**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ**

**ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**«ИЖЕВСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ»**

Кафедра менеджмента и права

**Допускается к защите:**

**Зав. кафедрой,**

**д.э.н., профессор**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ А.К.Осипов**

**«\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2017г.**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**на тему:** Управление эффективным развитием сельскохозяйственной организацией (на примере СПК «Правда» Сюмсинского района Удмуртской Республики).

**Направление подготовки: «Менеджмент»**

**Профиль подготовки: «Менеджмент организации»**

**Выпускник А.Н.Шулепов**

**Научный руководитель,**

**д.э.н., профессор А.К.Осипов**

**Рецензент**

**к.э.н., доцент А.Ю.Абашева**

**Ижевск 2017**

**СОДЕРЖАНИЕ**

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc471248832)

[1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНЫМ РАЗВИТИЕМ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ В НОВЫХ УСЛОВИЯХ 6](#_Toc471248833)

[1.1 Сущность эффективного управления сельскохозяйственной организацией 6](#_Toc471248834)

[1.2 Эффективные принципы и методы управления сельскохозяйственной организацией 10](#_Toc471248835)

[1.3 Показатели и критерии эффективного управления сельскохозяйственной организацией 21](#_Toc471248836)

[2. ОЦЕНКА СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА СПК «ПРАВДА» СЮМСИНСКОГО РАЙОНА 27](#_Toc471248837)

[2.1 Краткая характеристика объекта управления 27](#_Toc471248838)

[2.2 Экономический анализ хозяйственной деятельности и финансовой устойчивости 31](#_Toc471248839)

[2.3 Эффективность системы управления 43](#_Toc471248840)

[3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАЗВИТИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА СПК «ПРАВДА» СЮМСИНСКОГО РАЙОНА 51](#_Toc471248841)

[3.1.Проектирование оптимальной структуры и организация пасеки 51](#_Toc471248842)

[3.2.Совершенствование методов оперативного управления 58](#_Toc471248843)

[3.3.Предложение по стимулированию труда управленческого и производственного персонала 62](#_Toc471248844)

[ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ 70](#_Toc471248845)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 73](#_Toc471248846)

# **ВВЕДЕНИЕ**

**Актуальность темы исследования.** Современные реалии развития продовольственного комплекса России, свидетельствующие о финансово-экономической и социальной напряженности в аграрной сфере в условиях усиливающейся мировой конкуренции и происходящих политических изменений, обусловливают достаточно жесткие требования к экономической устойчивости сельскохозяйственных организаций. Сохраняющаяся финансовая дестабилизация в отрасли на фоне снижения эффективности традиционных мер противодействия негативным явлениям предопределяет объективную необходимость совершенствования существующей системы управления и государственного регулирования, ее методического и инструментарного обеспечения.

Всё более важной задачей российских организаций, функционирующих в современных условиях, становится создание новых и более эффективных систем управления, главной основой которых является управление человеческими ресурсами как части тотального менеджмента качества. Его сущностью и основными принципами является ориентация на потребителя, постоянное улучшение, лидерство руководителя, процессный и системный подход к управлению, вовлечение работников в процесс управления организацией. Сильнее стала проявляться необходимость личной ответственности каждого работника за результаты труда, признания усиления социальной роли хозяйствующих субъектов в обществе и формирования их социальной ответственности.

В аграрном секторе экономики из-за своей специфики (производство продуктов питания человека) осуществление этих процессов в большей степени отражаются на качестве жизни и здоровье людей. Поэтому формирование стратегии эффективного управления человеческими ресурсами в сельском хозяйстве является объективной необходимостью и зависит от ряда проблем, возникающих под воздействием факторов внутренней и внешней среды сельскохозяйственных организаций, определяющих формирование экономических условий для их решения.

До настоящего времени в сельском хозяйстве не решены проблемы экономического и социального характера, которые привели к разрушению инфраструктуры села и организаций, сокращению их производственного потенциала и производства, а в результате - оттоку сельского населения и работников организаций, безработице и другим негативным последствиям. Оплата труда перестала выполнять стимулирующую функцию к производительному и эффективному труду. Сложился кризис человеческих ресурсов, что привело к формированию условий возникновения экономического и социального кризиса.

Актуальность решения проблемы сохранения, воспроизводства и развития, эффективного использования человеческих ресурсов, формирования человеческого капитала, недостаточная изученность отдельных аспектов теоретического и практического характера в новых экономических условиях определили выбор темы исследования.

Цель работы – разработка мероприятий по совершенствованию управления сельскохозяйственной организации для повышения эффективности ее функционирования.

В связи с этим в данной работе необходимо решение следующих задач:

* рассмотреть теоретические основы управления сельскохозяйственными организациями;
* дать организационно-правовую и экономическую характеристику организации и провести анализ существующей системы управления а в организации;
* на основе полученных результатов предложить пути совершенствования управления в организации.

Предмет исследования: управленческие и организационно- экономические отношения в организации.

Объект исследования: СПК «Правда» и система управления в них, ее воздействие на эффективность функционирования организации.

Теоретическую и методологическую базу исследования представляют труды отечественных и зарубежных классиков экономической теории и практики по проблемам эффективного развития сельскохозяйственных организаций, исследования современных экономистов-аграрников, материалы Международной организации труда; разработки научно-исследовательских аграрных и экономических учреждений, законодательные акты, регулирующие трудовые отношения и деятельность агропромышленного комплекса страны.

В качестве методов исследования применен комплекс методов экономических исследований: абстрактно-логический, аналитический, методы финансового анализа и взаимосвязи социально- монографический, расчётно-конструктивный и др.

В качестве информационной базы исследования послужили: Законы и Постановления правительства РФ, касающиеся функционирования и развития агропромышленного комплекса; федеральные и региональные программы развития АПК; нормативные и справочные материалы Министерства сельского хозяйства и других министерств; данные Федеральной службы государственной статистики, территориального органа федеральной службы государственной статистики; годовые отчёты сельскохозяйственной организации – объекта исследования.

# 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНЫМ РАЗВИТИЕМ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ В НОВЫХ УСЛОВИЯХ

## 1.1 Сущность эффективного управления сельскохозяйственной организацией

Производство представляет собой один из наиболее сложных процессов в организации. Управление производством тесно связано с управлением закупками, продажами, основными средствами, персоналом, финансами.

Управление - это процесс целенаправленного воздействия субъекта на объект для достижения определенных результатов. Под субъектом управления понимают физическое или юридическое лицо, от которого исходит властное воздействие. Властные полномочия субъекта управления, экономические и морально-этические, рычаги воздействия лежат в основе процесса управления [12, с.103].

Объектом управления, то есть тем, на что направлено властное воздействие субъекта управления, может быть физическое и юридическое лицо, а также социально-экономическая система, процесс [12, с.103].

Управление как социальная деятельность существует только в обществе.

В природе и технике нет управления сознательного процесса. В природе действуют естественные законы; техника работает по принципам и программам, заданным человеком [24, с.64].

Процесс управления характеризуется рядом особенностей:

* осуществляется непрерывно во времени и в пространстве, охватывая все необходимое пространство, влияет на объект не только в момент совершения управленческого акта, но и в последующий период;
* требует глубокого анализа, разработки и постановки определенных целей;
* результат воздействия субъекта управления на объект должен соответствовать поставленной цели.

Управленческая деятельность представляет собой разновидность трудового процесса и характеризуется всеми присущими ему элементами - предметом труда, средствами труда и самим трудом, а также его результатами (продуктом) [20, с.88].

Эффективностью, в широком смысле, можно назвать совокупную результативность работы, систему мероприятий по достижению поставленных целей, а в узком - отношение производственных результатов, приходящихся на единицу ресурсов (затрат), которые используются в процессе достижения этих целей.

Эффективность раскрывается через результативность и экономичность, хотя в отдельности они не полностью ее характеризуют. К примеру, высокие результаты производственной деятельности могут быть достигнуты в условиях использования сверхбольших ресурсов, которые во много раз превышают общественно необходимый уровень, а экономию можно получить с минимальными затратами при низких производственных показателях. Сделаем вывод, что наиболее высокая оценка экономической эффективности формируется только через соотношение экономичности и результативности [12, с.106].

В общем виде экономическую эффективность сельскохозяйственного производства можно рассматривать как результативность процесса производства, соотношение между результатами и затратами живого и овеществленного труда.

В частности Н.Я. Коваленко описывает эффективность производства как сложную экономическую категорию, в которой отражается действие экономических законов и проявляется результативность деятельности предприятия [40, с.12].

По мнению А.Д. Мамедова эффективность сельскохозяйственного производства необходимо рассматривать с двух сторон – объема производства необходимой продукции (уровень развития производства) и экономичности ее производства (экономическая эффективность сельскохозяйственного производства) [25, с.169].

Т.С. Бронникова рассматривает эффективность через призму результативности, достигаемой на основе оптимального и целенаправленного сочетания факторов, то есть как качественную характеристику процесса производства [7, с.5].

С.М. Концевая и Г.Ф. Шурмина подтверждают, что экономическая эффективность является основополагающей категорией теории и практики принятия управленческих решений. При этом эффективность отражает экономические отношения по поводу корреляции между результатами и затратами, что может проявляться либо как разность между результатом и величиной затрат, или как разница между результатом и текущими затратами. В общем виде данная категория характеризует результат предприятия от использования средств, методов и инструментов управления [23, с. 28].

Эффективность управления - это один из основных показателей совершенствования управления, определяемый сопоставлением результатов управления и ресурсов, затраченных на их достижение. Эффективное управление предприятием включает в себя эффективность управления отдельными функциональными подсистемами: маркетингом и сбытом, человеческими и финансовыми ресурсами, производством и другими составляющими, а также во многом зависит от того, на сколько устойчиво управление всеми подсистемами на уровне общего управления, то есть на уровне высшего руководства [15, с.104].

С нашей точки зрения, эффективность управления представляет собой качество, результативность и своевременность достижения поставленных целей, обеспечение развития предприятия в запланированном направлении за счет высокого уровня менеджмента и управленческого контроля.

Управление сельскохозяйственным производством и его результаты необходимо рассматривать сквозь призму специфических особенностей данной отрасли. Так, Ивасенко А.Г. подчеркивает, что сельскохозяйственное производство накладывает определенные обязательства по учету влияния целого комплекса факторов, определяющих эффективность функционирования всей системы управления предприятиями аграрной сферы [18, с.44]. В исследованиях многих авторов конкретизируются особенности сельскохозяйственного производства, изучается воздействие различных факторов и их комбинаций.

Прежде всего, экономический воспроизводственный процесс в сельском хозяйстве тесно переплетается с природно-климатическими и биологическими процессами. Ряд авторов, подчеркивая их влияние на сельскохозяйственное производство, отмечают, что в аграрной сфере экономические аспекты воспроизводства теснейшим образом связаны с естественно-биологическими законами развития живых организмов, что проявляется в существовании сложных биотехнологических процессов и наличии особых требований не только к производству, но и к транспортировке, хранению и сбыту продукции [15, 24, 31].

Во многих работах [8, 11] отмечается существенное и непредсказуемое влияние погодно-климатических условий на характер и результаты аграрного производства Производство продукции растениеводства и животноводства осуществляется в разнообразных и непостоянных погодных условиях, которые могут значительно отличаться в один и тот же отрезок времени, но в разные годы.

Такая зависимость основана на проявлениях «стихийности» и вносит неустойчивость в развитие сельскохозяйственной организации. Гатаулин А.М. и Светлов Н.М. считают, что стоимость, возникающая в результате сельскохозяйственных производственных процессов, оказывается, в определенной мере, случайной величиной [13, с.113]. В работе подчеркивается, что правильно принимаемые с организационной точки зрения решения при воздействии непредвиденных обстоятельств, не дают гарантии в получении намеченного результата.

Волкова И.А. существенной особенностью управления растениеводством считает то, что отраслью нельзя управлять динамически, а можно изменять лишь ее параметры – схемы размещения растений, нормы высева семян, нормы внесения химикатов, сроки начала и продолжительности уборки [11, с.123].

В целом авторы сходятся во мнении, что объем получаемого прибавочного продукта в аграрном производстве в меньшей степени зависит от эффективности выполнения производственно-технологических процессов ввиду большей значимости таких факторов как погодные условия, параметры качества почвы, фитосанитарная обстановка и т.д. [8, 12, 19].

В качестве наиболее существенной особенности отрасли, касающейся непосредственно протекания производственного процесса (особенно в растениеводстве), многие авторы отмечают его сезонный характер [12, с.108].

## 1.2 Эффективные принципы и методы управления сельскохозяйственной организацией

Чтобы эффективно управлять, необходимо знать систему функ­ционирования изучаемого объекта, всю систему факторов, вызывающих его изменение, а также средства воздействия на эти факторы. Следовательно, можно говорить об определённом механизме функционирования системы управления и об использовании различных инструментов воздействия на объект управления.

Наиболее глубокие исследования хозяйственного механизма осу­ществлены профессором МГУ Ю. М. Осиповым, который в общем виде определяет хозяйственный механизм как «систему организации общественного хозяйства» [5, с. 60], а более точно «общественную систему хозяйствующих субъектов с присущими им механизмами хозяйствования и присущими всей системе общественными хозяйственными институтами, регулирующими деятельность хозяйствующих субъектов» [30, с. 142]. Из данного определения следует, что хозяйственный механизм присущ любой организации, любой хозяйственной системе, будь то предприятие (организация), отрасль экономики, регион, страна, мировое хозяйство и так далее.

Приведём другие определения хозяйственного механизма. С.Н. Трунова с соавторами отмечают, что хозяйственный механизм «представляет собой структуру форм и методов хозяйствования, находящихся на поверхности экономической жизни и отражающих всю систему производственных отно­шений, состоит из элементов, простейших для данной категории и данного уровня абстракции, но которые не являются простейшими вообще» [34, с. 16].

В работах С.М. Бычковой, подчёркивается, что хозяйственный механизм это:

1) «присущий экономической системе способ ведения хозяйства вместе со свойственными ему отношениями, формами, методами воздействия на производство, организационной структурой управления и способами привлечения людей к труду»;

2) «система, приводящая в движение экономику» и тесно связанная с экономическими законами, с формами их проявления и надстроечной системой, обеспечивающими реализацию хозяйственного механизма [8, с.6].

С точки зрения В.Г. Когденко, экономический механизм представляет со­бой «необходимые взаимосвязи, естественно возникающие между различными экономическими явлениями и ведущие к очевидным результатам» [22, с.133].

Таким образом, обобщая сказанное, а также раскрывая определения понятия «механизм», данные в энциклопедических словарях, можно выделить следующие составляющие термина:

* внутреннее устройство, система взаимосвязанных частей чего-либо (часовой механизм, система государственного управления);
* необходимая взаимосвязь, последовательность состояний и процессов между различными явлениями (механизм химических реакций, механизм социального явления, финансовый механизм);

- система мер, обеспечивающих реализацию поставленных целей и задач развития (целевые программы, планы развития, графики работ).

Как видно, механизм определяется как сущностная, существенная часть явления, процесса или деятельности, реализация которой обеспе­чивает функционирование рассматриваемых систем.

Из данных определений также вытекает необходимость исследования механизма в отношении социальных (экономических) и несоциальных явлений. Поскольку объект данной работы - организация - представляет собой, прежде всего, социально-экономическое явление, то и в дальнейшем речь будет идти о хозяйственном (экономическом) механизме.

Отличительной особенностью социально-экономического механизма, в отличие от несоциальных механизмов, является его целеустремлённый характер, то есть реализация механизма осуществляется в рамках системы управления, где ведущую роль играет субъект управления в лице человека. В связи с этим мы согласны с Л.И. Журовой о модельном представлении хозяйственного механизма регуляционного характера, включающем в себя следующие элементы [16, с. 348]:

* «субъект, (инициатор), как движущая сила, осмысленно запускаю­щая в действие данный механизм;
* цели, как программируемые желаемые результаты действия механизма;
* форма, как необходимое организационное оформление методиче­ского обеспечения;
* методы, как инструментарий, способы и технологии процессов до­стижения поставленной цели;
* средства, как совокупность видов и источников ресурсов, использу­емых д ля достижения целей;
* объекты - хозяйствующие субъекты, хозяйственная среда, эконо­мические явления».

Рассмотрим более подробно основные элементы механизма управления, представленного на рисунке.

Схематически модель хозяйственного механизма организации мож­но представить в виде следующей схемы.

ССУ

Внешняя среда

Законы, принципы

Внутренняя среда

Правовое обеспечение

СУ

Методы,

рычаги,

Инструменты воздействия

Ресурсы:

материальные,

Финансовые,

трудовые

Цели

ОУ

Рисунок 1 - **Организационно-экономическая система управления**

Условные обозначения: ССУ - старшая система управления; СУ - субъект управления; ОУ - объект управления.

Таким образом, можно дать следующее определение механизма управленческой деятельности: это функциональная структура любой организации, обеспечивающая взаимодействие субъекта и объекта управления, за счёт которой обеспечивается его развитие.

