

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ  
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

**Организация и менеджмент**

**Профиль образовательной программы «Кормление животных и технология кормов.  
Диетология»**

**Форма обучения (заочная)**

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>1. Конспект лекций .....</b>	3
<b>1.1 Лекция № 1</b> Предмет, метод и задачи науки. Принципы организации предприятий.....	3
<b>1.2 Лекция № 2</b> Сущность, принципы и формы организации производства.....	6
<b>1.3 Лекция № 3</b> Формирование и организация использования средств производства..	10
<b>1.4 Лекция № 4</b> Формирование и организация использования трудовых ресурсов.....	13
<b>1.5 Лекция № 5</b> Внутрихозяйственное планирование и прогнозирование. Оплата труда.....	17
<b>1.6 Лекция № 6</b> Организация отраслей растениеводства, животноводства и подсобных производств.....	24
<b>1.7 Лекция № 6</b> Понятие и содержание менеджмента. Методологические основы менеджмента.....	27
<b>2. Методические указания по выполнению лабораторных работ .....</b>	30
<b>2.1 Лабораторная работа № ЛР-1</b> Особенности организации производства в различных формах собственности.....	30
<b>2.2 Лабораторная работа № ЛР-2</b> Принципы комплектования технологических групп животных.....	32
<b>2.3 Лабораторная работа № ЛР-3</b> Методика выбора рациональных технологий и определения потребности в сельскохозяйственных машинах и сооружениях.....	34
<b>2.4 Лабораторная работа № ЛР-4</b> Классификация трудового процесса. Рациональная организация трудового процесса.....	35
<b>2.5 Лабораторная работа № ЛР-5</b> Классификация и методы изучения затрат рабочего времени. Факторы экономии рабочего времени и повышения производительности труда.....	36
<b>2.6 Лабораторная работа № ЛР-6</b> Планирование материальных затрат на молочно-товарной ферме.....	37
<b>2.7 Лабораторная работа № ЛР-7</b> Планирование численности работников и годового фонда заработной платы работников молочно-товарной фермы.....	39
<b>2.8 Лабораторная работа № ЛР-8</b> Себестоимость продукции животноводства.....	40
<b>2.9 Лабораторная работа № ЛР-9</b> Организационно-экономическая оценка развития животноводства.....	41

# 1. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

## 1.1 Лекция № 1 (2 часа).

**Тема: «Внутрихозяйственное планирование и прогнозирование. Оплата труда»**

### 1.1.1 Вопросы лекции:

1. Принципы, методы и система внутрихозяйственного планирования и прогнозирования.
2. Стратегическое и оперативное планирование.
3. Нормативная база и исходные материалы планирования.
4. Цель разработки и основное содержание бизнес-плана.
5. Основные принципы организации оплаты труда и стимулирования работников на сельскохозяйственных предприятиях.
6. Формы, виды и системы оплаты труда.

### 1.1.2 Краткое содержание вопросов:

#### 1. Принципы, методы и система внутрихозяйственного планирования и прогнозирования.

В системе экономических законов действует закон планомерного и пропорционального развития народного хозяйства. Он выражает объективную необходимость планомерного ведения хозяйства в целом, а также по отдельным отраслям и предприятиям. Это выражается в сбалансированном и пропорциональном ведении всего народного хозяйства, отрасли и отдельного хозяйства. В развитии планирования в последнее десятилетие выявлен ряд недостатков: 1) ослаблены научные основы планирования, т.е. усилился субъективный подход к планированию (тому дать, этому нет); 2) нарушился принцип пропорционального и сбалансированного развития (комплекс построили, а скота нет); 3) снизилась плановая дисциплина (часто планы корректировались в сторону уменьшения); 4) не учитывались реальные возможности выполнения планов (часто они были нереальны); 5) недооценивалось развитие социальной сферы; 6) нарушился принцип комплексного развития регионов. Поэтому было принято решение о выработке новой концепции планирования и развития экономики в целом на основе перехода от командно-административных методов управления к экономическим, т.е. в условиях рыночных отношений. Эта концепция исходит из: а) самостоятельности предприятий; б) экономических методов планирования вместо административных; в) необходимости активизации трудовых коллективов в планировании и в выполнении планов. Таким образом, в соответствии с Законом «О предприятии» сельхозпредприятия самостоятельно разрабатывают и утверждают планы своего развития. Исходными данными для планирования являются контрольные цифры, не имеющие директивного характера, государственные заказы, долговременные научно обоснованные экономические нормативы и лимиты. Они охватывают лишь важнейшие показатели, оставляя за предприятием право выбора решений по достижению высоких конечных результатов. Исходя из всего вышеизложенного, к основным задачам предприятия в области планирования можно отнести следующие:

- 1) полное использование всех видов ресурсов;
- 2) применение прогрессивных норм затрат труда и средств;
- 3) повышение производительности труда;
- 4) снижение себестоимости продукции;
- 5) рост прибыли.

Основными принципами планирования в сельскохозяйственных предприятиях являются следующие: 1) Научная обоснованность, согласно которой планы сельскохозяйственных предприятий должны составляться на научной основе с учетом экономических законов, объемы реализации и производства продукции должны соответствовать материально-техническим, трудовым и земельным ресурсам, т.е. планы должны быть реальными и напряженными. Внедрение данного принципа предполагает создание на всех уровнях планирования автоматизированной системы плановых расчетов и внедрение ЭВМ. 2) Согласованность действий с местными государственными органами предполагает системное решение (в комплексе) в планах предприятий экономических и социальных задач, поставленных правительством перед сельскохозяйственным производством, т.е. план должен обеспечить одновременно и хорошие социальные условия для жизни людей, а не по остаточному принципу (как было раньше). 3) Самостоятельность, которая основана на органическом сочетании централизованного государственного руководства сельскохозяйственным производством с развитием самостоятельности предприятия. Государство доводит лишь важнейшие исходные показатели для планирования с учетом специализации и т.д., а предприятие в соответствии с ними разрабатывает уже само детальные планы развития производства. 4) Выполнение договоров (директивность плановых заказов) заключается в том, что государство сообщает свои требования в виде контрольных цифр, госзаказов, которые лежат в основе заключаемых договоров на поставку сельскохозяйственной продукции. Они отражают потребность общества в продукции. На их основе разрабатывается план, утверждаемый самим предприятием, а их сумма по всем хозяйствам составит общий план экономического и социального развития по району, области, республике. 5) Единство и непрерывность планирования предполагает сочетание и согласованность перспективных (5-летних), годовых и оперативных планов (они вытекают друг из друга). 6) Пропорциональность и сбалансированность требуют установления экономически целесообразной структуры производства, при которой достигается максимальный экономический эффект. 7) Оперативный контроль выполнения планов заключается в своевременном устранении недостатков в хозяйственной деятельности предприятия и принятии соответствующих мер.

## 2. Стратегическое и оперативное планирование.

Организационно-хозяйственный план состоит из 2-х частей: 1-я часть представляет собой перспективы развития и организацию рациональной системы развития производства. Во 2-ой части отражены перспективы социального развития предприятия. В целом план организационно-хозяйственного устройства представляет собой проект рационального построения предприятия, в котором все отрасли и элементы производства находятся в научно обоснованных пропорциях, обеспечивающих расширенное воспроизводство и высокорентабельное ведение хозяйства. Организационно-хозяйственный план составляется на год освоения проекта. В растениеводстве период действия плана определяется сроками освоения мелиорированных земель, севооборотов, получения проектной урожайности и созданием соответствующей материально-технической базы. В животноводстве – сроками выхода на планируемую структуру стада, поголовья скота, создания материально-технической базы животноводства. За этот период хозяйства должны осуществить намеченную специализацию, завершить мелиорацию новых земель, улучшение сельскохозяйственных угодий, освоить севообороты, выйти на плановую урожайность сельскохозяйственных культур, достичь проектной численности поголовья. Для составления плана на предприятии создается комиссия, состоящая из отдельных групп. Возглавляет ее руководитель хозяйства.

1-я группа планирует развитие растениеводства (анализирует развитие отраслей растениеводства; разрабатывает систему земледелия, структуру посевных площадей,

севообороты, технологии возделывания сельскохозяйственных культур; разрабатывает планы закладки многолетних насаждений).

2-я группа планирует развитие животноводства (разрабатывают структуру стада, типы кормления, кормовые балансы).

