

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РФ
ФГБОУ ВО «ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ ИМПЕРАТОРА ПЕТРА I»

Факультет экономики и менеджмента

Кафедра управления и маркетинга в АПК

РАБОЧАЯ ТЕТРАДЬ

для выполнения лабораторно-практических
и индивидуальных заданий по дисциплине

«Управление организацией (предприятием)»

для студентов, обучающихся по специальности:

38.05.01 – «Экономическая безопасность» специализация
«Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности»

Курс, группа _____

Ф.И.О. студента _____

Воронеж - 2016

Составители: проф. Закшевская Е.В., доц. Захарова Н.А., доц. Белолипов Р.П., доц. Селиверстов А.Д., доц. Коновалова С.Н., доц. Федулова И.Ю., доц. Закшевская Т.В., доц. Загвозкин М.В., асс. Литвиненко Т.В.

Рецензенты:

профессор Четвертакова В.П.

доцент Сабетова Т.В.

Одобрена и рекомендована к изданию решением кафедры «Управления и маркетинга в АПК» (протокол № 12 от 01 июля 2016 г.) и методической комиссии факультета экономики и менеджмента Воронежского государственного аграрного университета имени императора Петра I (протокол № 1 от 31 августа 2016 г.).

ЗАДАНИЕ № 1

АНАЛИЗ И ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ И СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Анализ начинается с природно-экономической характеристики сельскохозяйственного предприятия:

- определение размеров предприятия
- анализ эффективности использования ресурсов
- определение специализации сельскохозяйственного предприятия
- анализ эффективности сельскохозяйственного производства

Исходная информация для выполнения задания

Таблица 1. Организационно-правовая форма сельскохозяйственного предприятия и его местонахождение

Показатели	Значение
1	2
Организационно-правовая форма	
Наименование предприятия	
Район	
Область	
Расстояние от районного центра, км	
Расстояние от областного центра, км	
Наименование населенных пунктов в составе предприятия	
Выводы о выгодности месторасположения предприятия относительно пунктов продажи с.-х. продукции и приобретения материально-технических ресурсов	

Таблица 2. Показатели размера

Показатели	Годы			г. в % к г.
	2	3	4	
1	2	3	4	5
1. Стоимость валовой продукции в текущих ценах, всего, тыс. руб.				
в т.ч. в растениеводстве				
в животноводстве				
2. Выручка от реализации продукции, всего, тыс. руб.				
в т.ч. в растениеводстве				
в животноводстве				
3. Среднегодовая численность работников, чел.				
4. Стоимость основных средств, тыс. руб.				
5. Количество тракторов, шт.				
6. Количество комбайнов, шт.				
7. Количество автомобилей, шт.				
8. поголовье КРС, гол.				
в т.ч. коров				
молодняк на откорме				
9. поголовье свиней, гол.				
10. поголовье овец, гол.				
11. поголовье птицы, гол.				
12. поголовье лошадей, гол.				
13. Площадь с.-х. угодий, га				
в т.ч. пашни				

Выводы:

Продолжение таблицы 4

1	2	3	4	5	6	7	8
Технические - всего							
подсолнечник							
сахарная свекла фабричная							
сахарная свекла маточная							
Картофель							
Овощи и бахчевые							
Кормовые - всего							
многолетние травы на сено							
многолетние травы на з/к							
многолетние травы на семена							
однолетние травы на сено							
однолетние травы на з/к							
кукуруза на силос и зеленый корм							
кормовые корнеплоды							
Итого посевов							
Пар							
Пашня в обработке							

Выводы:

Примечание:

Рациональная структура посевных площадей должна обеспечивать соответствие специализации сельскохозяйственного предприятия, создание условий для эффективного использования производственных ресурсов, получение максимума прибыли с единицы земельной площади. В зерно-животноводческих хозяйствах рекомендуются полевые севообороты, в которых зерновые культуры занимают 55-60 % пашни, а в свиноводческих и птицеводческих – 65-70 %. На посевах под подсолнечник рекомендуется отводить не более 12%, а под пар не более 5% от площади пашни.

Таблица 5. Динамика урожайности сельскохозяйственных культур, ц/га

Культуры	Годы						_____ г.
							в % к _____ г.
1	2	3	4	5	6	7	8
Зерновые и зернобобовые культуры							
пшеница озимая							
пшеница яровая							
рожь озимая							
ячмень							
овес							
просо							
гречиха							
кукуруза на зерно							
горох							
вика							
Технические культуры							
подсолнечник							
сахарная свекла фабричная							
сахарная свекла маточная							
Картофель							
Овощи и бахчевые							
Кормовые культуры							
многолетние травы на сено							
многолетние травы на з/к							
многолетние травы на семена							
однолетние травы на сено							
однолетние травы на з/к							
кукуруза на силос и зеленый корм							
кормовые корнеплоды							

Выводы:

Таблица 6. Динамика продуктивности животных

Показатели	Годы			Г. в % к Г
	2	3	4	
1	2	3	4	5
1. Валовой надой, всего, ц				
на 1 голову, ц				
2. Прирост КРС, всего, ц.				
на 1 голову, ц				
3. Прирост свиней всего, ц				
на 1 голову, ц				
3. Прирост овец всего, ц				
на 1 голову, ц				
4. Настриг шерсти, ц				
5. Выход телят на 100 коров и нетелей, гол.				
6. Выход поросят от 1 основной свиноматки, гол.				
7. Выход ягнят от 1 овцематки, гол.				

