовать (Рис.5). В первом случае работники находятся под двойным подчинением - административным (руководителю функционального подразделения, в котором они работают) и функциональным (руководителю рабочей группы или бригады, в которую они входят). Такая форма организации называется **кросс-функциональной**, во многом она близка к **матричной**. Во втором случае функциональные подразделения как таковые отсутствуют, ее мы будем называть собственно **бригадной**. Такая форма достаточно широко применяется в организации **управления по проектам**.



Рисунок 4. - Кросс - функциональная организационная структура

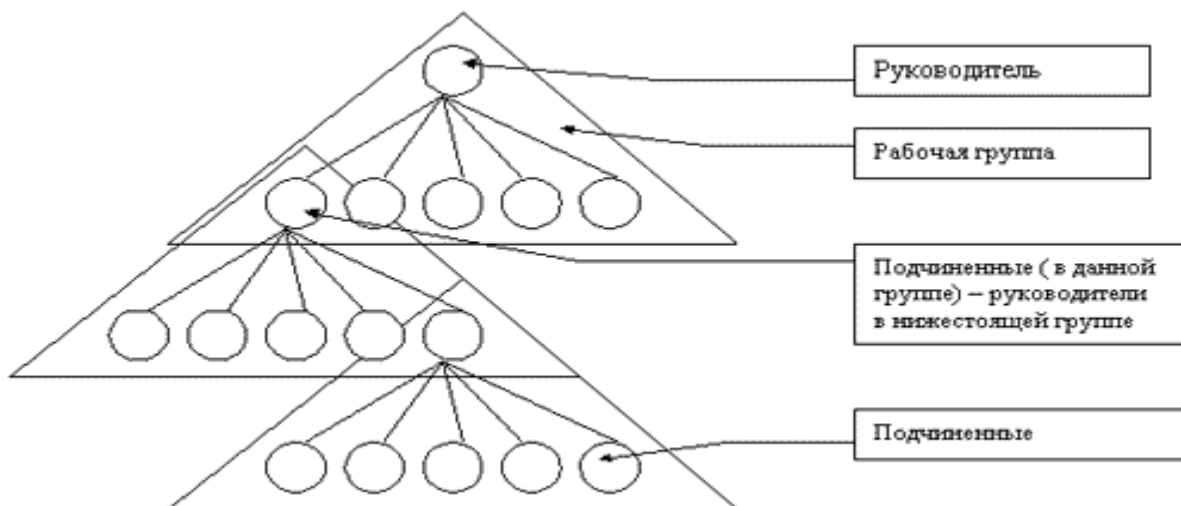


Рисунок 5. - Структура организации, состоящей из рабочих групп (бригадная)

Преимущества бригадной (кросс-функциональной) структуры:

- сокращение управленческого аппарата, повышение эффективности управления;
- гибкое использование кадров, их знаний и компетентности;
- работа в группах создает условия для самосовершенствования;
- возможность применения эффективных методов планирования и управления;
- сокращается потребность в специалистах широкого профиля.

Недостатки бригадной (кросс-функциональной) структуры:

- усложнение взаимодействия (в особенности для кросс-функциональной структуры);

- сложность в координации работ отдельных бригад;
- высокая квалификация и ответственность персонала;
- высокие требования к коммуникациям.

Вывод: данная форма организационной структуры наиболее эффективна в организациях с высоким уровнем квалификации специалистов при их хорошем техническом оснащении, в особенности в сочетании с управлением по проектам. Это - один из типов организационных структур, в которых наиболее эффективно воплощаются идеи современной философии качества.

Проектная структура управления

Основным принципом построения проектной структуры является концепция проекта, под которым понимается любое целенаправленное изменение в системе, например, освоение и производство нового изделия, внедрение новых технологий, строительство объектов и т. д. Деятельность предприятия рассматривается как совокупность выполняемых проектов, каждый из которых имеет фиксированное начало и окончание. Под каждый проект выделяются трудовые, финансовые, промышленные и т. д. ресурсы, которыми распоряжается руководитель проекта. Каждый проект имеет свою структуру, и управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию работ, координацию действий исполнителей. После выполнения проекта структура проекта распадается, ее компоненты, включая сотрудников, переходят в новый проект или увольняются (если они работали на контрактной основе). По форме структура управления по проектам может соответствовать как *бригадной (кросс-функциональной)* структуре, так и *дивизионной структуре*, в которой определенный дивизион (отделение) существует не постоянно, а на срок выполнения проекта.