Исходными элементами механизма являются законы и принципы, на основе которых строится система управления. Рядом учёных выделя­ются следующие законы управления [16, с.349]:

- единства и целостности системы управления;

- сохранения пропорциональности и оптимальной соотносительности всех элементов системы управления;

- зависимости эффективности решения задач управления от объёма использования информации;

- соответствия потребного и располагаемого времени при решении за­дач управления;

- единства и соподчинённости критериев эффективности, используе­мых в процессе управления;

- совместимости технических средств и систем управления, соподчи­ненных и взаимодействующих систем.

Рассмотрим следующий элемент механизма управления - принци­\пы управления, которые определяют требования к системе, процессу и механизму управления. В большинстве научных трудов по управлению под принципами управления понимаются основные руководящие пра­вила, которыми руководствуются органы управления.

Как показывает анализ литературы, в управленческой науке не выра­ботано единого подхода к классификации принципов управления. Ещё основатель менеджмента Ф. У. Тейлор (1856-1915), решая проблему роста производительности труда, сформулировал свои знаменитые принципы управления трудом рабочих [16, с.350]:

* научный подход к выполнению каждого движения рабочих; научный подход к подбору, обучению и тренировке рабочих; кооперация с рабочими;
* разделение ответственности за результаты между менеджерами и рабочими.

В настоящее время сформулированы новые принципы управления: лояльность к работающим; ответственность; коммуникации; благоприятная атмосфера в коллективе; долевое участие каждого работающего в общих результатах; своевременная реакция на изменения во внешней среде; методы работы с людьми; непосредственное участие менеджеров в групповой работе; умение контактировать с поставщиками, покупателя­ми, исполнителями и руководителями; этика бизнеса; честное отноше­ние и доверие к людям; использование в работе фундаментальных основ менеджмента; чёткое представление о месте и роли организации в будущем; качество личной работы и постоянное самосовершенствование.

В стремлении упорядочить принципы управления рядом авторов предлагается их классификация. Так, предлагается деление принципов управления на общие, организационно-технологические и частные [6, с. 186].

В. Л. Попов выделяет семь классификаций принципов управления [35, с. 216]:

общие, частные и организационно-распорядительные принципы; принципы формирования и рационализации организационных структур и организационных процессов; структурные принципы, принципы процесса и конечного результата; принципы исследования организационных структур; принципы управления организацией; принципы управления социальной теорией организации; принципы цели, формы, содержания, взаимосвязи и взаимодействия. В литературе не достигнуто единства мнений в вопросе о принципах управления. Возможно, это объясняется обширностью и многосторон­ностью управленческой деятельности, и в каждой из управленческих сфер действуют свои законы и принципы управления.

Одной из ключевых категорий менеджмента является категория окру­жающей среды управления. Эта среда представляет собой совокупность субъектов и сил (факторов), активно действующих и влияющих на по­ложение и перспективы организации, на эффективность менеджмента.

Внешняя среда - это совокупность внешних субъектов и сил (факторов), активно влияющих на положение и перспективы организации, на эффективность деятельности её субъектов менеджмента.

Внешняя среда включает следующие факторы: политические, юри­дические, макроэкономические, научно-технические, социально-куль­турные, а также результаты выбора организацией конкретных целевых групп потребителей, конкурентов, поставщиков и посредников, типов материалов и технологий, источников капитала, трудовых ресурсов.

Внутренняя среда - это совокупность характеристик организации и её внутренних субъектов (сил, слабостей её элементов и связей между ними), влияющих на положение и перспективы фирмы. К ним относятся: миссия, стратегия, цели, задачи и структура организации, распределение функций (включая собственно управленческие), прав и ресурсов, интеллектуальный капитал (в том числе организационный и человеческий потенциал, обучаемость, ожидания, потребности и групповая динамика, включая отношения лидерства), стиль управления, ценности, культура и этика организации, а также системные модели взаимосвязей всех упомянутых характеристик.

Важнейшими элементами любой организации являются ресурсы: рабочая сила, земля, сырьё и энергоносители. Важным источником роста организации являются люди - с их квалификацией, уровнем образова­ния, профессиональной подготовкой, отношением к труду, мотивацией и стремлением к развитию. Земля является ещё одним исходным ресур­сом, её использование требует надлежащего управления.

Механизм управленческой деятельности - это совокупность средств и методов управления, это сцепление, определяющее возможность целе­направленного движения системы. Исходя из этого, методы управления являются основными элементами механизма управления.

Метод управления – это способ воздействия субъекта управления на объект для достижения определенного результата [35, с.216]. Теоретическая основа методов управления требует глубокой и тщательной проработки, поскольку неправильное их использование может привести к серьезным отрицательным последствиям.

Методы управления классифицируются по содержанию воздействия на экономические, организационные, социально-психологические и идеологические.

Экономические методы управления базируются на социально-экономических законах и закономерностях развития объективного мира, природы, общества и мышления. Они воздействуют на экономические интересы личности, коллектива, общества.

Экономические методы управления – система мероприятий, влияющая на производство не прямо, а косвенно, с помощью экономических стимулов и рычагов и ориентирующая деятельность предприятия и его работников в нужном для общества направлении [12, c.116]

Экономическим методам отводится центральное место в системе управления Принципиальный вопрос коллективной организации труда на предприятии - овладение экономическими методами управления, представляющими собой совокупность экономических рычагов, с помощью которых достигается эффект, удовлетворяющий требованиям коллектива в целом и личности в частности. Другими словами, поставленная цель достигается воздействием на экономические интересы управляемого объекта [12, с. 116].

Экономические методы управления способствуют выявлению новых возможностей, резервов. Проблема состоит в том, чтобы создать условия, при которых бы экономические методы управления стали действенными и целенаправленными. Сложность здесь заключается в обеспечении комплексной субординации хозяйственных связей и экономических зависимостей трудового коллектива в отношениях с организациями, учреждениями, иными структурами народно-хозяйственного комплекса, членами своего коллектива. Выпадение или ослабление какого-либо звена из этой системы связей снижает эффективность экономического руководства.

Система экономических методов управления использует все рычаги хозяйствования: планирование, экономический анализ, экономическое стимулирование, ценовую политику, налоги и др. Использование этих рычагов должно быть комплексным и системным (охватывать весь объект управления).

Экономические рычаги можно рассматривать по уровням их преимущественного влияния. Так, материальное стимулирование - один из важнейших экономических рычагов, действующих на уровне работника; на уровне коллектива таким рычагом могут выступать прибыль, рентабельность; на уровне общества - фондоотдача, окупаемость инвестиций, экологичность производства и т. д.

Ценообразование - неотъемлемая часть политики государства. Основная цель ценовой политики - поддержание паритетных отношений между отраслями, создание условий для повышения доходности производства, увеличения объемов продукции, а также зашита отечественных товаропроизводителей от импортируемых по демпинговым ценам товаров.

Налоговая политика - основной инструмент государства, обеспечивающий, с одной стороны, существование его самого, с другой - регулирование экономики общества в целом. Налоги затрагивают и проблему национальной безопасности страны, так как непродуманная налоговая политика может за сравнительно короткий срок парализовать реально действующую экономику.

Наряду с целевыми регуляторами важная составляющая экономических методов - это совершенствование финансово-кредитного механизма. Пока не удается в полной мере использовать систему банковского кредитования. Один из наиболее сложных вопросов – долгосрочное кредитование на обновление основных фондов и в первую очередь закупку техники, машин и оборудования.

В то же время долгосрочное кредитование - основной фактор, обеспечивающий развитие и конкурентоспособность отраслей АПК. Могут быть более широко использованы такие виды кредитования, как залоговые операции, фьючерсные сделки, лизинг и др.

Организационно-распорядительные методы управления основаны на правах и ответственности людей на всех уровнях хозяйствования.

Предполагают использование руководителем власти, ответственность подчиненных.

Организационно-распорядительные методы включают приемы и способы воздействия субъекта управления на его объект с помощью силы и авторитета власти - указов, законов, постановлений, приказов, распоряжений, инструкций и т. д. Они устанавливают обязанности, права, ответственность каждого руководителя и подчиненного (исполнителя), а также каждого звена и уровня управления. Организационно-распорядительные методы обеспечивают персональную ответственность работников аппарата управления за исполнение воли вышестоящих органов власти. Организационно-распорядительные методы - это в основном прямое директивное воздействие органов власти на управляемые системы, вследствие чего их часто называют административными. Однако возможно и косвенное воздействие в рамках этих методов - в виде рекомендаций, предложений, советов.

В рамках организации возможны три формы проявления организационно-административных методов:

* обязательное предписание (приказ, запрет и тому подобное);
* согласительные (консультация, разрешение компромисса);
* рекомендации, пожелания (совет, предложение и гак далее) .

Организационно-административные методы отличаются от других методов чёткой адресностью директив, обязательностью выполнения распоряжений и указаний, невыполнение которых рассматривается как прямое нарушение исполнительской дисциплины и влечёт за собой определённые взыскания.

В целом организационно-административные методы руководства су­ществуют в форме организационного и распорядительного воздействия.

Вся система управления организацией пронизана организационно­распорядительной деятельностью.

Организационно-административное воздействие включает следующие компоненты: виды и типы воздействия на адресата, постановку задания и определение критерия его выполне­ния, установление ответственности, инструктаж подчинённых и другие.

Социально-психологические методы управления основаны на формировании и развитии общественного мнения относительно нравственных ценностей – добра и зла, нравственных начал в обществе, отношения к личности и т. д.

В жизни общества и отдельной личности огромная роль принадлежит морально-этическим категориям, ценностям, представлениям о порядочности взаимоотношений между людьми. Методы формирования и использования общественного и индивидуального сознания, социальной активности, основывающиеся на общественно значимых морально-этических категориях и ценностях, образуют в совокупности социально-психологические методы управления.

Объектами управления с помощью социально-психологических методов являются: личностные характеристики работников, а также их психологические и психофизиологические особенности; способы организации труда и рабочих мест; система подбора, расстановки, подготовки и переподготовки кадров; информационное обеспечение и его использование; система стимулирования работников; морально-психологический климат в коллективе; социально-бытовые условия работников; инфраструктура региона.

Социально-психологические методы представляют собой совокуп­ность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них.

Эти методы основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействуя на личность с помощью психологических приёмов с целью превращения административного задания в осознанный долг, внутрен­нюю потребность человека. Всё это помогает руководителю сформиро­вать коллектив с едиными целями и задачами.

Одним из основных принципов образования и функционирования коллективов является соблюдение принципа психологической совме­стимости. Основная цель применения социально-психологических методов управления - формирование в коллективе положительного социально-психологического климата. Умение учитывать руководителем человеческий фактор позволит ему целенаправленно воздействовать на коллектив, создавать благоприятные условия для труда и, в конечном счёте, сформировать коллектив с едиными целями и задачами [12, с. 119].

Основное средство воздействия на коллектив - убеждение. Понимание руководителем биологической природы и внутреннего мира личности помогает ему подобрать наиболее эффективные формы спло­чения и активизации коллектива. Объектом же социально-психологи­ческого руководства в трудовом коллективе являются взаимоотношения работников, их отношение к средствам труда и окружающей среде.

Методы управления можно выбирать. Практика показывает, что наивысший эффект достигается в случае, если применяется система методов, в которой каждый метод дополняет и усиливает другой.

## 1.3 Показатели и критерии эффективного управления сельскохозяйственной организацией

Управленческая деятельность относится к наиболее сложным видам человеческой деятельности, и её оценка не всегда может быть произведена прямым путём из-за отсутствия формализованных результатов, количественной оценки отдельных видов выполняемой работы.

Основными понятиями эффективности управленческой деятельно­сти являются [30, с. 142]:

* эффективность труда аппарата управления, его отдельных органов и подразделений;
* эффективность процесса управления (функций, коммуникаций, выработки и реализации управленческого решения);
* эффективность механизма управления (структурно-функционального, финансового, производственного, маркетингового, социального и других).

Результат управленческой деятельности выражается не только эко­номическим, но и социальным эффектом. Критерий экономической эффективности управленческой деятельности даёт возможность количественно измерить эффективность труда в аппарате управления. Под критериями понимают наиболее общую количественную характеристику результатов управленческого труда.

А.Н. Тищенко, Н.А. Кизим, Я.В. Догадайло, оценивая общее состояние разработок в области критериев эффективности, делают вывод, что в «отечественной науке до недавнего времени под эффективностью понималась только внутренняя экономичность, а в современных условиях ориентация управления только на рациональное использование ресурсов стала недостаточной, что актуализирует научные разработки для характеристики эффективности, как многокритериальной величины» [39, с.44].

О.И. Олексюк говорит о том, что «разнообразные критерии эффективности функционирования социально-экономических систем свидетельствуют о недостаточной научной разработке проблематики, ее полиморфном характере и несовершенстве существующих теоретико-методологических подходов» [26, с.33].

Н.В. Полищук отмечает, что «в научной литературе, связанной с процессным управлением, отсутствует единый, адекватный экономической ситуации, подход к оцениванию уровня результативности функционирования экономических систем» [27, с.68].

С.Н. Трунова предлагает оценивать эффективность управления по следующим критериям:

* состоянию организационно-производственных структур (уровню специализации, концентрации, кооперирования и централизации производства);
* состоянию организационных структур управления (функциям, управленческим процессам, составу управленческих звеньев и их взаимодействию);
* интеграции предприятий (факторам и объектам);
* хозяйственной деятельности организаций;
* характеристике состояния подсистем управления (информационному, кадровому и техническому обеспечению);
* социальной составляющей системы управления;
* экологической эффективности функционирования отрасли [34, с.93].

Т.В. Бурховецкая дает определение категории «эффективный собственник» на сельскохозяйственных предприятиях, включающее единство двух признаков: с одной стороны - материальная ответственность, а с другой - материальная заинтересованность участников предприятия, совладельцем которого они являются [9, с.99].

Для определения экономической эффективности управленческой деятельности используются различные способы; по показателям предприятия, организации и функционированию труда управленческого персонала, объёму передаваемой информации; по качеству и быстроте принимаемых решений; по выполнению функций управленческих звеньев.

К показателям, характеризующим труд в сфере управления, относятся снижение трудоёмкости обработки управленческой информации; сокращение управленческого персонала, сроков обработки информации; сокращение потерь рабочего времени управленческого персонала за счёт улучшения организации труда, механизации и автоматизации трудоёмких операций в сфере управления [12, с. 119]. Это количественно измеряемые показатели. Такие показатели в сфере управления, как повышение квалификации управленческого персонала, качества работы, улучшение условий груда, обоснованность управленческих решений, культура управления и другие, не измеряются вообще или измеряются неполно.

Один из подходов к оценке эффективности управления состоит в ис­пользовании понятий «эффективность в широком смысле» и «эффективность в узком смысле». В широком смысле эффективность управления отождествляется с эффективностью функционирования организации в целом. В узком смысле эффективность отражает результативность собственно управленческой деятельности. В обоих случаях для характеристики эффективности применяются обобщающие показатели и система частных показателей экономической и социальной эффективности [26, с. 145].

Для оценки экономической эффективности управления в широком смысле используются обобщающие показатели. Для характеристики экономической эффективности системы управления на уровне предприятия используется обобщающий показатель - прибыль как результат полученной выручки и затрат на производство и реализацию продукции.

Частных показателей экономической эффективности управления в широком смысле (организации в целом) очень много (более 60). Среди них рентабельность, оборачиваемость, окупаемость капиталовложений, фондоемкость, фондоотдача, производительность труда, соотношение роста заработной платы и производительности труда и другие.

Обобщающими показателями социальной эффективности в широком смысле могут быть:

* степень выполнения заказов потребителей;
* доля объёма продаж фирмы на рынке и другие.

Частными показателями социальной эффективности является:

* своевременность выполнения заказа;
* полнота выполнения заказа;
* оказание дополнительных услуг;
* послепродажный сервис и другие.

Сельскохозяйственное производство как объект управления обладает рядом специфических особенностей, которые оказывают существенное влияние на функции и структуру органов управления, систему работы с кадрами, методы и стиль руководства, а так же организацию управленческого труда.