Выводы:

Таблица 7. Состав и структура трудовых ресурсов

Категории работников	Годы						Г. в % к Г.
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	
1	2	3	4	5	6	7	8
Всего по предприятию							
в т.ч. работники, занятые в сельхозпроизводстве							
из них							
трактористы-машинисты							
операторы машинного доения							
скотники КРС							
работники коневодства							
работники свиноводства							
работники овцеводства							
работники птицеводства							
Рабочие сезонные и временные							
Служащие							
из них руководители							
специалисты							
Работники занятые в подсобных промышленных производствах							
Работники торговли и общественного питания							
Работники ЖКХ							
Работники занятые в строительстве хоз. способом							
Работники детских учреждений и учебных заведений							
Прочие работники							

Выводы:

Таблица 8. Расчет эффективности использования трудовых ресурсов

Показатели	Годы			г. в % к г.
	2	3	4	
1	2	3	4	5
Произведено всего, ц				
зерна				
сахарной свеклы				
подсолнечника				
молока				
живой массы КРС				
Произведено на одного среднегодового работника, ц				
зерна				
сахарной свеклы				
подсолнечника				
молока				
живой массы КРС				
Отработано работниками, всего, тыс. чел.-часов				
Производство валовой продукции, тыс. руб.				
в т.ч. на одного среднегодового работника, тыс. руб./чел.				
на 1 чел.-час затраченный в управлении, тыс. руб.				

Выводы:

Таблица 9. Состав и структура основных средств

Виды основных средств	Годы						г. в % к г.
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	
1	2	3	4	5	6	7	8
Здания и сооружения							
Машины и оборудование							
Транспортные средства							
Производственный и хозяйственный инвентарь							
Рабочий скот							
Продуктивный скот							
Многолетние насаждения							
Земельные участки и объекты природопользования							
Другие виды основных средств							
Итого:							

Таблица 10. Показатели использования и обеспеченности основными средствами и энергетическими ресурсами

Показатели	Годы			г. в % к г.
1	2	3	4	5
Основные средства, всего, тыс. руб.				
Фондообеспеченность, тыс. руб./га				
Фондовооруженность, тыс. руб./чел.				
Фондоотдача, тыс. руб.				
Фондоёмкость, тыс. руб.				
Прибыль, тыс.руб./100 руб. основных средств,.				
Энергетических мощностей, всего, л.с.				
Энергообеспеченность, л.с./100 га				
Энерговооруженность, л.с./чел.				

Выводы:

(формулы расчета)

Таблица 11. Размер и структура товарной продукции.....

Виды продукции и отрасли	Годы						В среднем за 3 года
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	
1	2	3	4	5	6	7	8
Зерновые и зернобобовые, всего							
Подсолнечник							
Сахарная свекла							
Прочая продукция растениевод- ства							
Продукция растениеводства реал- лизованная в переработанном виде							
Итого по растениеводству							
Скот и птица в живой массе:							
КРС							
Свиньи							
Овцы и козы							
Птица							
Лошади							
Молоко цельное							
Прочая продукция животновод- ства							
Продукция животноводства в пе- реработанном виде							
Итого по животноводству							
Прочая продукция, работы, услу- ги							
Всего по хозяйству							

Выводы:

Таблица 12. Расчет стоимости валовой продукции в сопоставимых ценах по хозяйству в.....

Виды продукции и отрасли	Сопоставимая цена руб./ц	Годы					
		кол-во,ц	тыс.руб.	кол-во,ц	тыс.руб.	кол-во,ц	тыс.руб.
1	2	3	4	5	6	7	8
озимая пшеница							
озимая рожь							
ячмень							
овес							
гречиха							
просо							
горох							
кукуруза на зерно							
подсолнечник							
сахарная свекла							
сено многолетних трав							
зеленая масса многолетних трав							
сено однолетних трав							
зеленая масса однолетних трав							
кукуруза на силос и зеленый корм							
кормовые корнеплоды							
Итого по растениеводству							

Продолжение таблицы 12

Виды продукции и отрасли	Сопоставимая цена руб./ц	Годы					
		кол- во,ц	тыс. руб.	кол- во,ц	тыс. руб.	кол- во,ц	тыс. руб.
1	2	3	4	5	6	7	8
живая масса КРС							
живая масса свиней							
МОЛОКО							
Итого по животноводству							
Всего по хозяйству (Итого по растениеводству + Итого по животноводству)							

Таблица 13. Динамика себестоимости видов сельскохозяйственной продукции

Виды продукции	Годы			_____ г. в % к _____ г
	руб./ц	руб./ц	руб./ц	
	1	2	3	4
Зерновые и зернобобовые, всего				
Подсолнечник				
Сахарная свекла				
Скот и птица в живой массе:				
КРС				
Свиньи				
Овцы и козы				
Птица				
Молоко цельное				
Шерсть всякая				

Выводы:

Таблица 14. Показатели эффективности сельскохозяйственного производства

Показатели	Годы			_____г. в % (+,-) к _____г
	2	3	4	
1	2	3	4	5
Производство валовой продукции в сопоставимых ценах, всего тыс. руб.				
Производство валовой продукции в сопоставимых ценах:				
на 100 га с.-х. угодий, тыс.руб.				
на 1 среднегодового работника с.х. производства, тыс.руб.				
Производство на 100 га пашни, ц:				
зерна				
сахарной свеклы				
подсолнечника				
живой массы свиней				
Производство на 100 га с.-х. угодий, ц:				
молока				
живой массы КРС				
живой массы овец				
Выручка от реализации, тыс. руб.				
в т.ч. в растениеводстве				
в животноводстве				
Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.				
в т.ч. в растениеводстве				
в животноводстве				
Прибыль (убыток), тыс. руб.				
в т.ч. в растениеводстве				
в животноводстве				
Уровень рентабельности (окупаемости), %				
в т.ч. в растениеводстве				
в животноводстве				

Выводы:

Таблица 15. Виды и состав подразделений

Виды и состав подразделений*	Кому непосредственно подчиняется руководитель подразделения
1	2
1.	
1.1.	
1.2.	
1.3.	
1.4.	
1.5.	
1.6.	
2.	
2.1.	
2.2.	
2.3.	
2.4.	
2.5.	
2.6.	