Преимущества структуры управления по проектам:

- высокая гибкость;
- сокращение численности управленческого персонала по сравнению с иерархическими структурами.

Недостатки структуры управления по проектам:

- очень высокие требования квалификации, личным и деловым качествам руководителя проекта, который должен не только управлять всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учитывать место проекта в сети проектов компании;
- дробление ресурсов между проектами;
- сложность взаимодействия большого числа проектов в компании;
- усложнение процесса развития организации как единого целого.

Вывод: преимущества перевешивают недостатки на предприятиях с небольшим числом одновременно выполняемых проектов. Возможности

воплощения принципов современной философии качества определяются формой управления проектами.

Матричная (программно - целевая) структура управления

Такая структура представляет собой сетевую структуру, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны - непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь руководителю проекта, с другой - руководителю проекта или целевой программы, который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления.

При такой организации руководитель проекта взаимодействует с 2-мя группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов. При этом сохраняется их подчинение непосредственным руководителям подразделений, отделов, служб. Для деятельности, которая имеет четко выраженное начало и окончание, формируют проекты, для постоянной деятельности - целевые программы. В организации и проекты, и целевые программы могут сосуществовать. Пример матричной программно - целевой структуры управления (фирма "Тойота") приведен на Рис. 6. Эта структура была предложена КаориИшикава в 70-х годах и с небольшими изменениями функционирует по сей день не только на фирме "Тойота", но и на многих других фирмах по всему миру.

Управление по целевым программам осуществляется на "Тойоте" через функциональные комитеты. Например, при создании функционального комитета в области обеспечения качества председателем комитета назначается уполномоченный руководства по качеству. Из практики фирмы "Тойота", количество членов комитета не должно превышать пяти. В состав комитета входят как сотрудники отдела обеспечения качества, так и 1-2 сотрудника других отделов. Каждый комитет имеет секретариат и назначает секретаря для ведения дел. Основные вопросы рассматриваются комитетом на ежемесячных заседаниях. Комитет также может создавать группы, работающие над отдельными проектами. Комитет по качеству определяет права и обязанности всех отделов, связанных с вопросами качества и устанавливает систему их взаимоотношений. Ежемесячно комитет по качеству анализирует показатели обеспечения качества и разбирается в причинах рекламаций, если таковые имеются. В то же время комитет не несет ответственности за обеспечение качества. Эта задача решается непосредственно каждым отделом в рамках вертикальной структуры. Обязанностью комитета является соединение вертикальной и горизонтальной структуры для улучшения деятельности всей организации.



Рисунок 6. - Матричная структура управления на фирме "Тойота"

Преимущества матричной структуры:

- лучшая ориентация на проектные (или программные) цели и спрос;
- более эффективное текущее управление, возможность снижения расходов и повышения эффективности использования ресурсов;
- более гибкое и эффективное использование персонала организации, специальных знаний и компетентности сотрудников;
- относительная автономность проектных групп или программных комитетов способствует развитию у работников навыков принятия решений, управленческой культуры, профессиональных навыков;
- улучшение контроля за отдельными задачами проекта или целевой программы;
- любая работа организационно оформляется, назначается одно лицо - "хозяин" процесса, служащее центром сосредоточения всех вопросов, касающихся проекта или целевой программы;
- сокращается время реакции на нужды проекта или программы, т. к. созданы горизонтальные коммуникации и единый центр принятия решений.