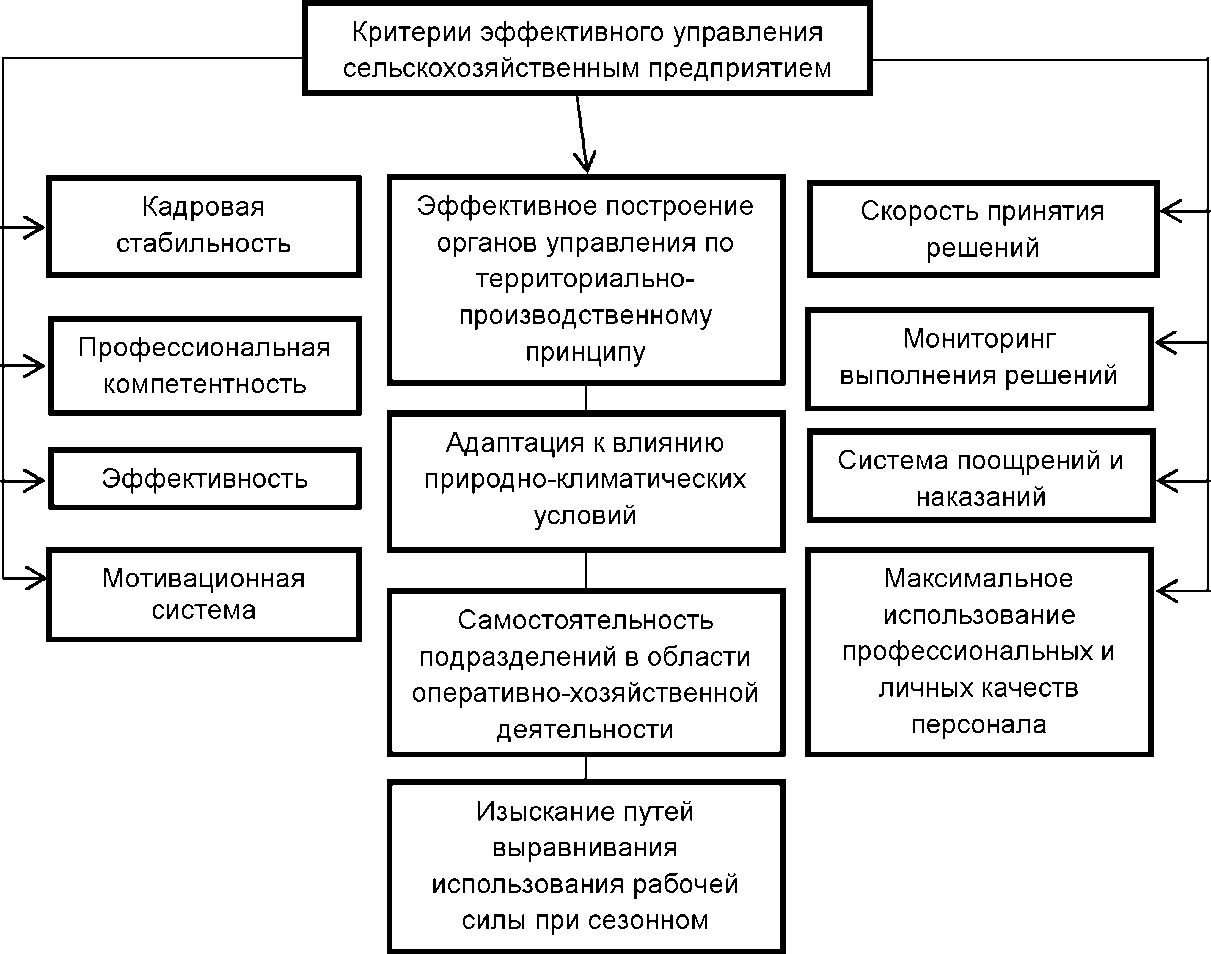


Рисунок 2 - **Критерии эффективного управления сельскохозяйственным предприятием**

Специфика сельскохозяйственных предприятий в части эффективности управления проявляется в следующих моментах:

1. Земля в сельском хозяйстве выступает не только как объект труда, но и как предмет труда в части основного средства производства, что обуславливает территориально рассредоточенность производства, а так же населенных пунктов. Это требует построения системы управления по территориально-производственному принципу, поскольку управление из единого центра практически невозможно;

2. В сельском хозяйстве процесс производства тесным образом связан с природными условиями. В этой связи, отличие сельского хозяйства заключается в том, что оно связано с большим риском, в результате чего значительно снижается вероятность окупаемости капитала и получения прибыли;

3. Территориальная рассредоточенность производства и удаленность структурных подразделений от центра затрудняет сбор и переработку информации, что ведет к запаздыванию принятия оперативных решений, а, следовательно, требует расширения самостоятельности, как самих организаций, так и внутрихозяйственных подразделений, особенно в области оперативно-хозяйственной деятельности;

4. Резкие колебания в использовании материальных, трудовых, финансовых и других ресурсов по временам года требуют от управленческих работников изыскания путей выравнивания их использования, особенно рабочей силы.

Таким образом, изучив критерии эффективного управления предприятием, включая специфику аграрной отрасли, нами предлагается оценивать деятельность управленческого персонала сельскохозяйственных предприятий по следующим критериям, представленным на рис. 2.

Данный подход позволит не только теоретически обосновать категорию эффективного управления сельскохозяйственным предприятием, но и даст возможность собственнику оценить деятельность управленческого персонала и принять соответствующее решение в части премирования и (или) продления трудового договора с управленческим персоналом. Кроме того персонал может самостоятельно оценить управленческие способности и сформировать целевой ориентир для совершенствования личных качеств руководителя. В целях практического применения данного исследования необходимо разработать систему показателей, способных определить уровень развития управленческого персонала по каждому из предложенных критериев и сформировать интегральный подход для отражения эффективности работы управленческого персонала по совокупности критериев.

# 2. ОЦЕНКА СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА СПК «ПРАВДА» СЮМСИНСКОГО РАЙОНА

## 2.1 Краткая характеристика объекта управления

СПК «Правда» расположен в Сюмсинском районе, деревне Правые Гайны. Вид экономической деятельности - растениеводство в сочетании с животноводством. Территория СПК «Правда» расположена в восточной части Сюмсинского района в 12 км от районного центра с.Сюмси и в 125 км от республиканского центра г.Ижевска. Ближайшая железнодорожная станция находится в п.Ува. Общая земельная площадь СПК «Правда» составляет 1603 га (по состоянию на 2013г.). Площадь пашни составляет 1572 га, распаханность территории высокая, 98%.

По климатическим условиям землепользование СПК «Правда» характеризуется следующими метеорологическими показателями:

* лето сравнительно теплое, короткое.
* зима продолжительная, снежная. Устойчивый снежный покров образуется в конце ноября. К концу марта высота снежного покрова увеличивается до 55-60см. Промерзание почвы достигает 65-90см. Снеготаяние начинается в среднем 20-30 марта и продолжается в течение 20-25 дней.
* в осенний период с конца активной вегетации до прекращения вегетации условия для выполнения полевых работ, в основном, благоприятные.

Большинство возделываемых культур в достаточной степени обеспечены теплом и влагой. В целом климатические условия хозяйства благоприятны для возделывания сельскохозяйственных культур. Территория имеет спокойный, волнистый рельеф. Склоны увалов волнистые, подвержены водной эрозии. Почва в хозяйстве в основном дерново-подзолистая, по гранулометрическому составу наибольшие площади занимают суглинистые почвы. Кислотность почвы в среднем по хозяйству составляет 5,7, показатель гумуса 2,2. По бонитировочной оценке земель балл бонитета равен 64, что выше среднего по району на 3 балла.

Сельскохозяйственный производственный кооператив «Правда» (сокращенно СПК «Правда»), в дальнейшем именуемый кооператив, является юридическим лицом, действует на основании законодательства Российской Федерации и Устава. Кооператив имеет в собственности обособленное имущество, отражаемое на самостоятельном балансе. СПК «Правда» несет обязанности быть истцом и ответчиком в суде.

Согласно Гражданскому кодексу РФ, Федеральному закону от 8 мая 1996г. № 41 - ФЗ « О производственных кооперативах», Федеральному закону от 8 декабря 1995г. № 193 - ФЗ « О сельскохозяйственной кооперации», в сельском хозяйстве в одной из форм коммерческой организации могут функционировать производственные кооперативы.

Анализируя Учетную политику, можно сказать следующее: основной целью СПК «Правда» является получение прибыли. Кооператив осуществляет следующие виды хозяйственной деятельности, за исключением запрещенных законодательными актами Российской Федерации: производство и реализация сельскохозяйственной продукции, оказание услуг.

Высшим органом управления СПК «Правда» является Общее собрание членов кооператива. Ежегодно СПК проводит годовое собрание, которое проводится не ранее, чем за 2 месяца и не позднее, чем через 6 месяцев после окончания финансового года.

К исключительной компетенции Общего собрания относятся вопросы:

* Внесение изменений и дополнений в Устав или утверждение Устава в новой редакции.
* Принятие решения о реорганизации СПК.
* Ликвидация СПК, назначение ликвидационной комиссии и утверждение промежуточного и окончательного ликвидационных балансов.
* Определение количественного состава членов Правления СПК, избрание его членов на следующий период.
* Определение количественного состава наблюдательного совета СПК, избрание членов наблюдательного совета.
* Утверждение годовых отчетов, бухгалтерских балансов, счета прибылей и убытков кооператива.
* Назначение председателя кооператива, его заместителя, главного бухгалтера и досрочное прекращение их полномочий.

Основной задачей членов Правления кооператива является выработка политики с целью увеличения прибыльности. Правление СПК осуществляет общее руководство деятельности кооператива, за исключением решения вопросов, относящихся к компетенции Общего собрания.

К исключительной компетенции членов правления относятся вопросы:

* Определение приоритетных направлений деятельности СПК «Правда»
* Созыв годового и внеочередного Общих собраний.
* Определение рыночной стоимости имущества.
* Оперативное руководство деятельности кооператива.
* Организация планирования.
* Осуществление контроля за финансово – хозяйственной деятельностью.

В состав Правления СПК избирается 9 человек. Каждый член правления имеет один голос и избирается на один год. Кандидатом в члены Правления кооператива может быть любое физическое лицо, выбранное Общим собранием. Председатель СПК назначается Общим собранием сроком на два года.

Юридическое наименование организации: Сельскохозяйственный производственный кооператив «Правда» Сюмсинского района.

Регион: Сюмсинский район (Удмуртская республика)

Юридический адрес:

427374, Удмуртская Республика, Сюмсинский район, д. Правые Гайны, ул. Молодежная, 1.

Основной вид деятельности (по классификатору ОКВЭД)

Организация СПК «Правда» осуществляет следующие виды деятельности:

Разведение крупного рогатого скота (Сельское хозяйство, охота и предоставление услуг в этих областях / Животноводство)

Отрасль народного хозяйства (по классификатору ОКОНХ)

Мясное и молочное скотоводство (Сельское хозяйство / Сельскохозяйственное производство / Животноводство)

Информация о государственной регистрации:

ОГРН (Основной государственный регистрационный номер): 1021800919062

Орган государственной регистрации:

Межрайонная Инспекция Министерства Российской Федерации по налогам сборам №6 по Удмуртской Республике.

Дата регистрации: 12 апреля 1993 года

ИНН (Идентификационный номер налогоплательщика): 1820000240

Форма собственности (в соответствии с ОКФС): Частная собственность

Организационно-правовая форма (в соответствии с ОКОПФ): Производственные кооперативы

Вид организации по классификации ОКОГУ:

Акционерные общества, товарищества, сельскохозяйственные производственные кооперативы, образованные при реорганизации колхозов и совхозов и приватизации отдельных сельскохозяйственных предприятий

Основным видом деятельности организации указано «Разведение крупного рогатого скота» (при регистрации компании), отрасль хозяйства – «Мясное и молочное скотоводство».

## 2.2 Экономический анализ хозяйственной деятельности и финансовой устойчивости

В таблице 1 приведены показатели, дающие общие сведения о СПК «Правда».

Таблица 1 - **Общие сведения об организации (предприятии)**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **2011** | **2012** | **2013** | **2014** | **2015** | **2015 г.**  **к 2011 г., %** |
| Среднегодовая численность работников, чел. | 59 | 59 | 57 | 53 | 54 | 91,53 |
| Стоимость основных производ­ственных фондов, тыс. руб. | 11630 | 12621 | 14302 | 14411 | 14977 | 128,78 |
| Среднегодовое поголовье скота, усл. гол. | 292 | 292 | 289 | 360 | 362 | 123,97 |
| Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб. | 7931 | 10378 | 11967 | 14380 | 17001 | 214,36 |
| Площадь сельскохозяйственных угодий, га | 1603 | 1603 | 1603 | 1674 | 1777 | 110,85 |
| Материальные затраты, тыс. руб. | 14765 | 15800 | 15743 | 21871 | 21988 | 148,92 |
| Затраты живого труда, тыс. чел.-час. | 118 | 118 | 111 | 101 | 110 | 93,22 |
| Полная себестоимость реализованной продук­ции, тыс. руб. | 15383 | 14670 | 15133 | 20529 | 20986 | 136,42 |
| Выручка от реализации продукции, тыс. руб. | 16564 | 15545 | 17288 | 21870 | 24768 | 149,53 |
| Прибыль от реализации продукции, тыс. руб. | 1181 | 875 | 2155 | 1341 | 3782 | 320,24 |
| Рентабельности продукции, % | 7,13 | 5,63 | 12,47 | 6,13 | 15,27 | - |
| Окупаемость продукции, % | 7,68 | 5,96 | 14,24 | 6,53 | 18,02 | - |

Как видно из данных таблицы 1, за анализируемый период в хозяйстве произошли структурные изменения почти по всем показателям. Данные таблицы 1 свидетельствует о следующем:

Среднегодовое количество работников снизилось к 2015 г. на 8,47% от числа работников 2011 г.

Наблюдается высокий рост основных производственных фондов, так основные фонды увеличились с 11630 тыс.руб. в 2011 г. до 14977 тыс.руб. в 2015 г., т.е. более на 28,78%. Такой рост основных фондов обусловлен их приобретением. Так за пятилетний период хозяйство активно проводило политику обновления основных средств.

Среднегодовое поголовье животных увеличилось к 2015 г. на 23,97%. Переход от мало прибыльной хозяйственной деятельности к высоко прибыльной позволил увеличить выручку от реализации продукции в 2015 г. по сравнению с 2011 г. на 49,53%.

Так же наблюдается небольшое увеличение площади сельскохозяйственных угодий, составляющее 10,85%.

В целом по хозяйству за последние 5 лет наблюдается положительная тенденция роста выручки. К 2015 г. выручка составила 24768 тыс. руб., тогда, как в 2011 г. она составляла – 16564 тыс. руб. Т.е. увеличение выручки произошло на 49,53%. Это произошло в следствии увеличения выпуска сельскохозяйственной продукции и улучшения качества этой продукции. Полная себестоимость продукции за пятилетний период так же увеличилась с 15383 тыс.руб. в 2011 г до 20986 тыс.руб. в 2015 г., темпы ее роста составили 36,42%. Превышающие темпы роста выручки над темпами роста себестоимости позволили получать хозяйству прибыль от реализации, сумма которой имеет высокую тенденцию роста ( в 3,2 раза к 2011 г.).

Исходя из этого СПК «Правда» имеет высокий коэффициент рентабельности и окупаемости продукции в 2015 г., составляющий 15,27% и 18,02% соответственно.

Таким образом, можно предполагать, что в дальнейшем руководство хозяйства будет прилагать значительные усилия для дальнейшего повышения эффективности его работы.

Непременным условием производства продукции является наличие средств производства, состоящих из предметов и средств труда. Предмет труда – вещество природы, на которое человек воздействует в процессе труда: сырье, основные и часть вспомогательных материалов. То, чем человек воздействует на предмет труда, является средством труда – оборудования, здания, сооружения и т.д.

Основные фонды – это средства производства, которые участвуют в производственном процессе многократно, не меняя натуральной формы, выполняют одну и ту же функцию в течение нескольких производственных циклов и переносят свою стоимость на создаваемый продукт частями.

Производственные фонды сельского хозяйства состоят из производительных фондов и фондов обращения. К производительным фондам относятся средства производства – средства труда (основные фонды) и предметы труда(оборотные фонды).

Рассмотрим анализ наличия и движения основных средств за пять лет (2010-2014 гг.) в таблице 2.

Таблица 2 **- Наличие и структура основных производственных фондов**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **2011** | | **2012** | | **2013** | | **2014** | | **2015** | |
| **тыс. руб.** | **%** | **тыс. руб.** | **%** | **тыс. руб.** | **%** | **тыс. руб.** | **%** | **тыс. руб.** | **%** |
| Здания, сооружения и передаточные устройства | 1647 | 8,7 | 1647 | 7,3 | 1647 | 6,2 | 1647 | 5,7 | 1647 | 4,7 |
| Машины и оборудование | 13598 | 71,5 | 15591 | 69,5 | 18013 | 67,3 | 18827 | 65,0 | 23031 | 66,1 |
| Транспортные средства | 473 | 2,5 | 543 | 2,4 | 1024 | 3,8 | 924 | 3,2 | 924 | 2,7 |
| Рабочий скот | 34 | 0,2 | 34 | 0,2 | 17 | 0,1 | 17 | 0,1 | 0 | 0,0 |
| Продуктивный скот | 3180 | 16,7 | 4495 | 20,0 | 5913 | 22,1 | 7411 | 25,6 | 8969 | 25,7 |
| Другие виды основных производственных фондов | 83 | 0,4 | 130 | 0,6 | 132 | 0,5 | 132 | 0,5 | 279 | 0,8 |
| Итого основные производственные фонды | 19015 | 100,0 | 22440 | 100,0 | 26746 | 100,0 | 28958 | 100,0 | 34850 | 100,0 |

Структура основных фондов в течение анализируемого периода меняется значительно. Итого основных фондов в 2015 г. в отличие от 2011 г. увеличилось на 83,27%. При этом наибольший удельный вес в структуре основных средств в течение всех 5 лет занимают машины и оборудование и продуктивный скот. Их доля составляет 71,5% и 16,7% в 2011 г. К 2015 г. за счет роста доли зданий и сооружений произошло изменение в структуре основных средства хозяйства. Так доля зданий составила 4,7%, машин и оборудования 66,1%, продуктивного скота 25,7%

Доля транспортных средств и прочих основных средств за пятилетний период практически не изменилась.