Продолжение таблицы 15

1	2
3.	
3.1.	
3.2.	
4.	
4.1.	
4.2.	
4.3.	
5.	

* Примечание. Подразделения основного производства включают производственные участки (отделения), цеха (растениеводства, животноводства, механизации, овощеводства и пр.). В составе цехов, участков, отделений выделяют первичные подразделения: тракторные бригады, животноводческие фермы, отряды.

Таблица 16. Состав аппарата управления в сельскохозяйственном предприятии

№ п.п.		Среднегодовая численность, чел.
1	2	3
I	Руководители	
1.	Руководитель предприятия	
2.	Заместители руководителя предприятия	
2.1.		
2.2.		
2.3.		
3.	Зам. по административно-хозяйственной части	
4.	Руководители вторичных подразделений	
4.1.		
4.2.		
4.3.		
4.4.		
4.5.		
5.	Руководители первичных подразделений	
5.1.		
5.2.		
5.3.		
5.4.		
5.7.		
6.	Их помощники	
6.1.		
6.2.		
7.	Зав. гаражом	
8.	Бригадиры строительных бригад, мастерских	
9.	Зав. промышленными и подсобными предприятиями	
9.1.		
9.2.		
9.3.		
9.4.		
9.5.		
9.6.		
9.7.		
10.	Начальники цехов, отдельных служб (главные специалисты)	
10.1.		
10.2.		
10.3.		
10.4.		
11.	Инспектор по кадрам	
12.	Зав. центральным складом	

Продолжение таблицы 17

1	2	3
II.	Специалисты	
1.	Гл.(старшие)специалисты (агроном, зоотехник, ветврач, инженер, маркетолог, энергетик, экономист, инженер-строитель и др.)	
1.1.		
1.2.		
1.3.		
1.4.		
1.5.		
1.6.		
1.7.		
2.	Гл. бухгалтер	
3.	Бухгалтеры	
4.	Экономисты	
5.	Агрономы	
6.	Зоотехники	
7.	Ветврачи, веттехнику, ветфельдшеры	
8.	Инженеры-механики	
9.	Инженеры-строители	
10.	Маркетолог	
11.		
12.		
13.		
14.		
15.	Инженер-гидротехник	
16.	Инженер-теплотехник	
17.	Инженер-энергетик	
18.		
19.		
III.	Технические исполнители	
1.	Учетчики	
2.	Счетоводы	
3.	Экспедиторы	
4.	Кассир	
5.	Секретарь-машинистка	
6.	Диспетчер авто гаража	
7.	Кладовщик	
8.	Весовщик	
9.		
10.		
	ВСЕГО:	

СУЩЕСТВУЮЩАЯ ОРГСТРУКТУРА ПРЕДПРИЯТИЯ
НА г.

СУЩЕСТВУЮЩАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ
НА г.

Таблица 17. Схема структуры планово-учетной службы

Наименование сектора (группы), отдела	Количество специалистов в нем

**СХЕМА СОПОДЧИНЕНИЯ РАБОТНИКОВ ПЛАНОВО-УЧЕТНОЙ СЛУЖБЫ
И ЕЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ДРУГИМИ СЛУЖБАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Таблица 18. Затраты на управление

Показатели	Годы		
Среднегодовая численность работников предприятия, чел.			
Численность управленческих работников, чел.			
Фонд заработной платы по предприятию, тыс.руб.			
Фонд заработной платы управленческих работников, тыс.руб.			
Отчисления на социальные нужды, всего, тыс.руб.			
Расходы на управление, тыс.руб.			
Затраты на управление, чел/часов			

Таблица 19. Эффективность управления

Показатели	Годы			Г. в % (+,-) к Г.
1	2	3	4	5
I. Экономичность управления:				
Удельный вес расходов на управление в себестоимости валовой продукции, %				
Удельный вес оплаты труда управленческого персонала в				
а) общем фонде оплаты труда, %				
б) себестоимости валовой продукции, %				
Отношение численности управленческих работников к общей численности работников хозяйства, %				
II. Результативность управленческого труда:				
Произведено валовой продукции на 1 управленческого работника, тыс. руб.				
Произведено валовой продукции на 1 человеко-час, затраченный в управлении, руб.				
Получено прибыли на 1 управленческого работника, тыс. руб.				
Получено прибыли на 1 человеко-час, затраченный в управлении, руб.				

Таблица 20. Размер и структура посевных площадей на перспективу

Сельскохозяйственные культуры	В среднем за 3 года		Проект		Проект в % к данным в среднем за 3 года
	га	%	га	%	
1	2	3	4	5	6
Зерновые и зернобобовые - всего					
пшеница озимая					
пшеница яровая					
рожь озимая					
ячмень					
овес					
просо					
гречиха					
кукуруза на зерно					
горох					
вика					
Технические - всего					
подсолнечник					
сахарная свекла фабричная					
сахарная свекла маточная					
Картофель					
Овощи и бахчевые					
Кормовые - всего					
многолетние травы на сено					
многолетние травы на з/к					
многолетние травы на семена					
однолетние травы на сено					
однолетние травы на з/к					
кукуруза на силос и зеленый корм					
кормовые корнеплоды					
Итого посевов					
Пар					
Пашня в обработке					