Недостатки матричных структур:

- трудность установления четкой ответственности за работу по заданию подразделения и по заданию проекта или программы (следствие двойного подчинения);
- необходимость постоянного контроля за соотношением ресурсов, выделяемых подразделениям и программам или проектам;
- высокие требования к квалификации, личным и деловым качествам работников, работающих в группах, необходимость их обучения;

- частые конфликтные ситуации между руководителями подразделений и проектов или программ;
- возможность нарушения правил и стандартов, принятых в функциональных подразделениях, из-за оторванности сотрудников, участвующих в проекте или программе, от своих подразделений.

Вывод: внедрение матричной структуры дает хороший эффект в организациях с достаточно высоким уровнем корпоративной культуры и квалификации сотрудников, в противном случае возможна дезорганизация управления

ТЕМА 7. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Теории мотивации. Мотивация и результативность

План семинарского занятия (доклады):

1. Роль человеческого фактора в современном обществе.
2. Теории к поощрению работников.
3. Мотивация: основные понятия и концепции.
4. Ситуационные, личностные и другие факторы, влияющие на мотивацию.
5. Мотивация работников на различных этапах карьеры.
6. Основные направления социальной мотивации персонала.
7. Сущность политики материального вознаграждения на предприятии.
8. Содержательные теории мотивации. Общие черты и различия подходов к мотивации А.Маслоу, К.Альдерфера, Ф.Герцберга и Д.МакКлелланда.
9. Процессуальные теории мотивации. Теория подкрепления. Теория ожиданий. Модель Портера-Лоулера. Теория справедливости.
10. Мотивация работников на этапах трудовой карьеры.
11. Программы социальной мотивации, направления их развития.

Вопросы для обсуждения:

1. Предыстория развития понятия «мотивация».
2. Сущность мотивации персонала.
3. Механизм мотивации. Мотив и стимул.
4. Основные теории мотивации и их использование в практику управления персоналом.
5. Оцените роль мотивации и стимулирования труда в современных условиях. Почему менеджерам необходимо знать основные подходы к мотивации работников?
6. Охарактеризуйте основные этапы процесса мотивации.
7. Объясните связь между мотивацией, способностями работника и результатами его деятельности.
8. Сравните подходы к мотивации А.Маслоу, К.Альдерфера, Ф.Герцберга и

Д.МакКлелланда. В чем их схожесть и различия.

9. Существует ли связь между внешним вознаграждением и внутренней мотивацией?

СИТУАЦИИ ДЛЯ АНАЛИЗА

Проанализируйте представленные далее ситуации с позиций менеджера по управлению персоналом.

СИТУАЦИЯ 1.

По итогам работы за год предприятие выделило для материального стимулирования бригады наладчиков 1 млн. руб. В бригаде 5 человек, бригадир распределил средства поровну (по 200 тыс. руб. на каждого), чем вызвал большое недовольство работников и конфликтную ситуацию в бригаде. Далее представлена характеристика членов бригады.

а) Самый молодой работник, 20 лет. Не женат, увлекается спортом, музыкой. В отношении карьеры не определился. Профессию выбрал случайно. Полученную работу старается выполнить хорошо, но безынициативен, оценка работы средняя.

б) Молодой рабочий, 25 лет. Работает по призванию (рабочая династия). Семья, маленький ребенок. Очень сильны мотивы удачной карьеры, достижения цели. Инициативен, полностью отдает себя работе, оценка работы высокая. Имеет большое желание учиться, повышать квалификацию. Его цель — стать вице-президентом, управляющим корпорацией, а в ближайшей перспективе — бригадиром.

в) Рабочий, 40 лет. Семья, двое детей-студентов. Работает стабильно хорошо, оценка работы высокая. К моральным стимулам равнодушен, так же как и к карьере. Преимущество отдает материальным стимулам, так как оплачивает учебу детей и частное лечение жены, страдающей хроническим заболеванием. Свободное время проводит на даче, увлекается садоводством.

г) Бригадир, 43 года. Тщеславен, своей карьерой не доволен, должность бригадира считает не соответствующей своим способностям. Активно участвует в общественной жизни предприятия, работе клубов, движений, комитетов, активно самоутверждается. Это отнимает много времени, поэтому результаты работы средние. Разведен, не испытывает особых материальных затруднений. Регулярно и с большим желанием повышает квалификацию на курсах. Увлекается туризмом.