Для оценки производственных фондов используются следующие показатели:

- фондооснащенность;

- фондовооруженность;

- фондоотдача.

Таблица 3 - **Оснащенность и эффективность основных фондов**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **2011** | **2012** | **2013** | **2014** | **2015** | **2015 г.**  **к 2011 г., %** |
| Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб. | 11630 | 12621 | 14302 | 14411 | 14977 | 128,78 |
| Среднесписочная численность работников, чел. | 59 | 59 | 57 | 53 | 54 | 91,53 |
| Площадь сельскохозяйственных угодий, га | 1603 | 1603 | 1603 | 1674 | 1777 | 110,85 |
| Фондовооруженность  на 1 чел., тыс. руб. | 197,11 | 213,92 | 250,90 | 271,90 | 277,34 | 140,70 |
| Фондообеспеченность  на 1 га с.-х.угодий, тыс. руб. | 7,25 | 7,87 | 8,92 | 8,61 | 8,43 | 116,17 |
| Товарная продукция, тыс. руб. | 16564 | 15545 | 17288 | 21870 | 24768 | 149,53 |
| Фондоотдача, руб. | 1,42 | 1,23 | 1,21 | 1,52 | 1,65 | 116,11 |
| Фондоемкость, руб. | 0,70 | 0,81 | 0,83 | 0,66 | 0,60 | 86,12 |

Фондообеспеченность в стоимостной оценке в течении анализируемого периода растет с каждым годом. В 2015 г. в отличие от 2011 г. на 1 га сельхозугодий она выросла на 16,17%, что является положительным фактором, свидетельствующим, что при росте площадей с/х угодий обеспеченность предприятия средствами производства растет более высокими темпами.

Фондовооруженность имеет тенденцию роста с каждым отчетным периодом и в 2015 г. она составила 277,34 тыс.руб. Но такая динамика показателя свидетельствует скорее о снижении эффективности использования основных средств, нежели о позитивных тенденциях, т.к. количество работников растет более медленными темпами, чем стоимость основных средств.

Фондоотдача является основным показателем эффективности использования основных фондов. В течение анализируемого периода данный показатель имел тенденцию к снижению в период 2011-2013 гг., и тенденцию к росту в период 2013-2015 г. и в итоге в 2015 г. по сравнению с 2011 г. он вырос с 1,42 до 1,65. Этот показатель показывает сколько продукции получено в расчете на единицу основных средств. Следовательно, нужно отметить, что в хозяйстве заметен рост валовой продукции, но рост основных фондов выше. Обратным показателем фондоотдачи является показатель фондоемкости. Ему характерна тенденция снижения, данный показатель снизился с 0,7 до 0,6 руб.

Итак, на основе выше проведенного анализа можно утверждать, что про­изводственные фонды в СПК «Правда» используются эффективно и подтверждением этому выступают выше рассчитанные показатели.

Оборотные средства - это средства труда, которые используются в производственном процессе и переносят свою стоимость на готовую продукцию в течение одного производственного цикла или нескольких производственных циклов, но не более одного года.

Таблица 4 - **Наличие и структура оборотных средств**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **2011** | | **2012** | | **2013** | | **2014** | | **2015** | |
| **тыс. руб.** | **%** | **тыс. руб.** | **%** | **тыс. руб.** | **%** | **тыс. руб.** | **%** | **тыс. руб.** | **%** |
| Сырье и материалы | 5194 | 53,5 | 4230 | 38,3 | 4183 | 32,46 | 4618 | 29,1 | 5336 | 29,4 |
| Животные на выр. и откорме | 3856 | 39,7 | 5769 | 52,2 | 6671 | 51,77 | 9039 | 56,9 | 9358 | 51,6 |
| Незавершенное производство | 639 | 6,6 | 969 | 8,8 | 1611 | 12,50 | 1426 | 9,0 | 2278 | 12,6 |
| *Итого оборотные фонды* | 9689 | 99,8 | 10968 | 99,3 | 12465 | 96,73 | 15083 | 95,0 | 16972 | 93,6 |
| Готовая продукция | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,00 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| Дебиторская задолженность | 18 | 0,2 | 55 | 0,5 | 414 | 3,21 | 552 | 3,5 | 989 | 5,5 |
| Денежные средства | 1 | 0,0 | 24 | 0,2 | 7 | 0,05 | 238 | 1,5 | 167 | 0,9 |
| *Итого фонды обращения* | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,00 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| Итого оборотные средства | 9708 | 100,0 | 11047 | 100,0 | 12886 | 100,00 | 15873 | 100,0 | 18128 | 100,0 |

В стоимостной оценке, количество оборотных средств, представленных в таблице 4, за рассматриваемый период 2011-2015 гг., имеет тенденцию роста с 9708 тыс.руб. в 2010 г. до 18128 тыс.руб. в 2015 г. Очень важно, что произошло увеличение доли стоимости животных на выращивании и откорме на с 39,7% до 51,6%. Существенно выросла дебиторская задолженность к 2015 г. с 18 тыс.руб. в 2011 г. до 989 тыс.руб. в 2015 г., с одновременным ростом ее доли структуре оборотных средств с 0,2% до 5,5%, что является отрицательным моментом.

Снизилась доля сырья и материалов с 53,5% до 29,4%, что в абсолютном изменении это составило 142 тыс.руб. Выросла доля незавершенного производства в 2015 г. с 6,6% до 12,6%, что является отрицательным моментом в деятельности хозяйства. Так как рост мог привести к замедлению оборачиваемости капитала.

Из таблицы 4 видно, что доля денежных средств находится на низком уровне в 2011-2013 гг., хотя по нормативу они должны составлять около 10% всех оборотных средств. В хозяйстве данный показатель составляет лишь 0,9% в 2015 г.

Далее проведем анализ эффективности использования оборотных средств.

Оборачиваемость оборотных средств (активов) показывает, сколько раз за анализируемый период организация использовала средний имеющийся остаток оборотных средств. Показатель характеризует долю оборотных средств в общих активах организации и эффективность управления ими. В то же время, на него накладываются отраслевые особенности производственного цикла.

Таблица 5 - **Эффективность использования оборотных средств**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **2012** | **2013** | **2014** | **2015** | **2015 г.**  **к 2012 г., %** |
| Выручка от реализации продукции, тыс. руб. | 15545 | 17288 | 21870 | 24768 | 159,33 |
| Среднегодовой остаток оборотных средств, тыс. руб. | 10378 | 11967 | 14380 | 17001 | 163,82 |
| Коэффициент оборачиваемости | 1,50 | 1,44 | 1,52 | 1,46 | 97,26 |
| Коэффициент закрепления | 0,67 | 0,69 | 0,66 | 0,69 | 102,82 |
| Продолжительность оборота, дней | 240,33 | 249,19 | 236,70 | 247,10 | 102,82 |

Данные таблицы свидетельствуют о снижении оборотных средств в рассматриваемом периоде. В связи с этим отмечается снижение коэффициента оборачиваемости с 1,50 в 2012 г. до 1,46 в 2015 г. и рост длительности оборота с 240 дней до 247 дней в 2015 г. Однако можно отметить, что длительность одного оборота велика.

Коэффициент закрепления, который характеризует средний размер стоимости оборотных средств, приходящихся на 1 рубль объема реализованной продукции вырос с 0,67 до 0,69 п.п., что означает что на 1 руб. реализованной продукции в 2012 г. приходилось 67 коп. оборотных средств, а в 2015 г. 69 коп.

Показатели эффективности использования материальных ресурсов делятся на обобщающие и частные. К обобщающим показателям относятся: материалоемкость продукции; материалоотдача; удельный вес материальных затрат в себестоимости продукции; коэффициент использования материальных ресурсов.

Частные показатели эффективности материальных ресурсов используются для характеристики эффективности потребления отдельных элементов материальных ресурсов, а также для оценки материалоемкости отдельных изделий.

В табл.6 проанализируем показатели эффективности использования материальных ресурсов СПК «Правда».

Таблица 6 - **Эффективность использования материальных затрат**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **2012** | **2013** | **2014** | **2015** | **2015 г.**  **к 2012 г., %** |
| Товарная продукция, тыс. руб. | 23808 | 24986 | 30338 | 42081 | 176,75 |
| Среднегодовые материальные затраты, тыс. руб. | 15283 | 15772 | 18807 | 21930 | 143,49 |
| Материалоотдача, руб. | 1,56 | 1,58 | 1,61 | 1,92 | 123,18 |
| Материалоемкость, руб. | 0,64 | 0,63 | 0,62 | 0,52 | 81,18 |
| Прибыль на 1 руб. материальных затрат, руб. | 0,057 | 0,137 | 0,071 | 0,172 | 301,22 |
| Затраты на 1 руб. выручки от продажи продук­ции (работ, услуг), руб. | 0,64 | 0,63 | 0,62 | 0,52 | 81,18 |

Материалоотдача характеризует выпуск продукции на 1 руб. потребленных материальных ресурсов. Анализ показателей таблицы свидетельствует, что материалоотдача выросла на 23,18% с 1,56 до 1,92 руб. к 2015 г., т.е. на 0,36 руб. продукции.

Материалоемкость продукции определяется как отношение суммы материальных затрат к стоимости произведенной продукции и показывает материальные затраты, приходящиеся на каждый рубль выпущенной продукции, т.е. на 1 руб. выпущенной продукции приходится 0,64 руб. материальных затрат в 2012 г. и 0,52 руб. материальных затрат в 2015 г. снижение материальных затрат можно оценить как положительное явление.

Прибыль на 1 руб. материальных затрат имеет тенденцию к резкому росту, что является положительным в деятельности хозяйства.

Неотъемлемой частью в изучении хозяйственной деятельности любой организации являются ее трудовые ресурсы, наиболее полное и разумное использование которых в процессе производства имеет большое экономическое значение.

Трудовые ресурсы сельского хозяйства - это совокупность людей, обладающих способностью трудиться.

Таблица 7 - **Эффективность использования трудовых ресурсов и оплата труда**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **2011** | **2012** | **2013** | **2014** | **2015** | **2015 г.**  **к 2011 г., %** |
| Выручка от реализации, тыс.руб. | 16564 | 15545 | 17288 | 21870 | 24768 | 149,53 |
| Среднесписочная численность всего, чел. | 59 | 59 | 57 | 53 | 54 | 91,53 |
| Затраты живого труда всего, тыс. чел. -час. | 118 | 118 | 111 | 101 | 110 | 93,22 |
| Фонд рабочего времени на 1 работника, тыс. чел-час | 2,00 | 2,00 | 1,95 | 1,91 | 2,04 | 101,85 |
| Фонд оплаты труда, тыс.руб. | 5041 | 5343 | 6516 | 7968 | 7524 | 149,26 |
| Производительность труда на 1 чел., тыс. руб. | 280,75 | 263,47 | 303,30 | 412,64 | 458,67 | 163,37 |
| Производительность труда на 1 чел-час., тыс. руб. | 140,37 | 131,74 | 155,75 | 216,53 | 225,16 | 160,40 |
| Средняя заработная плата 1 работника, тыс.руб. | 7,12 | 7,55 | 9,53 | 12,53 | 11,61 | 163,08 |
| Оплата труда 1 чел-час., руб. | 42,72 | 45,28 | 58,70 | 78,89 | 68,40 | 160,11 |
| Выручка на 1 руб. оплаты труда, руб. | 3,29 | 2,91 | 2,65 | 2,74 | 3,29 | 100,18 |

В нашем исследуемом хозяйстве стоимость реализованной продукции увеличивается. В 2015 г. по сравнению с 2011 г. этот показатель возрос на 49,53%. Так как наблюдается тенденция снижения численности работников, то соответственно снизились затраты труда с 118 тыс.чел.-час до 110 тыс.чел.-час. к 2015 г.

Фонд оплаты труда составил 7524 тыс.руб. в 2015 г., его рост к 2014 г. составляет 49,26% за счет роста среднемесячной заработной платы с 7,12 тыс.руб. в 2011 г. до 11,61 тыс.руб. в 2015 г.

Производительность труда за исследуемый период имеет тенденцию к росту и составляет в 2015 г. 225,16 тыс.руб., ее рост к 2015 г. составляет 60,4%.

Повышение производительности является актуальной проблемой, от решения которой зависят темпы расширенного воспроизводства в сельском хозяйстве и полное удовлетворение потребностей страны в его продукции.

Финансовый результат деятельности предприятий в конечном итоге характеризуется показателями прибы­ли (убытка). Известно, что без получения прибыли предприятие не может развиваться в рыночной экономике, за исключением организаций, финансируе­мых за счёт государства или других источников. Поэтому задача улучшения финансового результата является жизненно важной для хозяйствующего субъекта. Анализ финансовых показателей позволяет выявить возможности улучшения финансового положе­ния и по результатам расчётов принять экономически обоснованные решения.

Таблица 8 **- Расчет показателей прибыли СПК «Правда», тыс.руб.**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **2011** | **2012** | **2013** | **2014** | **2015** | **2015 г.**  **к 2011 г., %** |
| Выручка от продажи продукции | 16564 | 15545 | 17288 | 21870 | 24768 | 149,53 |
| Себестоимость реализованной продукции | 15383 | 14670 | 15133 | 20529 | 20986 | 136,42 |
| Валовая прибыль | 1181 | 875 | 2155 | 1341 | 3782 | 320,24 |
| Прибыль от продаж | 1181 | 875 | 2155 | 1341 | 3782 | 320,24 |
| Проценты к уплате | 0 | 54 | 110 | 61 | 22 | - |
| Прочие доходы | 2376 | 2551 | 4593 | 2378 | 1918 | 80,72 |
| Прочие расходы | 79 | 428 | 1242 | 203 | 679 | 859,49 |
| Прибыль до налогообложения | 3478 | 2944 | 5396 | 3455 | 4999 | 143,73 |
| Налог на прибыль и прочие платежи | 29 | 19 | 426 | 89 | 315 | 1086,21 |
| Чистая прибыль | 3449 | 2925 | 4970 | 3366 | 4684 | 135,81 |

Финансовый результат в 2015 г. по сравнению с 2011 г. вырос на 35,81%. Это произошло в результате роста прибыли до налогообложения на 1521 тыс.руб. (или 43,73%) к 2015 г., которая увеличилась в свою очередь за счет роста прибыли от реализации, которая выросла на 2601 тыс.руб. (или на 220,24%). Рост прибыли от реализации объясняется ростом выручки на 8204 тыс.руб. (или 49,53%), темпы роста которой превышают темпы роста себестоимости, которая выросла на 5603 тыс.руб. ( или 36,42%).

Исходя из вышесказанного резервами увеличения чистой прибыли являются дальнейшее снижение затрат и контроль за ними, а так же увеличение доходной части от прочей деятельности и операций и соответственно контроль за расходной частью.

Определение финансового состояния организации в рыночных условиях имеет важное значение, так как позволяет отразить состояние капитала в процессе его кругооборота и способность субъекта хозяйствования к саморазвитию на определенный момент времени. О финансовом состоянии организации можно судить на основе коэффициентов рыночной финансовой устойчивости и платежеспособности.

Одним из показателей, характеризующих финансовое положение предприятия, является его платежеспособность, т.е. возможность наличными денежными ресурсами своевременно погашать свои платежные обязательства.

Финансовое состояние предприятия характеризуется системой показателей, отражающих состояние капитала в процессе его кругооборота и способность субъекта хозяйствования финансировать свою деятельность на фиксированный момент времени.

Внешним проявлением финансового состояния предприятия выступает платежеспособность, внутренней стороной финансового состояния является финансовая устойчивость, отражающая сбалансированность денежных и товарных потоков, доходов и расходов, средств и источников их формирования.

Таблица 9 - **Исходная информация для анализа ликвидности и платежеспособности СПК «Правда», тыс.руб.**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **Год** | | | | |
| **2011** | **2012** | **2013** | **2014** | **2015** |
| Денежные средства | 1 | 24 | 7 | 238 | 167 |
| Краткосрочные финансовые вложения | - | - | - | - | - |
| Дебиторская задолженность, | 18 | 55 | 414 | 552 | 989 |
| Материальные запасы | 9689 | 10968 | 12465 | 15083 | 16972 |
| Оборотные активы | 9708 | 11047 | 12886 | 15873 | 18128 |
| Краткосрочные обязательства за минусом доходов будущих периодов | 6156 | 4399 | 4728 | 4133 | 2983 |
| Долгосрочные обязательства | 3615 | 5210 | 3731 | 2228 | 4316 |

Таблица 10 - **Показатели ликвидности и платежеспособности СПК «Правда»**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **Ограни-чение** | **Год** | | | | |
| **2011** | **2012** | **2013** | **2014** | **2015** |
| Коэффициент текущей  ликвидности | 1,0-2,0 | 1,58 | 2,51 | 2,73 | 3,84 | 6,08 |
| Коэффициент срочной ликвидности | 0,8-1,0 | 0,00 | 0,02 | 0,09 | 0,19 | 0,39 |
| Коэффициент абсолютной  ликвидности | 0,2-0,7 | 0,00 | 0,01 | 0,00 | 0,06 | 0,06 |

Коэффициент абсолютной ликвидности характеризует мгновенные платежеспособные возможности предприятия за счет имеющихся в распоряжении денежных средств и краткосрочных финансовых вложений. Организация не выполняет условие К≥0,2 во весь рассматриваемый период 2011-2015 гг.