Таблица 21. Урожайность сельскохозяйственных культур на перспективу, ц/га

Сельскохозяйственные культуры	В среднем за 3 года	Мах	Проект	Проект в % к данным в среднем за 3 года
1	2	3	4	5
Зерновые и зернобобовые - всего				
пшеница озимая				
пшеница яровая				
рожь озимая				
ячмень				
овес				
просо				
гречиха				
кукуруза на зерно				
горох				
вика				
Технические культуры				
подсолнечник				
сахарная свекла фабричная				
сахарная свекла маточная				
Картофель				
Овощи и бахчевые				
Кормовые культуры				
многолетние травы на сено				
многолетние травы на з/к				
многолетние травы на семена				
однолетние травы на сено				
однолетние травы на з/к				
кукуруза на силос и зеленый корм				
кормовые корнеплоды				

Примечание:

Урожайность сельскохозяйственных культур на перспективу определяется с учетом различных показателей, как например: совершенствование культуры земледелия и размещение культур по лучшим предшественникам, применение комплекса минеральных и органических удобрений и современных средств защиты растений, использование высокопродуктивных сортов, уменьшение потерь при уборке.

Таблица 22. поголовье животных на перспективу

Группы животных	20__г.	проект	$\frac{\text{_____}}{\text{_____}}$ Г. в % к $\frac{\text{_____}}{\text{_____}}$ Г
1	2	3	4
КРС, всего, гол.			
в т.ч. коровы			
молодняк на выращивание и откорм			
Поголовье свиней, гол.			
в т.ч. основных свиноматок, гол.			
Поголовье овец, гол.			
Поголовье птицы, гол.			
Поголовье лошадей, гол.			

Таблица 23. Продуктивность животных на перспективу

Показатели	20__г.	проект	$\frac{\text{_____}}{\text{_____}}$ Г. в % к $\frac{\text{_____}}{\text{_____}}$ Г
1	2	3	4
1. Валовой надой, всего, ц			
на 1 голову, ц			
2. Прирост КРС, всего, ц.			
на 1 голову, ц			
3. Прирост свиней всего, ц			
на 1 голову, ц			
3. Прирост овец всего, ц			
на 1 голову, ц			
4. Настриг шерсти, ц			
5. Выход телят на 100 коров и нетелей, гол.			
6. Выход поросят от 1 основной свиноматки, гол.			
7. Выход ягнят от 1 овцематки, гол.			

Примечание:

На изменение среднегодовой продуктивности животных оказывают влияние: качество кормов, структура кормового рациона, эффективность использования кормов (конверсия), яловость маточного поголовья (воспроизводство), условия содержания и уход за животными.

Таблица 24. Расчет условной уборочной площади на перспективу

Культуры	Площадь, га	Коэффици- ент перево- да*	Условных га уборочной площади
1	2	3	4 = 2 x 3
Зерновые культуры			
Семеноводческие посевы зерновых			
Подсолнечник			
Кукуруза на зерно			
Кукуруза на силос			
Кукуруза на гибридные семена			
Конопля, рыжик, лен			
Овощи на семена			
Семеноводческие посевы свеклы (ма- точная)			
Сахарная свекла фабричная			
Картофель, кормовые бахчи, бахчи			
Сеяные травы			
Сады товарные и маточные			
Питомники			
Ягодники товарные и маточные			
Естественные сенокосы			
Овощи открытого грунта			
Овощи закрытого грунта (кв.м)			
ВСЕГО			

Примечание. * Смотри коэффициенты перевода в таблице 35

Таблица 25. Расчет условного поголовья скота в СХП на перспективу

Группы животных	Количество голов	Коэффициент перевода [*]	Условных голов крупного рогатого скота
1	2	3	4 = 2 x 3
Коровы			
Молодняк крупного рогатого скота (среднегодовое)			
Свиньи всех возрастов (среднегодовое)			
Овцематки			
Птица взрослая (на конец года)			
Молодняк птицы (среднегодовое)			
Лошади			
ВСЕГО			

Примечание. * Смотри коэффициенты перевода в таблице 36

ПРОЕКТИРУЕМАЯ ОРГСТРУКТУРА

Таблица 27. Расчет численности работников аппарата управления на перспективу

Работники аппарата управления	Фактическая численность, чел.	Ресурсы – всего (см. табл. 30)	Норма на одного человека (см. типовые нормативы)	Проектируемая численность, чел.	Отклонение, +, -
1	2	3	4	5	6
I. Руководители предприятия, подразделения и служб (линейные руководители)					
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					
11.					
12.					
13.					
14.					
15.					
16.					
17.					
18.					
19.					
20.					
21.					
22.					
23.					
II. Специалисты					
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					

ПРОЕКТИРУЕМАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

Таблица 28. Проектируемая численность специалистов планово-учетной службы

Должность	Количество человек	Должностной оклад

Проектируемая структура планово-учетной службы

Таблица 29. Расчет стоимости валовой продукции в сопоставимых ценах по предприятию на перспективу

Виды продукции и отрасли	Сопоставимая цена руб./ц	Валовое производство, ц	Стоимость валовой продукции, тыс.руб.
1	2	3	4
озимая пшеница			
озимая рожь			
ячмень			
овес			
гречиха			
просо			
горох			
кукуруза на зерно			
подсолнечник			
сахарная свекла			
сено многолетних трав			
зеленая масса многолетних трав			
сено однолетних трав			
зеленая масса однолетних трав			
кукуруза на силос и зеленый корм			
кормовые корнеплоды			
Итого по растениеводству			