д) Пожилой работник (3 года до пенсии). Большой профессиональный опыт, знания, навыки, неснижающаяся физическая активность. Незаменим при консультировании в сложных ситуациях, но сам физически не всегда может

справиться с их решением. Дети, внуки, жена на пенсии. Главная задача работника — спокойно доработать до пенсии. Показатели работы средние. Является наставником самого молодого работника. Увлекается историей, мемуарами.

ВОПРОСЫ К СИТУАЦИИ 1.

Какие мотивационные требования нарушены? Что следует предпринять, чтобы разрешить создавшиеся конфликты? Как можно предупредить появление подобных ситуаций на предприятии?

СИТУАЦИЯ 2.

Руководство некоего коммерческого банка в связи с рядом объективных и необъективных причин (причем последние преобладали) решило изменить систему и форму оплаты труда работников фондового управления: если раньше его сотрудники получали оклад в размере 500 долл. плюс 10% от суммы комиссии за проведенную сделку, то теперь оклад ликвидировался, а «сдельщина» увеличилась до 40% от комиссии за операцию. В связи с этим новшеством большинство ведущих специалистов (без которых работа фондового управления будет парализована сразу, а всего банка — со временем, так как это управление являлось ведущим в данном банке и самым рентабельным) подали заявление об уходе. Опрос, проведенный менеджером по управлению персоналом, выявил следующие причины такого поступка: неуверенность в получении справедливой оплаты при неблагоприятной ситуации на рынке, восприятие поступка руководства как незаслуженного наказания, отсутствие учета мнения самих работников.

По рекомендации менеджера руководство предложило сначала провести эксперимент по внедрению новой формы оплаты на заинтересованных работниках. Однако эти меры позволили вернуть лишь часть сотрудников фондового управления: остальные предпочли уволиться.

ВОПРОСЫ К СИТУАЦИИ 2.

-Какие мотивационные требования нарушены?

-Что следует предпринять, чтобы разрешить создавшиеся конфликты?

-Как можно предупредить появление подобных ситуаций на предприятии?

СИТУАЦИЯ 3.

Представительство американской фирмы «Jersi» в Москве решило провести Организационную перестройку и выделить отдел персональных

компьютеров в особую группу с координационным центром в Париже. Предложение, правда, пока неофициальное (перевод в новый офис должно еще одобрить руководство московского представительства), о работе в компьютерном центре было сделано Игорю Шевцову, одному из лучших работников отдела администрирования. Игорь очень обрадовался, получив подобное предложение, поскольку такого рода продвижение по службе предполагало не только повышение зарплаты, но и новый уровень ответственности, общения, выход на международный рынок труда с его неограниченными возможностями. Он был уверен в своих силах, и его поддерживало доверие к нему со стороны работников отдела персональных компьютеров, которые выдвинули его кандидатуру на эту должность.

Переход Игоря на новую работу был малоприятным событием для начальника отдела администрирования Сергея Кукушкина, так как дела у Игоря шли успешно, а на подготовку нового сотрудника требовалось время. Однако чисто по-человечески Сергей был рад за своего сотрудника, видя, что его творческий потенциал намного превышает выполняемую им работу, поэтому он решил одобрить этот переход.

Неожиданно руководство московского представительства отказало Игорю в переводе, пытаясь вставить «палку в колеса» новому структурному образованию, так как увидело в нем возможного конкурента. Начальнику отдела администрирования было предложено изыскать возможности для повышения Игоря внутри отдела. Поскольку отдел был сформирован и работа шла по отлаженной схеме, новая позиция для Игоря была заведомо надуманной, а не продиктованной необходимостью. В новые обязанности Игоря на должности менеджера по клиентским услугам входил разбор конфликтных ситуаций, возникавших при выполнении контрактов. Такое повышение вызвало негативную реакцию в отделе, поскольку с его новыми полномочиями ранее справлялись, и весьма успешно, простые администраторы. Сам Игорь испытывал неловкость и дискомфорт от сознания ненужности своей работы; он не видел перспектив, его энтузиазм угас. Через 4 месяца он уволился, найдя работу с меньшим окладом, но более творческую и с большим кругом полномочий.