Коэффициент срочной ликвидности характеризует текущие платежеспособные возможности предприятия за счет денежных средств, краткосрочных финансовых вложений и краткосрочной дебиторской задолженности. Предприятие не выполняет неравенство К≥0,8, но можно отметить рост данного коэффициента к 2015 г. до 0,39.

Коэффициент текущей ликвидности (показатель должен быть К≥2): и этот показатель организация выдерживает.

Таким образом, организация на 2015 г. не является платежеспособной, т.к. по всем двум из трех показателей не выполняются нормативные ограничения.

Финансовая устойчивость предприятия - это способность субъекта хозяйствования функционировать и развиваться, сохранять равновесие своих активов и пассивов в изменяющейся внутренней и внешней среде, гарантирующее его постоянную платежеспособность и инвестиционную привлекательность в границах допустимого уровня риска.

Финансовая устойчивость является отражением стабильного превышения доходов над расходами. Она обеспечивает свободное маневрирование денежными средствами организации и способствует бесперебойному процессу производства и реализации продукции

Финансовая устойчивость формируется в процессе всей производственно- хозяйственной деятельности и может считаться главным компонентом общей устойчивости.

Финансовое состояние предприятия, его устойчивость во многом зависят от оптимальности структуры источников капитала (соотношения собственных и заемных средств) и от оптимальности структуры активов предприятия и в первую очередь от соотношения основных и оборотных средств, а также от уравновешенности активов и пассивов предприятия по функциональному признаку.

Финансовую устойчивость СПК «Правда» рассмотрим через следующие показатели, представленные в таблице 11.

Таблица 11 – **Показатели финансовых коэффициентов финансовой устойчивости СПК «Правда»**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **Ограни-чение** | **Год** | | | | |
| **2011** | **2012** | **2013** | **2014** | **2015** |
| Коэффициент автономии (независимости) | ≥ 0,5 | 0,55 | 0,61 | 0,70 | 0,79 | 0,79 |
| Коэффициент соотношения собственных и заемных средств | ≤ 1,25 | 0,81 | 0,64 | 0,43 | 0,27 | 0,26 |
| Коэффициент финансовой устойчивости | ≥ 0,6 | 0,72 | 0,82 | 0,83 | 0,86 | 0,92 |
| Коэффициент маневренности | ≥ 0,5 | -0,01 | 0,10 | 0,22 | 0,41 | 0,39 |
| Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования | ≥ 0,1 | -0,01 | 0,13 | 0,34 | 0,60 | 0,60 |

Оптимальное значение коэффициента автономии оценивается на уровне 0,5 и более. В нашем случае происходит увеличение показателя коэффициента автономии к 2015 г., что свидетельствует о росте уровня финансовой независимости организации, то есть предприятие финансово зависимо от внешних источников финансирования.

Коэффициент маневренности собственного капитала находится ниже нормы в период 2011-2015 гг. Он показывает уровень собственных средств, вложенных в наиболее мобильные активы. Данный уровень составляет лишь 10-39% в 2012-2015 гг., при норме в 50%. В 2011 г. показатель имеет отрицательное значение.

Значение коэффициента соотношения заёмных и собственных средств сви­детельствует, что в 2011 г. организация привлекала на каждый 1 руб. собственных средств, вложенных в активы 0,81 руб. заемных средств. К 2015 гг. заёмные средства снизились до 26 коп. за счет снижения суммы заемных средств в организации и росте собственных, что оценивается положительно.

Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования характеризует наличие собственных оборотных средств, необходимых для финансовой устойчивости организации. Данный показатель входит в зону нормативного значения в 2012-2015 гг..

Таким образом, рассчитанные показатели финансовой устойчивости свидетельствуют, что организация финансово устойчива, но платежеспособность организации находится на недостаточном уровне.

## 2.3 Эффективность системы управления

Организационная структура управления в СПК «Правда» является линейно-функциональной и представляет собой иерархичность управления, состоящая из 3 уровней управления. Она основывается на принципе единства распределения поручений, согласно которому право отдавать распоряжения имеет только вышестоящая инстанция. Соблюдение этого принципа должно обеспечивать единство управления.

Главный экономист

Главный бухгалтер

Главный энергетик

Главный зоотехник

Зоотехник

Бригадир

Дойного стада КРС

Бригадир

СТФ

Бригадир по

обеспечению

ферм кормами

Главный агроном

Агроном-

семеновод

Бригадир

Тракторно-

полеводческойбригады

Главный инженер

Механик

Кладовщик склада запасных

частей

Заведующий нефтебазой

Общее собрание

Наблюдательный

совет

Председатель

кооператива

Рисунок 3 – **Структура управления СПК «Правда»**

Такая организационная структура образовалась в результате построения аппарата управления из взаимоподчинённых органов в виде иерархической лестницы, то есть каждый подчинённый имеет одного руководителя, а руководитель имеет несколько подчинённых. Элементы структуры являются носителями определенных управленческих полномочий. Полномочия - это совокупность официально предоставленных прав и обязанностей самостоятельного принятия решений, отдавать распоряжения и осуществлять те или иные действия в интересах организации. Подразделения и работники предприятия, выполняющие определённую функцию управления, образуют производственную, техническую и экономическую подсистемы.

В СПК «Правда» выделяют следующие структурные подразделения: основные производственные подразделения, вспомогательные и обслуживающие подразделения, подсобные и промышленные производства, функциональные службы. Организационная структура СПК «Правда» представлена на рисунке 4.

СПК «Правда»

Основные производственные подразделения

Вспомогательные и обслуживающие подразделения

МТФ

Тракторно-полеводческая бригада

Подсобные и промышленные производства

Функциональные службы

Агрономическая служба

Автопарк

Мельница

Столовая

Инженерная служба

Зооветеринарная служба

Зернофуражный склад

Бухгалтерия

Склад ГСМ, запчастей

Конеферма

Ремонтная мастерская

Рисунок 4 - **Организационная структура СПК «Правда»**

Структура управления фиксируется в схеме структуры управления, в штатных расписаниях, в положениях о структурных подразделениях, в должностных инструкциях. В схемах структуры управления обычно отражается состав исполнителей, их подчиненность и взаимосвязь. В штатных расписаниях регистрируется численный состав исполнителей с указанием должностного оклада и общего фонда заработной платы. В положениях о структурных подразделениях и в должностных инструкциях отражаются правовые вопросы каждого подразделения и исполнителя в частности.

В основу структуры управления положен линейный тип руководства и функциональное разграничение обязанностей между работниками различных отделов. Руководители отделов подчиняются непосредственно директору организации. Данная структура имеет положительные моменты и недостатки.

Преимущества линейно функциональной структуры:

- более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников

- освобождение главного линейного менеджера от глубокого анализа проблем

- возможность привлечения консультантов и экспертов.

Деятельность работников СПК «Правда» регламентируется должностными инструкциями, где очерчены задачи, права, обязанности и полномочия конкретных работников. По каждому отделу имеется положение, где описаны цели создания отдела, стоящие перед ним задачи, его место в структуре управления, иерархические взаимоотношения.

Если говорить о коммуникациях, то, без сомнения, можно утверждать, что они хаотичны и лишены какого-либо строгого порядка: директор каждый день бывает в торговых точках, общается с продавцами, пишет приказы, письма, распоряжения. Попытка систематизации коммуникаций приведена в табл.12.

Таблица 12 - **Характеристика коммуникационных процессов в организации**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Направленность коммуникаций** | **Виды коммуникаций** | **Соотношение по видам коммуникаций, %** |
| 1. По вертикали | устные;  письменные | 50  50 |
| 2. По горизонтали | комплексные;  смешанные | 10  90 |
| 3. Диагональные коммуникации | --//-- | --//-- |

Организационная культура в организации очень специфична. Нельзя сказать, что она низкая, просто система ценностей достаточно интересна: отношение руководства к работникам очень разнится. Работник воспринимается, как винтик огромного механизма, безликий, не имеющий никаких личных интересов, кроме трудовых интересов, малейшее нарушение трудовой дисциплины – увольнение, бешеный график работы, минимальная заработная плата. Как и в большинстве организаций, нельзя четко определить тип организационной структуры. Можно сказать, что она комплексная, сочетающая характеристики тех и других типов. Подробнее рассмотрим типы в табл.13.

Таблица 13 - **Характеристика организационной культуры**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Аспект организационной культуры** | **Характеристика** | **Тип организационной культуры** |
| 1 | 2 | 3 |
| 1. Организация направляется | Сильным руководством | бюрократическая |
| 2. Проблемы решаются на основе | Ясного и сосредоточенного продумывания | бюрократическая |
| 3. Лидерство основывается на | Наличии авторитета и признания | предпринимательская |
| 4. С хроническими проблемами справляются с помощью | Поиска новых творческих подходов | предпринимательская |
| 5. Повседневная работа | Зависит от неизменности курса и активности руководства | бюрократическая |
| 6. Функции и ответственность | Получаются такими, какими их делают люди | предпринимательская |
| 7. Желания и интересы отдельных людей | Подчиняются интересам организации | бюрократическая |
| 8. Руководство | Определяет лидеров и возможные направления развития | бюрократическая |
| 9. Разногласия и конфликты | Угрожают стабильности организации и мешают работе | бюрократическая |
| 10. Коммуникации (общение) | Меняются по интенсивности и непредсказуемы | предпринимательская |
| 11. Информация и данные (как правило) | Используются для индивидуальных достижений | предпринимательская |

Как видно из табл.13, преобладающий тип организационной культуры – бюрократический с элементами предпринимательства.

Деятельность работников общества регламентируется должностными инструкциями, где очерчены задачи, права, обязанности и полномочия конкретных работников. По каждому отделу имеется положение, где описаны цели создания отдела, стоящие перед ним задачи, его место в структуре управления, иерархические взаимоотношения.

Таблица 14 - **Показатели эффективности организационной структуры СПК «Правда»**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **2011** | **2012** | **2013** | **2014** | **2015** | **Абс.изм.**  **2015-2011 гг.** |
| Прибыль от продаж, тыс.руб. | 1181 | 875 | 2155 | 1341 | 3782 | 2601 |
| Затраты на управление, тыс.руб. | 1729 | 1752 | 1992 | 2092 | 2240 | 511,18 |
| Коэффициент эффективности организационной структуры управления | 0,68 | 0,50 | 1,08 | 0,64 | 1,69 | 1,01 |
| Коэффициент звенности | 0,413 | 0,523 | 0,633 | 0,833 | 0,833 | 0 |
| Коэффициент территориальной концентрации | 0,024 | 0,025 | 0,025 | 0,028 | 0,028 | +0,004 |

Отдельные параметры эффективности организационной структуры можно определить, используя следующие коэффициенты, предлагаемые Ефремовым В.С. [16, с.8].

1. Коэффициент эффективности организационной структуры управления:

*КЭ = РП/ЗУ,*  (1)

где РП – прибыль от продаж продукции;

ЗУ – затраты на управление (фонд заработной платы, расходы на содержание помещений, приобретение и ремонт средств оргтехники, прием передачу управленческой информации).

Расчет коэффициента эффективности организационной структуры управления за три года показал, что происходит его рост. На этот рост повлиял рост прибыли, произошедший к 2015 г., затраты на управление так же продолжали расти. В СПК «Правда» все вопросы решает директор, поэтому происходила задержка принятия решений. Что показывает необходимость совершенствования организационной структуры управления.

1. Коэффициент звенности:

*КЗВ = ПЗВФ/ПЗВО,* (2)

где ПЗВФ – количество звеньев существующей организационной структуры (по Ефремову В.С.);

ПЗВО – оптимальное количество звеньев организационной структуры.

*КЗВ* = 10/12 = 0,83

1. Коэффициент территориальной концентрации:

*КТК = ППРФ/П,* (3)

где ППРФ – количество организаций данного типа в регионе деятельности нашей организации;

П - площадь региона, на которой функционирует все организации данного типа. Площадь Удмуртии составляет 42,1 тысячи квадратных километров, количество действующих предприятий в данной отрасли составляет 1175.

*КТК* = 1175/42100 км2 = 0,028.

В таблице 15 представлены показатели эффективности управления в СПК «Правда».

Так по показателям эффективности управления можно сделать следующие выводы.

Таблица 15 - **Расчет показателей эффективности управления**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **2011** | **2012** | **2013** | **2014** | **2015** | **2015г.**  **к 2011 г., %** |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** |
| Выручка от реализации продукции, тыс. руб. | 16564 | 15545 | 17288 | 21870 | 24768 | 149,53 |
| Производственные затраты, тыс. руб. | 23145 | 25789 | 27546 | 37055 | 35188 | 152,03 |
| Сумма чистой прибыли, тыс. руб. | 3449 | 2925 | 4970 | 3366 | 4684 | 135,81 |
| Среднесписочная численность работников, чел. | 59 | 59 | 57 | 53 | 54 | 91,53 |
| Среднесписочная численность работников управления, чел. | 10 | 11 | 8 | 9 | 10 | 100,00 |
| Затраты на управление, тыс. руб. | 1729 | 1752 | 1992 | 2092 | 2240 | 129,57 |

Продолжение табл.15

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** |
| Фонд заработной платы всего, тыс. руб. | 4811 | 8350 | 8417 | 10454 | 13592 | 282,52 |
| Фонд заработной платы работников управления, тыс. руб. | 1417 | 1436 | 1633 | 1715 | 1836 | 129,57 |
| Стоимость выручки от реализации продукции на одного среднесписочного работника, тыс. руб. | 280,75 | 263,47 | 303,30 | 412,64 | 458,67 | 163,37 |
| Прибыль на одного среднесписочного работника, тыс. руб. | 58,46 | 49,58 | 87,19 | 63,51 | 86,74 | 148,38 |
| Удельный вес затрат на управление в общей сумме производственных затрат, % | 7,47 | 6,79 | 7,23 | 5,65 | 6,37 | 85,22 |
| Удельный вес зараб. платы работников управления в годовом фонде оплаты труда работников, % | 29,45 | 17,20 | 19,40 | 16,41 | 13,51 | 45,86 |
| Стоимость выручки от реализации продукции на 1 работника управления, тыс. руб. | 1656,40 | 1413,18 | 2161,00 | 2430,00 | 2476,80 | 149,53 |
| Прибыль на одного работника управления, тыс.руб. | 344,90 | 265,91 | 621,25 | 374,00 | 468,40 | 135,81 |

Затраты на управление увеличились с 1729 тыс.руб. до 2240 тыс.руб., или на 29,57%. Это связано с ростом заработной платы работников управления. Фонд заработной платы аппарата управления увеличился с 1417 тыс.руб. до 1836 тыс.руб. (на 29,57%). По показателям удельного веса затрат на управление их доля составила в 2015 г. 6,37%, т.е. наблюдается их снижение с 7,47% до 6,37% (или 14,78% к 2015 г.) за счет роста суммы общих затрат. Удельный вес заработной платы работников управления в общем фонде оплаты туда так же снизился с 29,45% до 13,51%, т.е. заработная плата управленческого персонала выросла меньше, чем общий фонд оплаты труда в оргнаизации.

Далее необходимо разработать мероприятия, позволяющие повысить эффективность управления в СПК «Правда».

# 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАЗВИТИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА СПК «ПРАВДА» СЮМСИНСКОГО РАЙОНА

**3.1.Проектирование оптимальной структуры и организация пасеки**

В целях оптимизации структуры организации по итогам ее оценки и проведенного анализа можно предложить следующие изменения:

1. Дополнительное подразделение: «Строительная бригада»;

2. Дополнительное подразделение: «Пасека».

Данные изменение проектируется с учетом того, что на сегодняшний день СПК «Правда» не имеет в своей организационной структуре строительной бригады и все строительные работы выполняются наемными работниками.

Строительная бригада составит 7 человек работников и формируется на летне-осенний период. Силами строительной бригады предлагается организация пасеки. Организационная структура СПК «Правда» представлена на рисунке 5.

СПК «Правда»

Основные производственные подразделения

Вспомогательные и обслуживающие подразделения

МТФ

Тракторно-полеводческая бригада

Подсобные и промышленные производства

Функциональные службы

Агрономическая служба

Автопарк

Мельница

Столовая

Инженерная служба

Зооветеринарная служба

Зернофуражный склад

Бухгалтерия

Склад ГСМ, запчастей

Конеферма

Ремонтная мастерская

**Строительная бригада**

**Пасека**

Рисунок 5 - **Проектируемая структура СПК «Правда»**

Таким образом предлагаемый проект предусматривает формирование строительной бригады в структуре СПК «Правда» и с ее помощью организовать пасеку на 100 семей.