3-я группа планирует механизацию (определяет системы машин и орудий).

4-я группа планирует объемы строительно-монтажных работ.

5-я группа экономическая (обосновывает специализацию, концентрацию, а также увязку всех показателей, разработанных другими группами). В первой части плана содержатся следующие основные разделы: - юридический статус предприятия; - характеристика естественноисторических и экономических условий производства; - специализация, концентрация и размеры хозяйства; - система ведения растениеводства, животноводства, вспомогательных производств, подсобных производств и промыслов; - капитальные вложения (объем и источники) и основные средства производства; - население и рабочая сила; Итоговые экономические показатели (производство валовой продукции, товарной продукции в сопоставимых ценах, уровень производства на 100 га сельхозугодий, производительность труда, рентабельность и т.д.). Во 2-й части предметом планирования является сфера социального развития предприятия. 9.5. Перспективный план (прогноз) экономического и социального развития Пятилетний план состоит также из 2-х частей: - производственного плана; - плана социального развития коллектива. В 1-й части содержатся следующие основные разделы: а) исходные данные; б) качество сельхозпродукции; в) план развития отрасли растениеводства (состав сельхозугодий, производство основных видов сельскохозяйственных культур, использование мелиорированных земель, использование защищенного грунта, использование минеральных и органических удобрений и т.д.); г) план развития отраслей животноводства (продуктивность животных и птицы, расчет движения поголовья, потребность в кормах, баланс кормов); д) энергетика (электрификация, использование основных средств); е) производство промышленной продукции сельского хозяйства; ж) капитальные вложения; з) основные экономические показатели. Разделы 2-й части: а) потребность и обеспеченность кадрами; б) подготовка и повышение квалификации кадров; в) улучшение условий труда; г) развитие социальной инфраструктуры (жилищные условия, торговля и общественное питание, бытовое обслуживание, учреждения здравоохранения, спортивные базы, благоустройство населенных пунктов); д) развитие личного подсобного хозяйства.

### 3. Нормативная база и исходные материалы планирования.

Система внутрихозяйственного планирования включает установление правильных пропорций в развитии предприятия и его подразделений на определенный срок. При этом учитываются государственные планы закупок (госзаказы), рекомендации НИИ, нормативы. Система внутрихозяйственного планирования предусматривает разработку:

1) перспективных планов. Они подразделяются на:

а) долгосрочные (составляются на срок 5 и более лет);

б) среднесрочные (составляются на срок от 1 до 5 лет);

2) текущих планов (на 1 год и менее или краткосрочных);

3) оперативных планов (менее 1 месяца). К перспективным планам относятся: - план организационно-хозяйственного устройства; - 5-летний план экономического и социального развития. Текущие планы включают в себя: - бизнес-план (производственно-финансовый план); - годовые планы производственных подразделений; - хозрасчетные задания подразделений. К оперативным планам относятся: - рабочие планы по периодам работ; - календарные задания по отдельным отраслям; - планы-наряды на выполнение отдельных работ; - диспетчерские планы и др. Все последующие планы разрабатываются с учетом предыдущих.

#### 4. Цель разработки и основное содержание бизнес-плана.

Работа по составлению бизнес-плана начинается с: 1) анализа итогов работы в отчетном году. При этом фактические данные сравниваются с плановыми показателями, с данными прошлых лет и выявляются резервы; 2) уточнить нормы выработки и обслуживания в растениеводстве, животноводстве в соответствии с достигнутым уровнем механизации и условиями (доение в молокопровод и в ведра); 3) составляются или уточняются техкарты. Если хозяйство переходит на нормативный метод планирования, то нужны нормативные карточки затрат по культурам; 4) проводят инвентаризацию основных средств производства. При этом устанавливается не только их наличие, но и состояние; 5) по данным анализа хозяйственной деятельности отдельные показатели за последний год вносятся в бизнес-план. Основные разделы бизнес-плана:

1. Исходные данные планирования (продажа продукции по видам).
2. Экономика (основные экономические показатели, затраты труда, качество сельскохозяйственной продукции).
3. Землепользование.
4. Производство и себестоимость продукции растениеводства (очень большой раздел).
5. Потребность в семенах.
6. Баланс продукции растениеводства.
7. Производственная программа по животноводству.
8. Энергетика.
9. Производство и реализация промышленной продукции.
10. Труд и социальное развитие коллектива.
11. Финансовый план и т.д. Наиболее важным и сложным моментом в процессе разработки планов является планирование урожайности сельскохозяйственных культур. Для планирования урожайности можно использовать 4 способа: 1)  $P_u = (B_p \times C_b + D_o \cdot u \times O_o \cdot u + D_m \cdot u \times O_m \cdot u) : 100$ ; (7.1) где:  $P_u$  – плановая урожайность, ц/га;  $B_p$  – балл пашни;  $C_b$  – цена 1 балла пашни, кг;  $D_o \cdot u$  – доза органических удобрений, т/га;  $O_o \cdot u$  – окупаемость 1 т органических удобрений, кг зерна;  $D_m \cdot u$  – доза минеральных удобрений, кг д.в./га;  $O_m \cdot u$  – окупаемость 1 кг д.в. минеральных удобрений, кг; 100 – коэффициент перевода кг в центнеры. 2)  $P_u = \frac{U_{cv} \cdot U_{n3} \cdot U_{n1}}{U_{cv} + U_{n3} + U_{n1}}$ ; (7.2) где:  $P_u$  – плановая урожайность, ц/га;  $U_{cv}$  – средневзвешенная урожайность за последние 3 года, ц/га;  $U_{n1}$  – наивысшая урожайность в последние 3 года, ц/га. 3)  $P_u = \frac{U_{b1} + P_{ou} + P_{mu} + P_{cs} + \dots + P_{nh}}{100}$ ; (7.3) где:  $P_u$  – плановая урожайность, ц/га;  $U_{b1}$  – базисная урожайность за три последние года, ц/га;  $P_{ou}$  – прибавка урожая от органических удобрений, ц/га;  $P_{mu}$  – прибавка урожая от минеральных удобрений, ц/га;  $P_{cs}$  – прибавка урожая от внедрения новых сортов и т.д. 4) Кроме этого, для определения плановой урожайности может также использоваться и четвертый метод, основанный на применении способа наименьших квадратов. Урожайность всех остальных культур также можно запланировать по соотношению их фактической урожайности с плановой урожайностью зерновых. Техкарта – это агротехнический план возделывания культуры, дополненный расчетом затрат труда и средств на ее выращивание и уборку. Она составляется в расчете на 100 га посевной площади. Технологические карты позволяют определить необходимые затраты труда и средств на всю площадь, а также на 1 га и 1 ц основной и побочной продукции по культурам. Хозрасчетные задания бригадам, звеньям составляются на основе бизнес-плана. Разделы: 1) Производственная программа подразделения (площадь, урожайность и выход валовой продукции в натуральном и денежном выражении, работы по незавершенному производству; поголовье, убой, прирост живой массы; производство валовой продукции, план случки, помесячный, поквартальный и годовой обороты стада). 2) Трудовые и материальные ресурсы подразделений (численность работников, количество техники, здания, сооружения и т.д.). 3) Плановые лимиты затрат труда и материально-денежных средств.

## 5. Основные принципы организации оплаты труда и стимулирования работников на сельскохозяйственных предприятиях.

Под организацией оплаты труда понимается совокупность действующих в обществе и в отдельной организации методов, норм и правил, обеспечивающих реализацию функций заработной платы и устанавливающих взаимосвязь между ее размером и трудом работника.

Основными принципами организации оплаты труда являются следующие принципы:

- повышение реальной заработной платы по мере роста эффективности производства и труда,
- обеспечение опережающего темпа роста производительности труда над темпами роста средней заработной платы,
- дифференциация заработной платы в зависимости от трудового вклада работника в результаты деятельности предприятия,
- равная оплата за равный труд,
- государственное регулирование заработной платы при помощи норм трудового законодательства,
- учет воздействия рынка труда на оплату труда,
- сочетание широкой самостоятельности предприятий в области оплаты труда с государственным регулированием заработной платы,
- обеспечение простоты, логичности и доступности форм и систем оплаты труда.