ВОПРОСЫ К СИТУАЦИИ 3.

- Какие мотивационные требования нарушены?
- Что следует предпринять, чтобы разрешить создавшиеся конфликты?
- Как можно предупредить появление подобных ситуаций на предприятии?

Рекомендуемая литература:

а) основная литература:

1. Алиев В.Г. Организационное поведение. М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2008.
2. Зайцев Л. Г. Организационное поведение. М.: Экономистъ, 2005.
3. Лютенс Ф. Организационное поведение. М.: Инфра-М, 2007.

б) дополнительная литература:

1. Батаршев А.В. Психология предпринимательской деятельности. М.: Международный центр конъюнктуры консалтингового обучения «ЭМОНО-Р», 2005.
2. Герчикова, И. Н. Менеджмент. М.: Юнити, 2005.
3. Карташова Л. В. Поведение в организации. М.: Инфра-М, 2006.
4. Организационное поведение: практикум / Под ред. Г.Р. Латфуллина. СПб.: Питер, 2006.
5. Панасюк А.Ю. Управленческое общение. М.: Экономика, 2006.

ВИДЫ МОТИВОВ

Мотив — социальный статус.

Поведение:

- носит дорогую одежду, стремится иметь символы положения в обществе: офис, титул, и т. д., хочет соответствовать корпоративным ценностям
 - отдает предпочтение дорогим аксессуарам
 - ценит все престижное
 - стремится, чтобы о нем думали как о профессионале, гордится работой
- Вознаграждение должно придавать подчиненному больший вес в глазах руководства:
- высокий титул, офис
 - пользование определенной столовой или клубом
 - право носить редкие или уникальные вещи (например, галстук)
 - право на машину с шофером
 - обращение начальника с ним как с равным

Мотив — надежность.

Поведение:

- одевается чисто и аккуратно
- следует давно установившимся привычкам
- негативно воспринимает нововведения в организации
- любит вдаваться в подробности, беспокоен

- если его критикуют, защищается в любом случае и до последнего
- любит правила, нуждается в точности и ясности инструкций
- трудоголик, без инструкций чувствует дискомфорт

Люди этого типа любят действовать в рамках хорошо определенной структуры, в ситуациях, когда им предоставляется всестороннее руководство. Они должны быть вознаграждены:

- отзывами, которые вселят в них чувство поддержки, безопасности и уверенности в будущем
- краткосрочными целями и частой обратной связью
- детальным объяснением всех аспектов политики компании, особенно влекущих за собой изменения
- ясными инструкциями, точно выражающими требования
- хорошими программами социальных льгот
- высокой оценкой длительного стажа работы и преданности фирме
- возможностью быстрого доступа к начальнику в необходимое время
- вознаграждениями, которые наделяют правом быть членом команды

Мотив — чувство принадлежности.

Поведение:

- любит быть членом клубов
- получает удовольствие от игры команды
- соответствует ценностным ориентациям группы
- предан ценностям команды
- перед тем, как принять решение, любит делиться своим мнением
- выступает против перемен, если это беспокоит группу
- стремится быть популярным
- умеет хорошо и кратко передавать свои мысли, чтобы держать своих товарищей по команде в курсе дела

Люди с социальными потребностями хотят принадлежать к какому-либо коллективу, им нравятся:

- подтверждения, что их деятельность отвечает целям команды
- призывы быть преданными команде
- условия обучения, помогающие команде совершенствоваться
- вознаграждение, подчеркивающее общие усилия
- возможности взаимодействовать с командой во время работы
- поддержка начальства

Мотив — соперник.