Пасека будет располагаться в деревне Правые Гайны. К деревне ведет хорошая асфальтированная дорога, что способствует беспроблемному вывозу пасеки на кочевку. В 500 метрах от деревни произрастает липовый лес, который является хорошим медоносом. В 200 метрах расположены поля с разнотравьем.

В Сюмсинском районе, где расположен СПК «Правда», более 90% пчелосемей содержатся на приусадебных участках.

Выездные пасеки есть только в нескольких хозяйствах: в СПК «Нива», Профессиональное училище (ПУ) 34 и в одном личном подсобном хозяйстве (ЛПХ). Из 93 обследованных хозяйств, занимающихся содержанием и разведением пчел, только в СПК «Нива» и ПУ 34 ведется бухгалтерский учет деятельности. Другие личные подсобные хозяйства и крестьянско-фермерские хозяйства (КФХ) ведут учет собранного меда. Для большинства хозяйств показатель валового производства меда не включает кормовые издержки меда.

Мониторинговые обследования (табл.16) пчеловодческих хозяйств позволили распределить их по количеству пчелиных семей по следующим группам.

Таблица 16 - **Динамика пчеловодческих хозяйств в Сюмсинском районе**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Количество пчелиных семей в хозяйстве** | **2011 г.** | **2012 г.** | **2013 г.** | **2014 г.** | **2015 г.** |
| 1-9 | 9 | 9 | 10 | 10 | 15 |
| 10-19 | 44 | 44 | 44 | 44 | 44 |
| 20-29 | 25 | 25 | 26 | 26 | 26 |
| 30-39 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 40 и более | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| Всего по району | 87 | 87 | 89 | 89 | 93 |

Выявлено, что за 5 лет количество хозяйств, занимающихся пчеловодством, увеличилось на 6,8%. Большую долю (47,3%) составляют хозяйства, содержащие до 20 пчелосемей. Увеличение доли хозяйств, имеющих до 9 пчелосемей (с 10,3% в 2011 г. до 16,1% в 2015 г.) связано с появлением государственной поддержки малого бизнеса. Как правило, пчеловоды ориентируются на стабильное число пчелосемей в хозяйстве. Семьи пчел, полученные в результате роения, используются для усиления имеющихся пчелосемей, либо продаются.

Согласно данным Национального союза пчеловодов емкость рынка меда в России составляет почти 1 млн. тонн в год. В то время как объемы производства едва ли дотягивают до 150 тыс. тонн в год. Получается, наши пчеловоды производят в шесть раз меньше того объема, что может съесть население страны. Становится ясным, что рынку еще далеко до насыщения и грамотно организованное пасечное хозяйство принесет прибыль своему владельцу. Благо найти сбыт меда всегда можно, особенно находясь в непосредственной близости к крупному городу.

Планируемый выход меда с одного улья составит 40 кг за сезон (при строгом соблюдении технологии). Таким образом, с 150 ульев мы получим 6000кг. товарного меда. Мед планируется реализовывать в среднем по 400 руб./кг. Фасовка будет производиться как в крупной таре (в куботейнерах по 30-33 кг), так и в мелкой таре по 1 - 3 кг.

Помимо меда, планируется зарабатывать на продаже прочих продуктов пчеловодства: перги, воска, пыльцы и прополиса. Ожидается, что это принесет еще 25% к общей выручке.

Планируемые каналы сбыта продукции и способы рекламы:

• Городские ярмарки;

• Перерабатывающие предприятия, конфетные фабрики;

• Оптовые перекупщики;

• Реализация частным специализированным магазинам (медовым лавкам);

• Интернет - доски объявлений, специализированные форумы, интернет-порталы.

Сбыт продукции облегчен тем фактом, что пасека будет находится в 125 км от города Ижевска, с населением 642 тыс. человек.

Пчеловодство имеет сезонный характер с апреля по октябрь. С середины июня до августа включительно продолжается сезон медосбора.

Земельный участок под размещение пасеки будет выбираться исходя из расчета 35 кв. метров на один улей. Таким образом, на 100 ульев потребуется участок минимум 3500 кв. м. или 0,35 га. Также при подборе участка будут соблюдаться следующие принципы:

1. Длина рабочего маршрута пчел должна составлять не более 2 км.

2. Участок будет располагаться в низине, чтобы возвращаясь с медосбора пчелы летели под гору.

3. Преимущество будет отдаваться местам вблизи посевов гречихи, клевера, подсолнечника и липовых посадок.

Для размещения пасеки будет оборудован земельный участок в составе земель сельскохозяйственного назначения, принадлежащего СПК «Правда».

В качестве основного оборудования будут приобретены ульи. Кроме ульев потребуется приобрести: переносные ящики для рамок, защитную одежду и сетку для лица, медогонку, дымарь, клеточки для содержания маточников, кормушки для осенней и зимней подкормки, стол для распечатывания сотов, воскотопку, сито для процеживания меда.

Кроме этого, планируется строительство ограждений пасеки, а также строительство зимовального помещения. Там же будет организован склад для инвентаря, комната для упаковки и хранения товарного меда, для этого будет приобретена бытовка.

Нами будут приобретены пчелы среднеевропейской темной породы. Эти пчелы хорошо переносят суровые русские зимы и достаточно устойчивы к заболеваниям. На покупку одной пчелосемьи уйдет в среднем 4000 руб.

Характеристика закупаемого техники и оборудования для открываемой пасеки представлена в табл.17.

Таблица 17 - **Характеристика закупаемого техники и оборудования для открываемой пасеки**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **№**  **п/п** | **Наименование оборудования** | **Кол-во, шт.** | **Цена, руб.** | **Сумма, руб.** |
| 1. | Медогонка | 2 | 12000 | 24000 |
| 2. | Ульи «Дадан» | 100 | 4000 | 400000 |
| 3. | Пчелосемья | 100 | 3000 | 300000 |
| 4. | Дымарь | 10 | 685 | 6850 |
| 5. | Стамеска | 5 | 90 | 450 |
| 6. | Проволока | 30 | 115 | 3450 |
| 7. | Пыльцеуловитель | 100 | 150 | 15000 |
| 8. | Кормушки | 100 | 300 | 30000 |
| 9. | Вощина | 180 | 380 | 68400 |
| 10. | Спецодежда | 2 | 600 | 1200 |
| 11. | Фильтр медовый | 100 | 150 | 15000 |
| 12. | Сетка разделительная | 100 | 50 | 5000 |
| 13. | Щётка пасечная | 5 | 300 | 1500 |
| 14. | Комбинированный каток | 5 | 70 | 350 |
| 15. | Вилка для распечатыва­ния медовых рамок | 5 | 280 | 1400 |
| 16. | Загродительноя решетка | 50 | 30 | 1500 |
| 17. | Прополиса сборник | 100 | 110 | 11000 |
| 18. | Маточная клеточка | 100 | 45 | 4500 |
| 19. | Бытовка | 1 | 45000 | 45000 |
| 20. | Итого | | | 934600 |

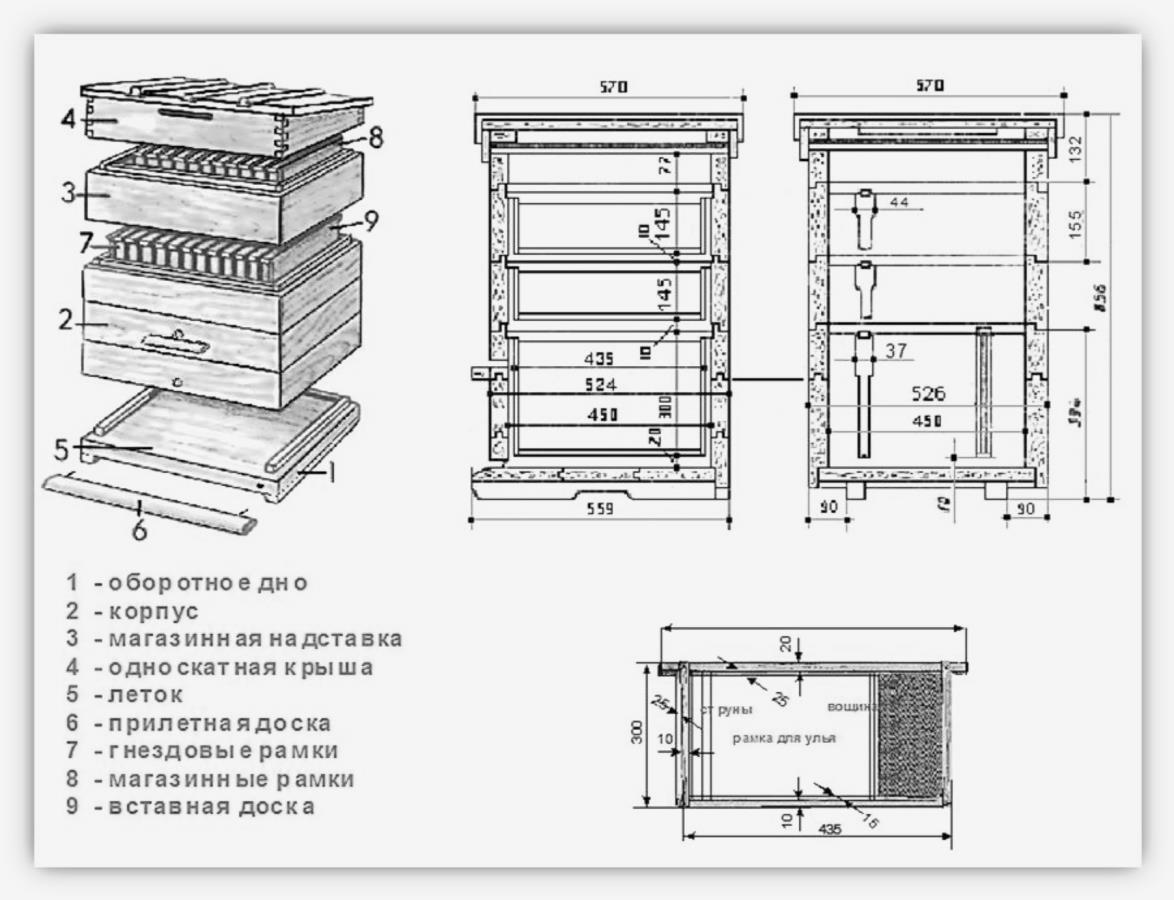


Рисунок 6 - Схема устройства пчелиного улья «Дадан»

Таблица 18 - Затраты на постройку омшаника (зимовника для пчёл) на 100 пчелосемей

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№**  **п/п** | **Наименование оборудования** | **Сумма, руб.** |
| 1. | Брус и доски | 132000 |
| 2. | Мягкая черепица | 100000 |
| 3. | Утеплитель | 18000 |
| 4. | Антисептик для древесины | 12500 |
| 5. | Терморегулятор (гигрометр) | 1200 |
| 6. | Вентиляция | 12000 |
| 7. | Монтажная пена | 3700 |
| 8. | Цемент | 5000 |
| 9. | Расходные материалы | 15000 |
| 10. | Итого | 299 400 |

Общая стоимость проекта составляет 934,6+299,4 = 1234,0 тыс.руб., собственные средства СПК «Правда» из чистой прибыли.

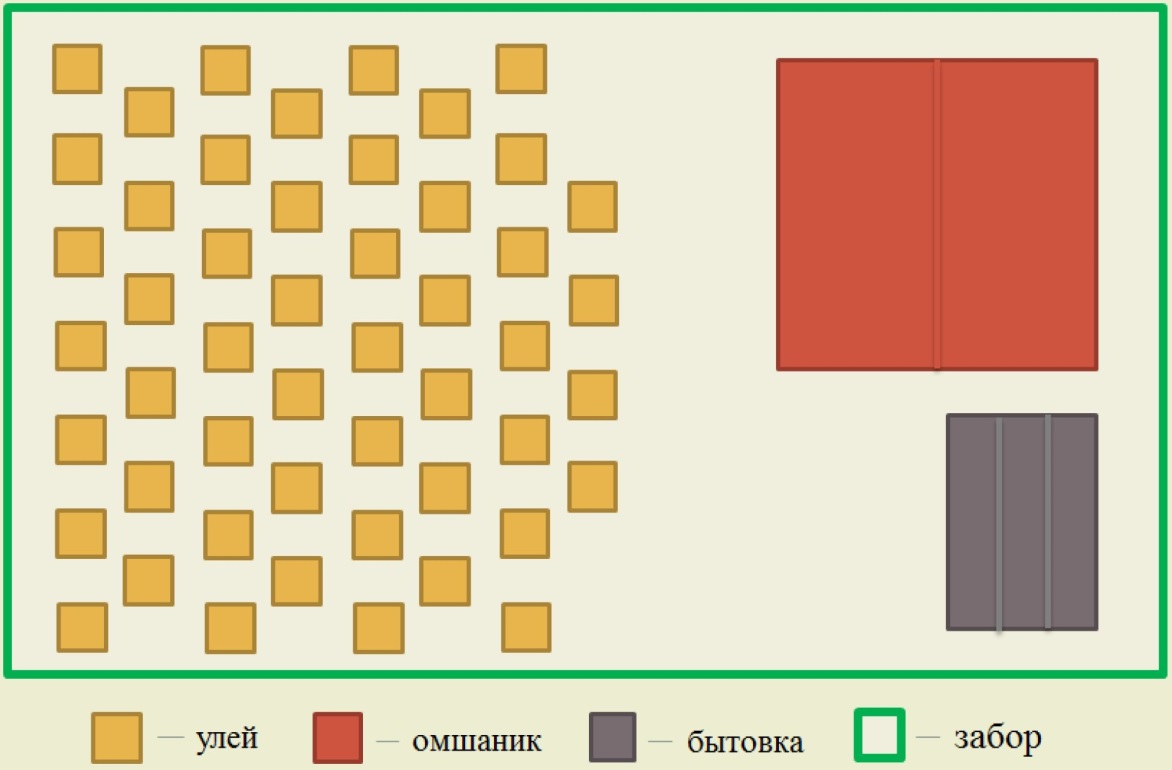


Рисунок 7 - Условная схема пчелиной пасеки

Для ухода за пасекой будет нанято два пчеловода, в обязанности которых будет входить сезонный уход за пчелами, сбор меда и воска, отбор из ульев рамок с медом и их откачка на медогонке, проведение племенных работ на пасеке, соблюдение на пасеке санитарно-гигиенических правил и пр. Заработная плата пчеловодов составит 16 тыс. руб. в месяц (на человека). Для охраны пасеки будут наняты три охранника с окладом в 8 тыс. рублей в месяц. Кроме этого, планируется трудоустроить менеджера по продажам, в обязанности которого будет входить поиск каналов сбыта продукции, встреча с потенциальными клиентами, заключение договоров, продажа меда.

В конечном итоге получаем следующее - с одного улья, в среднем, можно собрать около 40 кг мёда за сезон. С учетом того, что по проекту планируется установка 100 ульев, то ожидаемый сбор товарного мёда составит 4000 кг. В 2016 г. цена 1 килограмма меда на рынке составляла 400 руб.

Итого, после первого сезона, при отсутствии факторов риска (сезон дождей, холодное или засушливое лето, форс-мажор) общий итог прибыли составит около 1600 тыс.руб. Стоит отметить, что готовый продукт отлично хранится в течение длительного времени без консервантов и низких температур. Поэтому если не получится в короткий срок его реализовать, то будет даже выгоднее продать его зимой, когда цены достигают максимальной отметки.

Таблица 19 – **Основные экономические показатели пасеки**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№**  **п/п** | **Показатели** | **Сумма на текущий год, руб.** |
| 1. | Выручка от реализации меда | 1 600 000 |
| 2. | Себестоимость (сумма строк 2.1-2.7) | 773 600 |
| 2.1. | Заработная плата пасечников | 249 200 |
| 2.2. | Заработная плата менеджера по продажам | 97 500 |
| 2.3. | Заработная плата охранников | 374 400 |
| 2.4. | Ветеринарные препараты и материалы | 25 000 |
| 2.5. | Упаковка | 35 000 |
| 2.6. | Реклама | 60 000 |
| 2.7. | Прочие товары | 30 000 |
| 3. | Валовая прибыль (доход до налогообложения) | 826 400 |
| 4. | Налог (ЕСХН 6% от дохода) | 49 584 |
| 5. | Чистая прибыль | 776 816 |

Таким образом, чистая прибыль составляет 776,816 тыс.руб. за первый год работы пасеки.

Рассчитаем, как изменятся показатели хозяйства после организации пасеки в хозяйстве.

Таблица 20 – **Основные экономические показатели деятельности СПК «Правда» после ввода пасеки**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **2015 г.** | **Проект** | **Абс.изм.** |
| Выручка от реализации, тыс.руб. | 24768 | 26368 | 1600,0 |
| Затраты на производство и реализацию продукции, тыс.руб. | 20986 | 21759,6 | 773,6 |
| Прибыль от реализации, тыс.руб. | 3782 | 4608,4 | 826,4 |
| Коэффициент рентабельности продукции, % | 15,27 | 17,48 | 2,21 |
| Коэффициент окупаемости продукции, % | 18,02 | 21,18 | 3,16 |

В результате проведенных расчетов было выявлено, что выручка увеличится на 1600 тыс.руб., прибыль от реализации увеличится на 826,4 тыс.руб., а уровень рентабельности продаж составит 17,48%, уровень окупаемости 21,18%.