Продолжение таблицы 29

Виды продукции и отрасли	Сопоставимая цена руб./ц	Валовое произ- водство, ц	Стоимость валовой продукции, тыс.руб.
1	2	3	4
живая масса КРС			
живая масса свиней			
МОЛОКО			
Итого по животноводству			
Всего по предприятию			

Таблица 31. Расчет прибыли по животноводству на перспективу

Виды продукции и отрасли	Валовое производство, ц	Внутрихозяйственное потребление, ц	Товарная продукция, ц	Цена, руб./ц	Выручка, тыс.руб.	Себестоимость, руб./ц	Себестоимость, тыс.руб.	Прибыль, тыс.руб.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Живая масса КРС								
Живая масса свиней								
Живая масса овец								
Птица								
Молоко								
Шерсть всякая								
ИТОГО по животноводству								
ВСЕГО ПО ПРЕДПРИЯТИЮ	x	x	x	x		x		

Таблица 32. Показатели эффективности сельскохозяйственного производства на перспективу

Показатели	Фактически	Проект	Проект. в % к _____ Г
	20____ г.		
1	2	3	4
Производство валовой продукции в сопоставимых ценах:			
на 100 га с.х. угодий, тыс.руб.			
на 1 среднегодового работника с.х. производства, тыс.руб.			
Производство на 100 га пашни, ц:			
зерна			
сахарной свеклы			
подсолнечника			
живой массы свиней			
Производство на 100 га с.х. угодий, ц:			
молока			
живой массы КРС			
живой массы овец			
Выручка от реализации, тыс. руб.			
в т.ч. в растениеводстве			
в животноводстве			
Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.			
в т.ч. в растениеводстве			
в животноводстве			
Прибыль (убыток), тыс. руб.			
в т.ч. в растениеводстве			
в животноводстве			
Уровень рентабельности (окупаемости), %			
в т.ч. в растениеводстве			
в животноводстве			

Выводы:

Таблица 33. Экономическая эффективность управления в сельхозпредприятии

Показатели	Ед. изм.	Фактиче-ски	Проект	Откло-нение, в %, +/-
		г.		
1	2	3	4	5
I.Экономичность управления				
1.Удельный вес расходов на управление (все управленческие затраты в себестоимости валовой продукции)	%			
2.Удельный вес оплаты труда управленческого персонала:				
в общем фонде з/платы	%			
в себестоимости валовой продукции	%			
в стоимости валовой продукции	%			
3.Отношение численности работников аппарата управления к общей численности работников	%			
II.Результативность управления				
1.Производство продукции на 1 чел.-день	руб.			
2.Производство валовой продукции на 1 работника управленческого персонала	тыс. руб.			
3.Производство валовой продукции на 1 руб. управленческих расходов	тыс. руб.			
4.Производство валовой продукции на 1 чел.-день, затраченный в управлении	тыс. руб.			
5.Прибыль на 1 управленческого работника	тыс. руб.			
6.Прибыль на 1 чел.- день, затраченный в управлении	тыс. руб.			

Выводы:

Таблица 34. Сопоставимые цены

Наименование культур и продуктов	Сопоставимые цены 1994 г. за 1ц, руб.
Растениеводство	
Пшеница – в среднем	10,9
Рожь	10,2
Ячмень	7,9
Овес	10,7
Кукуруза на зерно в полной спелости	27,2
Просо	7,5
Гречиха	27,2
Горох	14,6
Вика на зерно	14,6
Сахарная свекла фабричная	5,6
Подсолнечник	26,8
Картофель	31,5
Капуста	44,4
Огурцы	138,1
Помидоры	61,5
Морковь	43,3
Лук репчатый	71,7
Бахчевые культуры продовольственные	31,2
Кормовые корнеплоды	3,3
Сено: однолетних трав	4,3
многолетних трав	3,7
естественных сенокосов	4,8
На зеленый корм, сенаж, травяную муку, однолетние и многолетние травы	2,0
Зеленая масса с пастбищ	0,82
Кукуруза: на силос	1,1
на зеленый корм	1,1
Ботва сахарной свеклы	0,82
Животноводство	
Выращивание скота и птицы, за 1 ц:	
крупный рогатый скот	113,8
свиньи	190,5
овцы	97,0
птица	192,6
Молоко	29,6
Яйца за 1000 шт.	90,8
Шерсть овечья (физическая) полутонкая	140,8
Навоз, за 1 т	0,26

Таблица 35. Коэффициенты перевода физической уборочной площади в условную

Наименование сельскохозяйственных культур	Переводные коэффициенты
Зерновые колосовые культуры	1,0
Семеноводческие посевы зерновых	1,25
Подсолнечник	1,25
Кукуруза на зерно и силос	2,0
Прочие силосные культуры	1,5
Кукуруза на гибридные семена	10,0
Соя, бобы, горох и другие бобовые	2,0
Лен (масличный), горчица, рыжик	2,0
Овощи открытого грунта	10,0
Овощи закрытого грунта	10,0
зимние теплицы (кв.м)	0,20
парники (кв.м)	0,14
пленочные теплицы (кв.м)	0,06
Овощи (на семена, семенные посевы сахарной свеклы)	14,0
Сахарная свекла фабричная	4,0
Картофель, кормовые корнеплоды, бахча	4,0
Питомники и школа сеянцев плодовых, древесных и ягодных культур	30,0
Ягодники:	
молодые	10,0
плодоносящие	15,0
Табак, махорка	30,0
Кориандр	2,0
Прочие технические и многолетние культуры	5,0
Семеноводческие посевы многолетних трав:	
бобовых	5,0
злаковых	3,0
Посевы трав для производства травяной муки	1,0
Сеяные травы на корм скоту и культурные пастбища	0,8
Естественные сенокосы и окультуренные пастбища	0,05
Семеноводческие посевы однолетних трав	2,0
Сады	25,0

Примечание. При переводе семеноводческих посевов картофеля, подсолнечника и других культур, не предусмотренных настоящим приложением, в условную уборочную площадь коэффициент перевода повышается на 25%.