Поведение:

- много работает, чтобы достичь цели, рискует
- любит испытывать свои силы, организатор игр («жизнь - это состязание»)
- ревниво относится к соперникам и хочет всегда побеждать, не умеет проигрывать
- плохо работает с командами, «индивидуалист»

Поощрить его можно тем, что связано с напряжением сил и завоеванием общественного признания. К примеру:

- содействием его целям и частой обратной связью
- новыми сложными задачами
- публичным признанием его результатов, призами для "самых лучших", членством в престижных клубах

Такие люди обычно очень ревниво относятся к появлению новых сотрудников, которые подают большие надежды, видя в них соперников и боясь остаться побежденными. Наиболее частая проблема, связанная с работниками подобного типа, особенно если они занимают высокие посты — им свойственно вести себя (часто неосознанно) так, чтобы устранить того, кто кажется им лучше них, даже ценой больших потерь для своей компании.

Мотив — признание.

Поведение:

- испытывает потребность в похвале
- обращает внимание на успехи, кичится наградами
- любит быть в центре внимания
- много работает, хочет добиться успеха

Такого сотрудника можно вознаградить:

- постановкой краткосрочных целей и быстрой обратной связью
- похвалой: письменной и устной
- обнародованием результатов его работы
- общественной похвалой
- призами различного рода

Мотив — власть.

Поведение:

- любит принимать решения
- любит организовывать работу других, получает удовольствие от этого
- четко мыслит и умеет хорошо выражать свои идеи
- любит участвовать в руководстве делами
- может принимать трудные решения
- может выступать с конструктивной критикой деятельности организации

- проявляет инициативу
- Поощрить его можно так:
- дать более широкие полномочия по мере улучшения результатов его деятельности
 - делегировать ему большую часть работы
 - доверять сложную работу, которая допускает управление другими
 - позволить выполнять представительскую роль
 - вовлекать в обсуждение профессиональных советов и допускать его участие в принятии решений
 - проводить регулярное обсуждение будущих перспектив

Концепция человеческих отношений Э. Мэйо.

Суть:

Важнейшим мотивом для большинства работников является удовлетворенность своим трудом и подтверждение его значимости («хотторнский эффект»). Все отрицательные стороны в управлении предприятиями – действия плохих управляющих.

Практика:

Способы нематериального стимулирования используются активнее, чем денежные. Плохие управляющие обучаются, неспособные к обучению заменяются на других.

Комментарии:

С этой теории началась эра гуманизма в управлении персоналом.

Иерархическая модель потребностей А. Х. Маслоу.

Суть:

Существует единая система потребностей у всех людей, которая укладывается в строгую иерархическую структуру (физиологические потребности, потребности в безопасности, социальные, потребности в уважении и самоутверждении, потребность в самоактуализации). Потребности вышележащих уровней могут быть удовлетворены только тогда, когда будут удовлетворены потребности низшего уровня (биологические). Удовлетворения высшего уровня потребностей (потребность в самоактуализации) достигает лишь относительно небольшая часть людей, поскольку здесь речь идет о творчестве, креативности, независимости, ответственности и других свойствах развитой личности.

Практика:

Учет всех потребностей сотрудников, при этом руководитель должен обеспечивать условия удовлетворения всех слоев иерархической системы.

Комментарии:

Опираясь на данную концепцию можно разработать конкретные стимулы, обеспечивающие работнику удовлетворение своих потребностей и продвижение по иерархической модели (например, если вы установили, что один из работников стремится стать руководителем (потребность в самоутверждении), то используйте этот стимул).

Мотивационно-гигиеническая теория Ф. Герцберга.

Суть:

Все мотивационные факторы делятся на две группы:

1. «факторы гигиены» - все внешние условия (зарплата, отношения с коллегами, физические условия труда и др.).
2. «мотиваторы» - работа как таковая, а также потребности признания достижений, стремление к продвижению по службе, чувство ответственности и собственного роста, а также самореализация работника в труде.

Практика:

Главный вывод, который сделал автор и который мы используем в практике — улучшение внешних факторов действует стимулирующе, но это только на короткий срок, а затем к ним сотрудники привыкают как к должному. «Мотиваторы» же действуют длительное время и являются более надежными.

Комментарии:

Подтверждение теорий Э.Мейо и А.Маслоу, причем детально расписанное.

Мотивационная теория Д. МакКлелланда.