Срок окупаемости находим по формуле: (4)

Ток = К/Пр

К – размер капитальных вложений;

Пр – прибыли.

Ток = 1234/776,816 = 1,58 года

Таким образом, полученные показатели свидетельствую об эффективности организации пасеки в СПК «Правда», так как она может принести дополнительную выручку СПК «Правда»

**3.2.Совершенствование методов оперативного управления**

Настоящее бюджетное управление – это работа с обширными объемами информации. Хранение и обработка этой информации должны быть автоматизированы. Поэтому нами предлагается автоматизация системы бюджетирования.

На российском рынке систем бюджетирования сейчас представлено более десятка программных продуктов автоматизации бюджетирования. Они различаются функциональными возможностями, а также стоимостью внедрения и масштабом предприятия, на котором могут работать.

Из западных систем наиболее известны на российском рынке:

* Oracle Financial Analyzer (OFA);
* Hyperion Pillar;
* Adaytum e.Planning Analyst;
* Из отечественных продуктов выделяются:
* ИНТАЛЕВ: Корпоративные финансы и ИНТАЛЕВ: Бюджетное управление;
* Кис: Бюджетирование.

Многие системы бюджетирования, разработанные на Западе, не адаптированы к российским условиям и возможности их доработки значительно ограничены из-за того, что российские поставщики программных продуктов не имеют возможности вносить изменений в такие системы на уровне программного кода.

Выбор автоматизированной системы бюджетирования для организации включал в себя оценку имеющихся на рынке программных продуктов для ведения бюджетирования по следующим критериям:

* Стоимость системы
* Возможность создания, анализа и контроля бюджетов предприятия
* Поддержка многопользовательской работы системы
* Импорт-экспорт данных в учетные (бухгалтерские) системы
* Возможности проведения анализа по принципу «если - то»
* Возможность внесения изменений в систему
* Наличие системы безопасности

Как показал анализ представленного на рынке программного обеспечения для автоматизации бюджетирования, требованиям предприятия наибольшим образом соответствовал продукт «КИС: Бюджетирование». Основными критериями выбора явились относительно невысокая цена внедрения (от 12 до 15 тыс. дол.), отличная интеграция с бухгалтерской системой «1С», работающей на предприятии, а также возможность довольно простой настройки системы под нужды предприятия. Необходимо отметить, что для освоения программы не требуются специальные знания. Кроме того, в течении полугода фирмой-поставщиком программы бесплатно оказываются консультации, а так же предоставляется комплекс специальной литературы. Общая сумма затрат на программное обеспечение и оборудование составит 134,175 тыс.руб.

Трудоемкость внедрения автоматизации рассчитаем по формуле: (5)

С = Т х Z,

С – трудоемкость внедрения автоматизации;

Т – время затраченное на выполнение данной работы (час);

Z – стоимость одного ручного часа работы, определяется по формуле.

(6)

Zз.п. – средняя заработная плата одного работника, занятого обработкой информации, руб.;

Тмес – месячный фонд;

Кд – коэффициент, учитывающий дополнительную заработную плату;

Кн.р. – коэффициент, учитывающий накладные расходы.

Затраты на автоматизированную обработку информации того же объема определяются по формуле: (7)

Са = t х s,

t– машинное время для обработки заданного объема информации, ч.;

s– стоимость одного часа рабочего времени.

Т =48 час.

Zз.п.= 17000 руб.

Т мес = 160 час.

Кд = 0,5

Кн = 0,5

t = 8 час.

s= 106,25 руб.

Z = (17000/160) х 2 = 212,5

С = 212,5\*48\*12 = 122400

Са = 8\*106,25 = 850

Рассчитаем коэффициент окупаемости Ер и срок окупаемости Ток: (8)

Кв – капиталовложения

Ер = (122400-850)/134175 = 0,905

Ток = 1/Ер (9)

Ток = 1/0,905 = 1,1 года.

В результате получаем, что внедряемый проект полностью окупится через 1,1 года.

**3.3.Предложение по стимулированию труда управленческого и производственного персонала**

Одной из важнейших проблем организации заработной платы в рыночных условиях является проблема поиска механизма материальной заинтересованности работников, способного обеспечить максимально тесную взаимосвязь их заработной платы с фактическим трудовым вкладом.

Коллективное премирование работников производственных подразделений цеха животноводства за выполнение бюджетных показателей планируется проводить ежеквартально в размере 25% от тарифного фонда и ежегодно в размере месячного фонда оплаты труда.

Для установления фактической суммы премирования в первичных производственных подразделениях определена система показателей, ориентирующих персонал на решение поставленных производственных задач и сведенных в единую оценку эффективности труда, включающую в себя степень достижения таких показателей как, производительность труда, материалоемкость, соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы, качество полученной продукции.

Расчет рейтинговой оценки работы коллектива проводится балльным методом в таблице с учетом соизмерения плановых (нормативных) показателей с фактическими (табл.23, графа 5) и с учетом скорректированных значений показателей (табл.23, графа.7).

За нормативное значение оценки показателя эффективности принимается единица.

- в графах 1-5 проставляются данные, полученные на основании штатного расписания и табеля рабочего времени;

- по итогу графы 6 определяется сумма коэффициентов трудового вклада всех работников подразделения;

- в итоговую строку графы 8 записывается сумма премии по подразделению, после чего в графе 7 рассчитывается сумма премии, приходящаяся на единицу КТВ, путем деления итога графы 8 на итог графы 6. Затем для каждого работника подразделения в графе 8 определяется сумма премии как произведение индивидуального КТВ на сумму премии, приходящейся на единицу КТВ;

- общий фонд заработной платы каждого работника в 9 графе рассчитывается как сумма фонда заработной платы (графа 5) и премии, рассчитанной пропорционально коэффициенту трудового вклада (графа 8).

В целях усиления стимулирования коллектива к достижению поставленных задач установлена зависимость размера выплачиваемой премии от процента выполнения планового (нормативного) задания:

у = 2х - 100 (10)

где y - процент премии;

х - процент выполнения планового (нормативного) задания.

В таблице 21 указано соотношение процента выполнения планового (нормативного) задания с процентом начисляемой премии. Минимальный процент выполнения планового (нормативного) задания не должен быть ниже 75. В противном случае выплата премий не предусматривается.

Таблица 21 - **Соответствие рейтинговой оценки эффективности проценту выплачиваемой премии**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Значение рейтинговой оценки эффективности (х) | 0,75 | 0,80 | 0,85 | 0,90 | 0,95 | 1,00 |
| Процент премии (у), % | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 |

Исходя из сумм текущей и годовой премий, начисленных в бюджете оплаты труда, определяется размер фактической премии коллективу производственного подразделения по результатам работы.

Распределение премиального фонда между конкретными работниками подразделения проводится с учетом индивидуальных коэффициентов трудового вклада (КТВ), нормативное значение которого равно единице. При этом наибольшее значение КТВ не должно превышать двух единиц, а наименьшее значение должно быть не ниже 0,5.

В таблице 22 представлены факторы, влияющие на изменение КТВ. Критерии изменения коэффициента трудового вклада проводятся в диапазоне от 0,05 до 0,5.

Таблица 22 - **Факторы, влияющие на изменение коэффициента трудового вклада**

|  |  |
| --- | --- |
| **Показатели** | **Размер изменения КТВ** |
| Повышение производительности труда: |  |
| на 10% | 0,1 |
| на 10-30% | 0,1-0,2 |
| на 30-50% | 0,2-0,3 |
| Увеличение доли продукции высокого качества: |  |
| на 10% | 0,05 |
| на 10-30% | 0,05-0,15 |
| на 30-50% | 0,15-0,25 |
| Освоение новых технологий и технических средств, обеспечивающих повышение производительности труда и качество работы | 0,4-0,5 |
| Высокая трудовая дисциплина | 0,1-0,2 |
| Экономия сырья и материалов | 0,1-0,2 |
| Сверхурочная работа, совместительство | 0,1-0,3 |
| Выполнение наиболее сложных и вредных работ | 0,3-0,5 |

Порядок расчета рейтинговой оценки эффективности рассмотрен нами на при­мере прогнозного выполнения квартального задания производственным подразделе­нием цеха животноводства СПК «Правда» - бригадой, обслуживающей дойное стадо (табл. 23).

Таблица 23 - **Прогноз рейтинговой оценки эффективности работы бригады, обслуживающей дойное стадо**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатели** | **Коэффициент значимо­сти показателя, *КЗ*** | **Плановые показатели *(ЗПП)*** | **Фактические показатели (ЗПФ)** | **Процент выполнения *(ПВ),* %** | **Модель стимулирования** | **Скорректированный процент СП, %** | **Показатель эффектив­ности *ПЭ:* в баллах** |
| Получено выручки на 1 работника, тыс. руб. | 0,3 | 1331 | 1157 | 87,0 | СП=ПВ | 87,0 | 0,261 |
| Соотношение темпов роста производи­тельности труда и заработной платы, % | 0,25 | 1,03 | 0,93 | 90,0 | СП=ПВ | 90,0 | 0,225 |
| Продуктивность, кг | 0,25 | 5696 | 5536 | 97,2 | СП=ПВ | 97,2 | 0,243 |
| Материалоемкость, руб. | 0,2 | 0,5 | 0,52 | 104,0 | СП=200-ПВ | 96,0 | 0,192 |
| Итого | 1,00 | X | X | X | X | X | **0,921** |

В сравнении запланированных показателей с фактическими мы определили интегральный показатель эффективности за I квартал 2016 г., величина которого со­ставила 0,921, что в целом положительно охарактеризовало работу подразделения. Однако по всем показателям отмечено невыполнение плана: снижена производитель­ность труда (87%), увеличена материалоемкость (104%). Отклонения в худшую сто­рону отмечены и по соотношению темпов роста производительности труда и темпов роста заработной платы (90%) и по молочной продуктивности (97,2%).

В таблице 24 указано соотношение значения оценки эффективности с процен­том начисляемой премии. Минимальное значение коэффициента эффективности не должно быть ниже 0,75. В противном случае выплата премий не производится.

С учетом рейтинговой оценки работы бригады, обслуживающей дойное стадо (0,921) процент премии, рассчитанный по формуле, составит 84,2%:

*у =* 200\*0,921-100 = 84,2%.

Исходя из суммы текущей премии, начисленной в годовом бюджете оплаты труда за I квартал 180,55 тыс. руб. (табл.24), определим размер премии по результа­там работы:

180,55\*84,2%/100% = 152,02 тыс.руб.

Важным этапом в системе стимулировании труда является распределение преми­ального фонда между конкретными работниками подразделения, которое предлагается проводить с учетом коэффициента трудового вклада (КТВ), оценивающего индивиду­альный результат участия каждого работника в конечных итогах деятельности струк­турного подразделения на основе соизмерения достижений и упущений в работе отно­сительно нормативного значения коэффициента, равного единице.

Таблица 24 - **Распределение суммы квартальной премии между работниками бригады, обслуживающей дойное стадо, СПК «Правда» за I квартал 2016 г.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ФИО** | **Профессия**  **(должность)**  **работника** | **Тариф-**  **ный**  **разряд** | **Фонд зара­ботной платы, тыс.**  **руб.** | **КТВ** | **Премия, приходящаяся на единицу КТВ, тыс.**  **руб. (итог**  **гр.8/итог гр.6)** | **Премия, рас-**  **считанная пропорционально**  **КТВ, тыс. руб.**  **(гр.6хгр.7)** | **Общий фонд**  **заработной**  **платы, тыс.**  **руб.**  **(гр.5+гр.8)** |
|  | оператор машинного доения | 5 | 52,37 | 1,2 | 5,85 | 7,02 | 59,39 |
|  | - | 5 | 53,35 | 1 | 5,85 | 5,85 | 59,20 |
|  | - | 5 | 54,25 | 1 | 5,85 | 5,85 | 60,10 |
|  | - | 5 | 51,17 | 1,1 | 5,85 | 6,43 | 57,60 |
|  | - | 5 | 53,48 | 1,1 | 5,85 | 6,43 | 59,91 |
|  | - | 5 | 52,15 | 1 | 5,85 | 5,85 | 58,00 |
|  | - | 5 | 49,34 | 0,8 | 5,85 | 4,68 | 54,02 |
|  | - | 5 | 53,9 | 1 | 5,85 | 5,85 | 59,75 |
|  | - | 5 | 50,96 | 0,9 | 5,85 | 5,26 | 56,22 |
|  | - | 6 | 51,82 | 1 | 5,85 | 5,85 | 57,67 |
|  | - | 5 | 48,8 | 1 | 5,85 | 5,85 | 54,65 |
|  | скотник | 4 | 45,42 | 1 | 5,85 | 5,85 | 51,27 |
|  | - | 4 | 43,62 | 0,8 | 5,85 | 4,68 | 48,30 |
|  | - | 4 | 46,7 | 1,1 | 5,85 | 6,43 | 53,13 |
|  | - | 4 | 44,6 | 0,9 | 5,85 | 5,26 | 49,86 |
|  | - | 4 | 47,06 | 1,1 | 5,85 | 6,43 | 53,49 |
|  |  | 4 | 43,12 | 1 | 5,85 | 5,85 | 48,97 |
|  |  | 4 | 47,13 | 0,9 | 5,85 | 5,26 | 52,39 |
|  | механизатор-  кормач | 6 | 53,87 | 1,1 | 5,85 | 6,43 | 60,30 |
|  | - | 6 | 51,56 | 1 | 5,85 | 5,85 | 57,41 |
|  | техник по искусственному  осеменению |  |  |  |  |  |  |
|  |  | 5 | 54,17 | 1 | 5,85 | 5,85 | 60,02 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | лаборант | 3 | 37,94 | 1 | 5,85 | 5,85 | 43,79 |
|  | слесарь | 4 | 41,43 | 1 | 5,85 | 5,85 | 47,28 |
|  | сторож | 2 | 36,21 | 1 | 5,85 | 5,85 | 42,06 |
|  | - | 2 | 33,51 | 1 | 5,85 | 5,85 | 39,36 |
|  | бригадир | 6 | 64,46 | 1 | 5,85 | 5,85 | 70,31 |
| Итого: | X | X | 1262,4 | 26 | X | **152,0** | 1414,4 |

Эффективность работы руководителей и специалистов необходимо рассматривать с точки зрения полученных конечных результатов деятельности всей организации, отражающих достижение поставленных целей при оптимальных затратах. Рейтинговую оценку эффективности системы управления предлагается нами проводить поквартально и в целом за год по следующим экономическим показателям: балансовая прибыль, объем товарной продукции, рентабельность, производительность труда, фондоотдача, материалоемкость, зарплатоемкость (табл. 25).

По результатам прогнозных расчетов видно, что оценка эффективности работы аппарата управления в 2016 г. составит 0,94. Используя, установленную нами зави­симость размера выплачиваемой премии от значения коэффициента эффективности, находим, что: у = 200\*0,94-100 = 88%.

Следовательно, исходя из суммы годовой премии в 413,31 тыс. руб. и величины интегрального коэффициента эффективности скорректирован­ный размер годовой премии составит: 413,31\*88%/100% = 363,71 тыс. руб.

Таблица 25 - **Прогноз рейтинговой оценки эффективности работы руководителей и специалистов СПК «Правда»**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатели** | **Коэффициент значимости показателя, *КЗ*** | **Плановые показатели *(ЗПП)*** | **Фактические показатели (ЗПФ)** | **Процент выполнения *(ПВ),* %** | **Модель стимулирования** | **Скорректированный процент СП, %** | **Показатель эффективности *ПЭ}* в баллах ((гр.2xгр.7)/100%)** |
| Прибыль, тыс. руб. | 0,20 | 2550 | 2467 | 96,7 | СП=ПВ | 96,7 | 0,193 |
| Стоимость товарной про­дукции, тыс. руб. | 0,15 | 43250 | 42358 | 97,9 | СП=ПВ | 97,9 | 0,147 |
| Рентабельность, % | 0,20 | 6,5 | 5,4 | 83,1 | СП=ПВ | 83,1 | 0,166 |
| Получено выручки на 1 работника, тыс. руб. | 0,15 | 528 | 503 | 95,3 | СП=ПВ | 95,3 | 0,143 |
| Фондоотдача, руб. | 0,10 | 1,15 | 1,04 | 90,4 | СП=ПВ | 109,6 | 0,110 |
| Материалоемкость, руб. | 0,10 | 0,5 | 0,54 | 108,0 | СП=200-ПВ | 92,0 | 0,092 |
| Зарплатоемкость, руб. | 0,10 | 0,28 | 0,31 | 110,7 | СП=200-ПВ | 89,3 | 0,089 |
| Итого | 1,00 | X | X | X | X | X | 0,940 |

Таким образом, использование позволяет управлять затратами и ресурсами с максимальной степенью эффективности путем согласованности действий на разных уровнях ответственности, вместе с тем уделяя особое внимание затратам на оплату труда.