Таблица 36. Коэффициенты перевода физического поголовья животных и птицы в условные головы крупного рогатого скота

Виды и возрастные группы скота	Переводные коэффициенты
Коровы и быки (среднегодовые)	1,0
Молодняк крупного рогатого скота, взрослый скот на откорме и выпасе (среднегодовой)	0,66
Свины всех возрастов (среднегодовые)	0,16
Овцы, за исключением каракульских, и козы всех возрастов (среднегодовые)	0,06
Лошади, верблюды и рабочие волы всех возрастов (среднегодовые)	0,66
Птица взрослая (на конец года)	0,025
Птица-молодняк (среднегодовое поголовье)	0,002

Примечание. При переводе племенного скота в условное поголовье приведенные коэффициенты по соответствующим видам скота, птицы и другим животным повышаются на 40%.

ЗАДАНИЕ № 2

МЕТОДИКА РАЗРАБОТКИ РЕГЛАМЕНТИРУЮЩИХ ДОКУМЕНТОВ (ПОЛОЖЕНИЙ О ПОДРАЗДЕЛЕНИЯХ, ОТДЕЛАХ, СЛУЖБАХ И ДОЛЖНОСТНЫХ ИНСТРУКЦИЙ РАБОТНИКОВ АППАРАТА УПРАВЛЕНИЯ)

Студенты разрабатывают по заданию преподавателя:

1. Положение о службе (отделе) / О СЭБ
2. Должностную инструкцию /НАЧАЛЬНИКА ОТДЕЛА СЭБ

ПОЛОЖЕНИЕ О СЛУЖБЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1. Служба безопасности (СБ) предприятия образована приказом директора N от ___ в целях защиты экономических интересов предприятия и обеспечения максимальной безопасности его деятельности как субъекта рыночных отношений.
2. СБ является самостоятельным подразделением и подчиняется непосредственно руководителю предприятия.
3. Руководство Службой осуществляет начальник СБ, который назначается и освобождается от занимаемой должности руководителем предприятия.
4. Структура и штаты СБ по представлению начальника утверждаются руководителем предприятия.
5. Деятельность СБ финансируется за счет включения ее затрат в себестоимость работ, выполняемых предприятием.
6. СБ в своей деятельности руководствуется законами Российской Федерации, указами Президента, постановлениями Совета Министров, ведомственными приказами и указаниями, Уставом предприятия, приказами и указаниями руководителя предприятия и настоящим Положением.

2. ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ

Основными задачами СБ предприятия являются:

1. Обеспечение экономической безопасности, защиты собственности предприятия.
2. Организация делопроизводства.
3. Обеспечение мер защиты при использовании средств связи (телетайп, телекс, телефакс, телефон).
4. Организация противодействия техническим средствам разведки на объектах предприятия.
5. Обеспечение внутри объектового и пропускного режима, охрана имущества и персонала предприятия.
6. Обеспечение защиты охраняемой информации и экономической безопасности при осуществлении внешнеэкономической деятельности.
7. Оказание помощи структурным подразделениям в изучении конъюнктуры рынка, предполагаемых партнеров, конкурентов.

8. Контроль за выполнением нормативных документов, Выявление и закрытие возможных каналов утечки охраняемой информации в процессе производственной и иной деятельности предприятия.

9. Контроль за состоянием противопожарной безопасности на объектах предприятия.

3. ФУНКЦИИ

В соответствии с основными задачами СБ предприятия выполняет следующие функции:

1. По вопросам допуска сотрудников к охраняемой информации:

1) Совместно со специалистами, ответственными исполнителями разрабатывает перечень сведений, составляющих коммерческую тайну (КТ) предприятия. Вносит соответствующие документы на рассмотрение и утверждение руководителя. Контролирует соответствие содержания и условий проведения работ репутации «КТ – собственность предприятия» и сроки его действия.

2) Разрабатывает и осуществляет мероприятия., обеспечивающие доступ к охраняемой информации только тех лиц, которым это необходимо для выполнения служебных обязанностей.

3) Разрабатывает систему организационных и технических мер, регламентирующих внутри объектовый режим предприятия. Организует и контролирует их выполнение.

4) Осуществляет контроль за изготовлением, учетом, хранением, выдачей и использованием бланков служебных удостоверений (пропусков), печатей, штампов предприятия, а также металлических и мастичных печатей с индивидуальными учетными номерами.

2. По вопросам делопроизводства:

1) Организует и ведет делопроизводство; контролирует обеспечение установленного порядка размножения документов, их учета, хранения и пользования ими.

2) Обеспечивает соблюдение правил рассылки документов, содержащих коммерческую тайну предприятия.

3) Разрабатывает и осуществляет меры по предотвращению разглашения и утечки информации при ведении делопроизводства.

3. По вопросам передачи и приема информации техническими средствами связи:

1) Организует прием и передачу охраняемой информации и открытой корреспонденции по телетайпу, телексу, телефаксу.

2) Выбирает эффективные и экономичные средства связи в зависимости от характера передаваемой информации. Учитывает и анализирует входящую и исходящую корреспонденцию, оперативно доводит до адресатов.