Суть:

Все сотрудники могут быть разделены согласно критерию ведущего мотива, а именно:

1. Потребность во власти.
Работник, имеющий потребность во власти, хочет обладать возможностью влиять на других и поэтому ищет такие задания и должности, где у него был бы соответствующий статус, дающий возможность использовать власть и авторитет.
2. Потребность в успехе и достижении целей.
Работник, имеющий значительную потребность в достижении цели, ставит себе высокие, но реальные цели. Для него важны хорошие достижения.
3. Потребность в причастности.
Работник, испытывающий потребность в присоединении, ценит человеческие отношения и дружбу и поддерживает их. Такой человек может быть весьма эффективен при выполнении заданий, требующих групповой работы.

Практика:

Определив тот или иной ведущий мотив сотрудника, руководитель может построить индивидуальную систему мотивации.

Комментарии:

Идеальный сотрудник для любой компании тот, у которого преобладает потребность в успехе и достижении цели, но для эффективного функционирования компании нужны и те, и другие, и третьи.

Теория ожидания В. Врума.

Суть:

Подчеркивается важность трех взаимосвязей: затраты, вознаграждение и удовлетворенность вознаграждением. Поскольку разные люди обладают различными потребностями, то конкретное вознаграждение они оценивают по-разному. Если значение любого из этих трех важных для определения мотивации факторов будет мало, то будет слабой мотивация и низки результаты труда.

Практика:

Руководство организации должно сопоставить предлагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников и привести их в соответствие. Для эффективной мотивации руководитель должен установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением.

Комментарии:

Руководители ответственны за то, чтобы сформировать высокий, но реалистичный уровень результатов, ожидаемых от подчиненных и убедить их, что они могут достичь этих результатов, если приложат усилия.

Теория справедливости С. Адамса.

Суть:

Люди сравнивают соотношение между тем, что они получают в своей рабочей ситуации (своими результатами), и затраченными на это усилиями (своими вложениями) с соотношением результатов и вложений других людей. К результатам относятся заработная плата, статус, должностной уровень. Наиболее значимыми вложениями являются умения, знания опыт, стаж работы и образование. До тех пор пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшить интенсивность труда.

Практика:

Соответственно, для повышения эффективности труда сотрудников важно по справедливости награждать. При этом учитывать, что сотрудники оценивают

свой размер поощрения по сравнению с поощрениями других сотрудников. В организации существует много видов деятельности, к которым можно применить принцип справедливости. К наиболее значимым из них относятся ротация кадров, карьерный рост, оценка выполнения работы, распределение прибавок к зарплате и установление стандартов выполнения работы.

Комментарии:

одна из внутренних коммерческих тайн — зарплаты сотрудников. И это понятно.

К сожалению или к счастью, ни одна из этих и других мотивационных теорий так и не подсказала секрета управленческого счастья. Но анализ этих идей позволил вывести основные правила, которые способны повысить эффективность мотивационных мероприятий.

Принципы эффективной мотивации.

1. Система мотивации должна быть увязана с целями предприятия.
2. Необходимо стимулировать активность персонала как в достижении целей функционирования, так и целей развития.
3. Результаты, за которые вводится поощрение, должны быть определены конкретно и быть измеримыми.
4. Способы оценки результатов должны быть известны и понятны работникам
5. Не следует включать в систему мотивации трудно достижимые и удаленные результаты, поскольку это создает неуверенность в их достижении и снижает мотивированность.
6. Стимулируя активность в отношении развития предприятия, необходимо поощрять не только достижение конечных результатов, но и само движение к ним (промежуточные, мелкие результаты).
7. Система поощрения должна побуждать к саморазвитию.
8. Принятые формы поощрения должны давать сотруднику возможность удовлетворения различных потребностей, поэтому надо стараться задействовать в системе мотивации максимально возможное число мотивов.
9. Необходимо использовать при поощрении работников как можно более разнообразные формы, сочетая материальную и моральную мотивацию, индивидуальные и коллективные формы поощрения, общественное и персональное признание заслуг и т.д.
10. При выборе любых форм поощрения надо учитывать психологические особенности работников и групп, структуру их мотивов, стремление к достижению успеха или к избеганию неудач и т.д.
11. Система мотивации должна восприниматься работниками как система поощрения за достижения, а не наказание за ошибки и неудачи.