Таблица 26 - **Влияние предлагаемой системы оплаты труда на экономическую эффективность**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **2015 г.** | **Проект** | **Абс.изм.** |
| Выручка от реализации продукции, тыс. руб. | 24768 | 26006,40 | 1238,40 |
| Полная себестоимость реализованной продук­ции, тыс. руб. | 20986 | 22027,42 | 1041,42 |
| Прибыль (убыток), тыс. руб. | 3782 | 3978,98 | 196,98 |
| Уровень рентабельности (убыточности), % | 18,02 | 18,06 | 0,04 |

Данные представленные в таблице 26 показывают, что при использовании данной системы оплаты труда производительность труда увеличится на 5% и хозяйство может получить дополнительный размер выручки 1238,4 тыс. руб.

Таким образом, данная система поможет разрешить противо­речие, складывающееся по поводу стремления администрации организации к оптими­зации затрат на оплату труда, а работников - к максимизации заработной платы, и привести к эффективному использованию ресурсов организации и справедливому распределению доходов.

Таблица 27 - **Расчет показателей эффективности управления в прогнозе**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **2015 г.** | **Прогноз** | **Абс.изм.** |
| Выручка от реализации продукции, тыс. руб. | 24768 | 27606,40 | 2838,40 |
| Производственные затраты, тыс. руб. | 20986 | 22801,02 | 1815,02 |
| Сумма прибыли от продаж, тыс. руб. | 3782 | 4805,3792 | 1023,38 |
| Среднесписочная численность работников, чел. | 54 | 60 | 6,00 |
| Среднесписочная численность работников управления, чел. | 10 | 10 | 0,00 |
| Стоимость выручки от реализации продукции на одного среднесписочного работника, тыс. руб. | 458,67 | 460,11 | 1,44 |
| Прибыль на одного среднесписочного работника, тыс. руб. | 70,04 | 80,09 | 10,05 |
| Стоимость выручки от реализации продукции на 1 работника управления, тыс. руб. | 2476,8 | 2760,64 | 283,84 |
| Прибыль на одного работника управления, тыс.руб. | 378,2 | 480,53792 | 102,34 |

По показателям эффективности управления можно отметить следующие результаты:

- выручка по итогам мероприятий выросла на 2838,4 тыс.руб.

- сумма прибыли от продаж выросла на 1023,38 тыс.руб.

- наблюдается рост выручки и прибыли на 1 работника на 1,44 тыс.руб. и 10,05 тыс. руб. соответственно.

Данные расчеты показывают целесообразность внедрения предлагаемых мероприятий по повышению эффективности управления СПК «Правда».

# **ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ**

Целью работы являлась разработка мероприятий по совершенствованию управления сельскохозяйственной организации для повышения эффективности ее функционирования в СПК «Правда». СПК «Правда» расположен в Сюмсинском районе, деревне Правые Гайны. Вид экономической деятельности - растениеводство в сочетании с животноводством.

За анализируемый период в хозяйстве произошли структурные изменения почти по всем показателям. Среднегодовое поголовье животных увеличилось к 2015 г. на 23,97%. Переход от мало прибыльной хозяйственной деятельности к высоко прибыльной позволил увеличить выручку от реализации продукции в 2015 г. по сравнению с 2011 г. на 49,53%. Так же наблюдается небольшое увеличение площади сельскохозяйственных угодий, составляющее 10,85%. В целом по хозяйству за последние 5 лет наблюдается положительная тенденция роста выручки. К 2015 г. выручка составила 24768 тыс. руб., тогда, как в 2011 г. она составляла – 16564 тыс. руб. Т.е. увеличение выручки произошло на 49,53%. Это произошло в следствии увеличения выпуска сельскохозяйственной продукции и улучшения качества этой продукции. Полная себестоимость продукции за пятилетний период так же увеличилась с 15383 тыс.руб. в 2011 г до 20986 тыс.руб. в 2015 г., темпы ее роста составили 36,42%. Превышающие темпы роста выручки над темпами роста себестоимости позволили получать хозяйству прибыль от реализации, сумма которой имеет высокую тенденцию роста ( в 3,2 раза к 2011 г.). Исходя из этого СПК «Правда» имеет высокий коэффициент рентабельности и окупаемости продукции в 2015 г., составляющий 15,27% и 18,02% соответственно.

Таким образом, можно предполагать, что в дальнейшем руководство хозяйства будет прилагать значительные усилия для дальнейшего повышения эффективности его работы.

В исследуемом хозяйстве стоимость реализованной продукции увеличивается. В 2015 г. по сравнению с 2011 г. этот показатель возрос на 49,53%. Так как наблюдается тенденция снижения численности работников, то соответственно снизились затраты труда с 118 тыс.чел.-час до 110 тыс.чел.-час. к 2015 г. Фонд оплаты труда составил 7524 тыс.руб. в 2015 г., его рост к 2014 г. составляет 49,26% за счет роста среднемесячной заработной платы с 7,12 тыс.руб. в 2011 г. до 11,61 тыс.руб. в 2015 г. Производительность труда за исследуемый период имеет тенденцию к росту и составляет в 2015 г. 225,16 тыс.руб., ее рост к 2015 г. составляет 60,4%.

Затраты на управление увеличились с 1729 тыс.руб. до 2240 тыс.руб., или на 29,57%. Это связано с ростом заработной платы работников управления. Фонд заработной платы аппарата управления увеличился с 1417 тыс.руб. до 1836 тыс.руб. (на 29,57%). По показателям удельного веса затрат на управление их доля составила в 2015 г. 6,37%, т.е. наблюдается их снижение с 7,47% до 6,37% (или 14,78% к 2015 г.) за счет роста суммы общих затрат. Удельный вес заработной платы работников управления в общем фонде оплаты туда так же снизился с 29,45% до 13,51%, т.е. заработная плата управленческого персонала выросла меньше, чем общий фонд оплаты труда в оргнаизации.

С целью роста эффективности управления в СПК «Правда» были разработаны следующие мероприятия:

1. Организация пасеки на 100 пчелосемей.

2. Совершенствование методов оперативного управления с помощью автоматизированной программы «КИС: Бюджетирование»

3. Предложение по стимулированию труда управленческого и производственного персонала на основе расчета КТВ (коэффициента трудового вклада).

Пасека будет располагаться в деревне Правые Гайны. К деревне ведет хорошая асфальтированная дорога, что способствует беспроблемному вывозу пасеки на кочевку. В 500 метрах от деревни произрастает лес, который является хорошим медоносом. В 200 метрах расположены поля с разнотравьем. Чистая прибыль от нового вида деятельности – пасеки составляет 776,816 тыс.руб. за первый год работы пасеки. В результате проведенных расчетов было выявлено, что выручка увеличится на 1600 тыс.руб., прибыль от реализации увеличится на 826,4 тыс.руб., а уровень рентабельности продаж составит 17,48%, уровень окупаемости 21,18%. Срок окупаемости 1,58 года.

Как показал анализ представленного на рынке программного обеспечения для автоматизации бюджетирования, требованиям предприятия наибольшим образом соответствовал продукт «КИС: Бюджетирование». Основными критериями выбора явились относительно невысокая цена внедрения (от 12 до 15 тыс. дол.), отличная интеграция с бухгалтерской системой «1С», работающей на предприятии, а также возможность довольно простой настройки системы под нужды предприятия. Необходимо отметить, что для освоения программы не требуются специальные знания. Общая сумма затрат на программное обеспечение и оборудование составит 134,175 тыс.руб.

При использовании данной системы оплаты труда производительность труда увеличится на 5% и хозяйство может получить дополнительный размер выручки 1238,4 тыс. руб. Таким образом, данная система поможет разрешить противо­речие, складывающееся по поводу стремления администрации организации к оптими­зации затрат на оплату труда, а работников - к максимизации заработной платы, и привести к эффективному использованию ресурсов организации и справедливому распределению доходов.

По показателям эффективности управления можно отметить следующие результаты:

- выручка по итогам мероприятий выросла на 2838,4 тыс.руб.

- сумма прибыли от продаж выросла на 1023,38 тыс.руб.

- наблюдается рост выручки и прибыли на 1 работника на 1,44 тыс.руб. и 10,05 тыс. руб. соответственно.

Данные расчеты показывают целесообразность внедрения предлагаемых мероприятий по повышению эффективности управления СПК «Правда».

# **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Анализ финансовой отчетности: учебник / Под общ. ред. М.А. Вахрушиной. – М.: Вузовский учебник: ИНФРА–М, 2012. – 431 с.
2. Арестова Н.В. Подходы к оценке экономического потенциала / Н.В. Арестова // Наука и экономика. – 2011. – № 1–5. – С. 14–16.
3. Бабич Т.Н., Мигунова Е.А. Оценка экономического потенциала предприятия / Т.Н. Бабич, Е.А. Мигунова // Финансовый вестник: финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет. – 2011. – № 2. – С. 8–17.
4. Бартова Е.В. Сущность и структура производственного потенциала промышленного предприятия / Е.В. Бартова // Российское предпринимательство. 2010. – № 12. – Вып. 1 (173). – С. 65–69.
5. Бабин В.А. Инновационный потенциал экономики и показатели оценки инновационного развития / В.А. Бабин // Инновационное развитие экономики: Научно–практический и теоретический журнал. – 2013. – № 6 (17). – С. 17–20.
6. Бгашев М.В. Стратегия обеспечения экономической безопасности предприятия: кадровый аспект / М.В. Бгашев // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. - 2009. - Т. 9. - №2. -С. 46-51.
7. Бронникова Т.С. Развитие методологии формирования рыночного потенциала предприятия: монография / Т.С. Бронникова, В.В. Котрин. – Королёв, ФТА, 2012 – 134 с.
8. Бычкова С.М. Совершенствование управления агропромышленным предприятием на основе оценки его стоимости (на примере сельскохозяйственных предприятий Ленинградской области): – Монография / С.М. Бычкова, А.С. Овчинников. – СПб.: СПбГАУ, 2014. – 244с.
9. Бурховецкая Т.В.. Экономический механизм формирования эффективного собственника в сельскохозяйственных производственных кооперативах: Дис. канд. экон. наук: 08.00.05: Воронеж, 2011. - 228 с.
10. Бухалков, М.И. Организация производства и управление предприятием: Учебник / М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 506 c.
11. Волкова, И. А. Управление технологическими процессами в сельском хозяйстве (на материалах Сибирского федерального округа): дис. … д-ра экон. наук: 08.00.05 / Волкова Ирина Анатольевна. – Омск, 2014. – 432 с.
12. Веснин В.Р. Стратегическое управление / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2013. – 328 с.
13. Гатаулин, А. М. Стоимость, равновесие и издержки в сельском хозяйстве / А. М. Гатаулин, Н. М. Светлов. М.: ФГОУ ВПО РГАУ –МСХА им. К. А. Тимирязева. 2015. – 284 с.
14. Гукова, А.В. Управление предприятием: финансовые и инвестиционные решения: Курс лекций для бакалавров. Учебное пособие / А.В. Гукова, И.Д. Аникина, Р.С. Беков. - М.: ФиС, ИНФРА-М, 2012. - 184 c.
15. Дятлова А.Ф. Теория и методология учетно–аналитического обеспечения управления сельскохозяйственными организациями: монография / А.Ф. Дятлова. – Йошкар–Ола: Стринг, 2013. – 160 с.
16. Журова Л.И. Финансовый потенциал экономической системы: структура и методика оценка / Л.И. Журова // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 2. – С.348–355.
17. Зайцев, Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием: Учебное пособие / Н.Л. Зайцев. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 455 c.
18. Ивасенко А.Г. Финансы организаций (предприятий): учебное пособие / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова.– 4–ое изд., стер.– М.: КНОРУС, 2015. – 208с.
19. Клычова Г.С. Аудит бизнес–процессов предприятий аграрной сферы экономики / Г.С. Клычова, А.С. Клычова // Научный альманах. 2015. – № 7(9). – С. 108–112.
20. Клычова Г.С. Управленческие аспекты учета в отдельных отраслях АПК: Монография / Г.С. Клычова, А.Р. Закирова. – Казань: Центр инновационных технологий. – 2013. – 324 с.
21. Клычова Г.С. Инновационный социальный капитал сельскохозяйственного предприятия как объект управления / Г.С. Клычова, Э.Р. Камилова // Актуальные вопросы образования и науки: сборник научных трудов по материалам Международной научно–практической конференции (30 сентября 2014 г.): в 11 частях. Часть 8. Тамбов: ООО «Консалтинговая компания Юком», 2014. – 164 с. – С. 85–86.
22. Когденко В.Г. Краткосрочная и долгосрочная финансовая политика: учеб. Пособие для студентов вузов / В.Г. Когденко, М.В. Мельник, И.Л. Быковников.– М.:ЮНИТИ–ДАНА, 2012. – 471с.
23. Концевая С.М. Стратегический учёт и оценка эффективности систем управления производством организации / С.М. Концевая, Г.Ф. Шурмина // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2008. – № 2. – С. 28–29.
24. Латфуллин Г. Р. Теория организации: учебник для бакалавров: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям 061100 "Менеджмент организации", 061000 "Государственное и муниципальное управление" / Г. Р. Латфуллин, А. В. Райченко ; [рец.: Б. З. Мильнер, М. Л. Разу] ; Гос. ун-т управления. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : Юрайт, 2013. - 448 с.
25. Магомедов А. Д. Показатели эффективности сельского хозяйства / А.Д. Магомедов, Л.А. Оверчук, А.Л. Оверчук // Интенсификация и эффективность агропромышленного производства: Сборник научных трудов – М.: ГНУВНИИЭСХ, 2014. – С. 169–189.
26. Олексюк О.И. Экономика результативности деятельности предприятия: монография / О.И. Олексюк.- К.: КНЭУ, 2008.-362 с.
27. Полищук Н.В. Научно-методические аспекты результативности функционирования современных экономических систем: автореф. дис. доктора экон. наук: спец. 08.00.03. - экономика и управление национальным хозяйством / Н.В. Полищук. - Винницкий национальный аграрный университет, 2011.- 36с.
28. Региональная политика развития трудового потенциала инновационной экономики: коллективная монография / под редакцией С.В. Кузнецова; Учреждение Российской академии наук Институт проблем региональной экономики РАН. – СПб: Санкт–Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения, 2011. – 229 с.
29. Региональная экономика: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / под ред. Г.Б. Поляка. – 5–е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2013. – 463 с.
30. Савельева Е. Н. Научно-практические подходы к оценке эффективности систем управления предприятием / Е.Н. Савельева // Экономика, управление, финансы: материалы III Междунар. науч. конф. (г. Пермь, февраль 2014 г.). - Пермь: Меркурий, 2014. - С. 142-146.
31. Салихова Я.Ю. Конкурентный потенциал предприятия: сущность, структура, методика оценки: учебное пособие / Я.Ю. Салихова. – СПб.: Изд–во СПбГУЭФ, 2011. – 52 с.
32. Скобара В. В., Телепнева А. В. Государственный финансовый контроль в системе управления государством: монография / В.В. Скобара, А.В. Телепнева. – М.: Издательский дом «Научная библиотека», 2013. – 216 с.
33. Сосненко Л.С. Анализ экономического потенциала сельскохозяй–ственного предприятия / Л.С. Сосненко. – LAP LAMBERT Academic Publishing GmbH Co. KG HeinrichBocking–Str/ 6–8 66121 Saarbrucken, Germany, 2012. – 140 с.
34. Трунова С.Н. Комплексная методика оценки эффективности стратегического управления развитием сельскохозяйственной организацией / С.Н. Трунова // Технологии пищевой и перерабатывающей промышленности АПК - продукты здорового питания. - 2015. - №2. - С. 89-96.
35. Управление производством и операциями : для магистрантов и специалистов : учебное пособие по направлению 080200 "Менеджмент" / В. Л. Попов [и др.] ; под ред. В. Л. Попова. - Москва [и др.] : Питер, 2014. - 336 с.
36. Управление экономическим потенциалом организации: учебное пособие / А.П. Романов, Г.Г. Серебренников, В.М. Безуглая, О.В. Кириллина, М.К. Чарыкова. – Тамбов: Изд–во ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2012. – 88 с.
37. Шешукова Т.Г. Совершенствование методики анализа экономического потенциала хозяйствующего субъекта: Монография / Т.Г. Шешукова, Е.В. Колесень. – Пермь, Пермский ГНИИ. 2013. – 196 с.
38. Экономический анализ. Основы теории. Комплексный анализ хозяйственной деятельности организации: учебник [Текст] / под ред. Н.В. Вой толовского, А.П. Калининой, И.И. Мазуровой. – 3–е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2011. – 507 с.
39. Экономическая результативность деятельности предприятий: монография / А.Н. Тищенко, Н.А. Кизим, Я.В. Догадайло. - Х.: ИНЖЭК, 2010. - 144 с.
40. Экономика сельского хозяйства [Текст]: Учебник для высших учебных заведений / Н.Я. Коваленко, Ю.И. Агирбов, Н.А. Серова и др. – М.: ЮРКНИГА, 2014. – 384 с.