4. По вопросам обеспечения пропускного режима, охраны имущества и персонала предприятия, контроля за противопожарной безопасностью:

1) Разрабатывает документы, регламентирующие пропускной режим и утверждает их у руководителя предприятия. Оформляет, учитывает, выдает, изымает все виды пропусков на территорию предприятия. Контролирует правильность оформления документов на ввоз (вывоз), внос(вынос) материальных ценностей и документов.

2) Организует контрольно-пропускные посты. Обеспечивает установленный временной режим охраны объектов предприятия. Эксплуатирует технические средства охраны.

3) Разрабатывает и осуществляет меры по обеспечению личной безопасности работников предприятия.

4) Следит за состоянием противопожарной безопасности, предлагает меры по устранению нарушений.

5. По вопросам инженерно-технического обеспечения безопасности охраняемой информации и охраны предприятия:

1) Разрабатывает требования к помещениям, где ведутся работы с охраняемой информацией, хранятся соответствующие документы, изделия, а также материальные ценности. Проводит аттестацию помещений и объектов хранения материальных ценностей. Организует установку и эксплуатацию технических средств защиты, в том числе и средств противодействия техническим разведчикам (ПДТР)

2) Координирует меры безопасности при проведении работ с использованием ЭВТ. Организует спецпроверки и специсследования. Контролирует выполнение нормативных документов при эксплуатации ПЭВМ.

3) Ведет учет сейфов, металлических шкафов, специальных хранилищ (а также ключей к ним), в которых разрешено постоянно или временно хранить документы, содержащие охраняемую информацию (с реквизитом «КТ-собственность предприятия»).

4) Контролирует выполнение заявок (договоров) на установку и ремонт инженерно-технических средств защиты, а также установку средств связи.

6. По вопросам безопасности информации при осуществлении внешнеэкономической деятельности:

1) Участвует в подборе специалистов, способных вести эффективную работу с зарубежными фирмами и в подготовке оформления выездных документов для заграничных командировок.

2) Участвует в подготовке документов и материалов (программы, соглашения, контракты) по внешнеэкономической деятельности, организации переговоров, приемов и других совместных с зарубежными специалистами мероприятий на территории предприятия и вне ее.

7. Оказывает методическую помощь ответственным исполнителям по вопросам обеспечения экономической безопасности при заключении договоров со сторонними организациями.

8. Участвует в экспертизе материалов, подготовленных к открытой публикации (статьи, доклады, реклама и др.).

9. Осуществляет организационно-методическое руководство уполномоченными по защите коммерческой тайны в структурных подразделениях. Проводит консультации для сотрудников предприятия по организационно-правовым вопросам обеспечения экономической безопасности и способам защиты охраняемой информации.

10. С привлечением специалистов предприятия изучает все виды деятельности подразделений в целях выявления и закрытия возможных каналов утечки охраняемой информации и нанесения экономического ущерба.

11. Организует служебные расследования по фактам разглашения охраняемой информации, утраты документов или изделий, содержащих такие сведения, нарушений внутриобъектового и пропускного режима предприятия.

12. Осуществляет связь с правоохранительными и другими государственными органами по вопросам защиты коммерческой тайны и обеспечения экономической безопасности предприятия.

4. СТРУКТУРА

1. Исходя из задач и функций в СБ предприятия входят:

1. Подразделение защиты информации
2. Подразделение технических средств связи и противодействия техническим средствам разведки
3. Подразделение охраны.

2. Задачи, функции, права, ответственность структурных звеньев СБ определяются отдельными положениями и должностными инструкциями сотрудников.

ЗАДАНИЕ № 3

НАУЧНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА

Таблица 39. Качественный состав работников аппарата управления предприятия

Категории работников		Качества	Руководитель					Прочие руководители	Главные специалисты	Старшие и рядовые специалисты	Технические исполнители	Итого	Структура, %
Всего управленческих работников, чел.													
Образование	Высшее												
	Среднее специальное												
	Общее среднее												
Стаж работы	до 3 лет												
	3 – 5 лет												
	6 – 10 лет												
	свыше 10 лет												
Пол	мужской												
	женский												
Возраст	до 25 лет												
	25 – 35 лет												
	36 – 55 лет												
	свыше 55 лет												

Выводы:

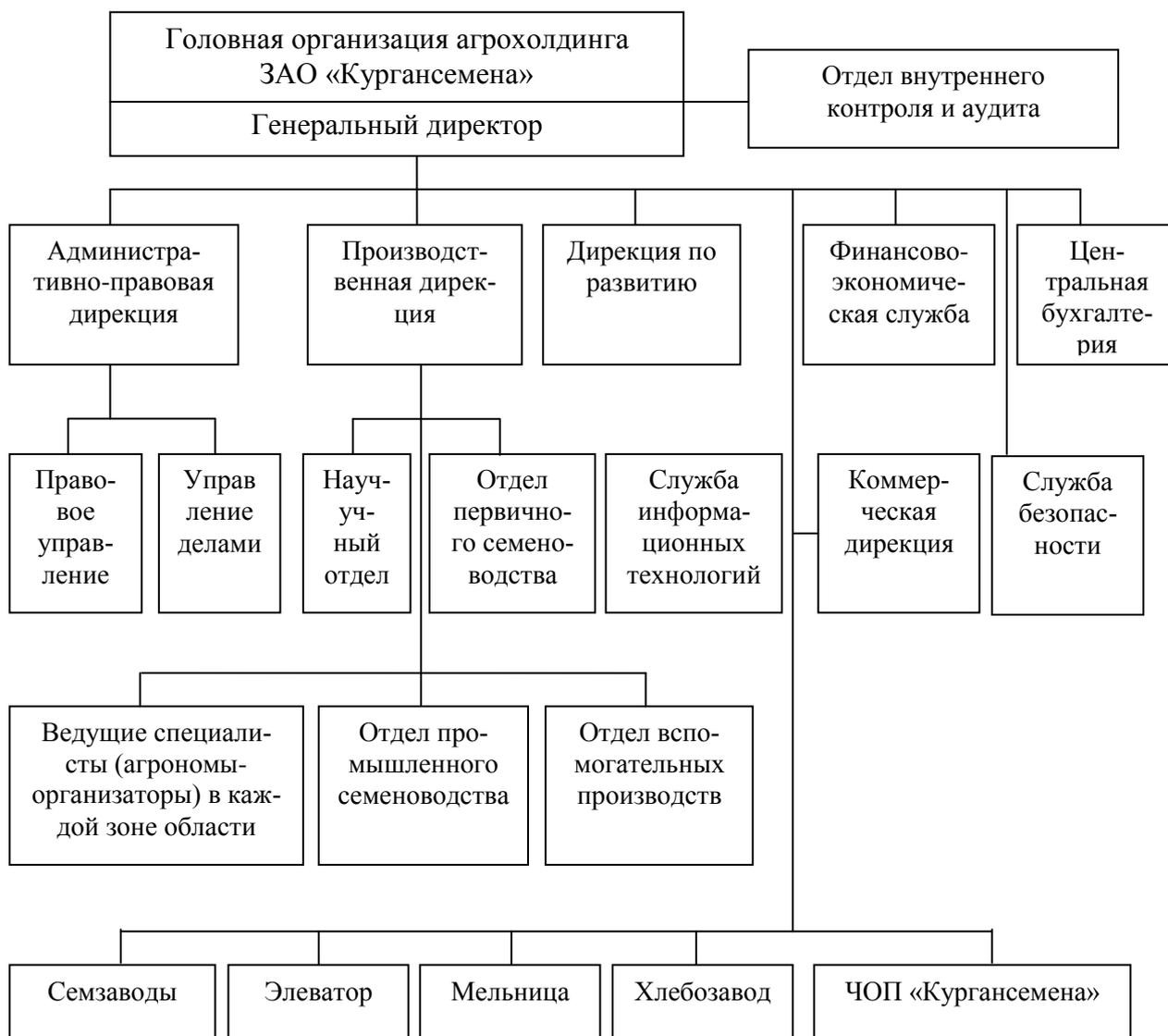
Таблица 44. Количественная оценка уровня организации труда работников аппарата управления

N пп.	Обозначение коэффициента	Наименование коэффициента	Расчетная формула коэффициента	Показатели для расчета		
				наименование	ед. изм.	примерный норматив
1	2	3	4	5	6	7
1.	Кэ	Коэффициент экстенсивного использования рабочего времени	$Kэ = 1 - \frac{П}{Ф}$	П – потери рабочего времени Ф – номинальный фонд рабочего времени	% %	0,0 100,0
2	Кс	Коэффициент рациональности структуры затрат рабочего времени	$Kс = 1 - (Фз - Нз)$	Фз – фактические затраты по данному элементу рабочего времени Нз - нормативные затраты по данному элементу рабочего времени	% %	Даются отдельно по всем работникам
3	К1	Коэффициент общего использования рабочего времени	$K1 = Kэ * Kс$			
Итого уровень рабочего времени работников аппарата управления У1 = К1						
4.	К2	Коэффициент регламентации деятельности между структурными подразделениями (службами)	$K2 = \frac{Пу}{Побщ} * (1 - Нф)$	Пу - количество самостоятельных подразделений (служб), имеющих утвержденные положения Побщ – общее количество самостоятельных подразделений (служб) Нф - удельный вес несвойственных затрат рабочего времени	шт. шт. %	
5.	К3	Коэффициент регламентации труда между работниками	$K3 = \frac{Др}{Добщ} * (1 - Фф)$	Др - количество работников имеющих утвержденные должностные инструкции	чел.	

Продолжение таблицы 44

1	2	3	4	5	6	7
				Добщ – общее количество работников Фф – удельный вес несвойственных функций	чел. %	
Итого уровень регламентации труда в управлении У2 = (К2+К3):2						
6.	К4	Коэффициент управляемости	$K4 = \frac{Уфуп}{Унуп}$	Уфуп – фактическая норма управляемости Унуп – норматив управляемости	чел. чел.	
7.	К5	Коэффициент применения средств оргтехники	$K5 = \frac{Сф}{Сн} * \frac{Рмех}{Робщ}$	Сф – стоимость средств оргтехники на 1 работника факт. Сн – стоимость средств оргтехники на 1 человека Рмех - объем работ, выполняемых с помощью оргтехники Робщ –общий плановый объем работ	руб. руб. чел.-ч. чел.-ч.	270
Итого уровень применения средств оргтехники У5 = У6						
8.	К6	Коэффициент стабильности кадров	$K6 = 1 - \frac{Чу}{Чс}$	Чу - количество уволившихся за отчетный период Чс - среднесписочная численность работников	чел чел	0
9.	К7	Коэффициент трудовой дисциплины	$K7 = 1 - \frac{Дп}{До}$	Дп – количество потерянных человеко-дней в результате прогулов и других нарушений дисциплины	чел-дн	0

Приложение 1. Пример оргструктуры агрохолдинга



Приложение 2. Пример оргструктуры агрохолдинга



Приложение 3. Пример оргструктуры банка



Приложение 4. Пример структуры контрольно-счетной палаты Воронежской области



Подписано в печать
Усл.п.л. 4,6 Тираж 200 экз.

Воронежский государственный аграрный университет
имени императора Петра I
Типография ВГАУ
394087 г. Воронеж, ул. Мичурина, 1