12. Поощрение за коллективные результаты является более предпочтительным, поскольку потенциально более продуктивно для целей предприятия.
13. Поощряя трудовые коллективы, следует избегать таких форм, при которых делится ограниченный коллективный пирог. Это сопряжено, как правило, с конфликтными ситуациями.
14. Используя формы материального поощрения, нужно учитывать, что их мотивирующая сила повышается, если разрыв времени между получением результата и вознаграждением минимален.
15. Система мотивации должна быть построена так, чтобы давать работнику возможность заработать в сумме максимально возможное для него поощрение за достижение различных значимых для предприятия результатов.

ТЕМЫ ДЛЯ ДОКЛАДОВ И РЕФЕРАТОВ

1. Предприниматель и менеджер: сходство и различие.
2. Понятие команды менеджера и ее значение.
3. Роль самомотивации в менеджменте.
4. Управление малыми фирмами.
5. Экономические методы управления предприятием в современных условиях.
6. Административные методы управления.
7. Социально-психологические методы управления.
8. Стиль управления: понятие и классификация.
9. Управленческое решение: понятие и виды.
10. Организационная структура управления современным предприятием.
11. Управление нововведениями.
12. Стратегии управления организацией.
13. Лидерство в менеджменте.
14. Власть менеджера.
15. Контроль в системе управления.
16. Экономическая эффективность управления.
17. Искусство ведения деловых переговоров.
18. «Паблик рилейшнз» в управлении фирмой.
19. Управление конфликтами в трудовом коллективе.
20. Коммуникации в управлении.
21. Стиль деятельности менеджера.
22. Российский и зарубежный менеджмент: возможности и проблемы интеграции.
23. Японская модель менеджмента.
24. Особенности и основные проблемы современного менеджмента.
25. Американский менеджмент: опыт и проблемы.
26. Деловой этикет менеджера.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Герчикова И. Н. Менеджмент [Электронный ресурс] : практикум : учеб.пособие для вузов / И. Н. Герчикова. - 2-е изд., перераб. и доп. - Электрон. текстовые дан. и прогр. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2011. - 1 эл. опт.диск
2. Кириленко А.С. Ганина Н.А. Организация сельскохозяйственного производства. Учебное пособие для Вузов// А.С. Кириленко А.С., Н.А. Ганина; Иркутск: Изд-во ИрГСХА, 2008 – 152 с.
3. Коротнев, Владимир Дмитриевич. Управление АПК [Электронный учебник] / В. Д. Коротнев. - Пенза: РИО ПГСХА, 2012. - 133 с.
Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/203438>
4. Менеджмент в агропромышленном комплексе: учеб.для вузов : рек. Учеб.-метод. об-нием / Р. Г. Мумладзе [и др.] ; под ред. Р. Г. Мумладзе. - М. :КноРус, 2009. - 375 с.
5. Организация предпринимательской деятельности [Электронный учебник] / [Т. В. Буклей и др.]. - Москва: Дашков и К, 2017. - 292, [1] с. [1] с.
Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/93474>
6. Практикум по экономике и организации сельскохозяйственного производства/ А.Э.Сагайдак, А.А. Лукьянчикова, А.Д. Екайкин и др. – М.: КолосС,2008. – 335 с.
7. Шутьков А. А. Система управления агропромышленным комплексом: теория, методология, практика. - М.: Из-во «Дашков и К», 2018. - 389 с.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ТЕМА 1. РЕСУРСЫ ПРЕДПРИЯТИЯ. ЗЕМЕЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ	4
ТЕМА 2. ТРУДОВЫЕ РЕСУРСЫ	13
ТЕМА 3. КАПИТАЛ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ	18
ТЕМА 4. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ	25
ТЕМА 5. МЕНЕДЖЕР	28
ТЕМА 6. СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ	41
ТЕМА 7. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА	51
ТЕМЫ ДЛЯ ДОКЛАДОВ И РЕФЕРАТОВ	62
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	63