Составляющими оплаты труда работников являются:

- основная заработная плата – имеет повременную (оклад, тарифная ставка) либо сдельную формы,
- дополнительная заработная плата – различные компенсирующие (за работу в выходные дни, в ночное время, во вредных условиях) и стимулирующие (за увеличенный объем работы, за высокую квалификацию, за ученую степень) доплаты и надбавки,
- премиальные выплаты – регулярные (месячная, квартальная, годовая) премии и премии единовременные (за выполнение особо важного задания, за участие в проекте).

Кроме оплаты труда работник может получать выплаты в рамках социального пакета организации (материальная помощь, компенсационные выплаты за использование личного транспорта для приезда на работу, оплата за мобильный телефон, оплата питания, компенсация проезда в городском транспорте и др.).

Вне своей организации в свободное время работник может иметь и дополнительный заработок используя возможности Интернет, например заработок на кликах.

Организация оплаты труда основывается на таких элементах как нормирование труда, тарификация работ, применение различных форм и систем оплаты труда. Нормирование труда необходимо для установления объективных норм затрат труда на изготовление единицы продукции или на обслуживание единицы производственной мощности. Тарификация работ используется для определения относительной ценности каждого рабочего места. Наличие разнообразных форм и систем оплаты труда позволяют организациям осуществить их оптимальный с точки зрения решаемых задач выбор.

Организация оплаты труда на уровне общества нацелена на социальный мир в обществе и на развитие производительных сил. Организация оплаты труда на уровне предприятия нацелена на достижение компромисса между интересами работодателя и работников.

## 6. Формы, виды и системы оплаты труда.

Оплата труда – это система отношений, связанных с обеспечением установления и осуществления работодателем выплат работникам за их труд в соответствии с законами,

иными нормативными правовыми актами, коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами и трудовыми договорами.

В любой организации прием на работу и оформление происходят на основании приказа, контракта, трудового соглашения.

Статья 56 ТК РФ содержит законодательное определение трудового договора как соглашения между работодателем и работником. При этом выделяются два основных вида трудовых договоров:

- 1) на неопределенный срок;
- 2) на определенный срок не более пяти лет (срочный трудовой договор).

Заработка плата – это вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера.

В сельском хозяйстве существует определенная классификация работников. Эта классификация позволяет получить объективные сведения о наличии трудовых ресурсов, качественном и профессиональном составе кадров на предприятии, эффективности их

использования, дает возможность вести учет согласно нормам, установленным законодательством Российской Федерации.

Практически на всех сельскохозяйственных предприятиях в соответствии с требованиями Министерства сельского хозяйства Российской Федерации и в целях составления отчетности по форме № 5-АПК «Численность и фонд заработной платы работников сельскохозяйственных организаций», типовых и специализированных форм годовой бухгалтерской отчетности осуществляется классификация по следующим категориям:

- 1) работники постоянные:
  - трактористы–машинисты,
  - операторы машинного доения,
  - скотники крупного рогатого скота,
  - работники свиноводства,
  - работники овцеводства и козоводства,
  - работники птицеводства,
  - служащие,

из них: руководители, специалисты;

- 2) рабочие сезонные и временные.

В сельском хозяйстве, как и в других отраслях экономики, применяются разные виды и формы оплаты труда. Существуют два вида оплаты труда:

- основная, к которой относится заработка плата, начисляемая работникам за отработанное время, количество и качество выполненных работ (оплата по сдельным расценкам, тарифным ставкам, окладам, премии, сверхурочные и т.д.);
- дополнительная – выплаты за непроработанное время, предусмотренные законодательством по труду (оплата очередных отпусков, льготных часов подростков, выходных пособий при увольнении и т.п.).

В зависимости от отрасли, производства, а также в зависимости от категории работников существуют две основные формы оплаты труда:

- 1) повременная,
- 2) сдельная.

Повременная форма, в свою очередь, состоит из двух систем: а) простой повременной, при которой оплата труда производится за определенное количество отработанного рабочего времени независимо от качества выполненных работ;

б) повременно–премиальной системы, при которой не только оплачивается отработанное время, но и выплачиваются премии за качество работы.

К разновидностям сдельной формы оплаты труда относятся следующие системы:

а) прямая сдельная, при которой оплата труда рабочих повышается в прямой зависимости от количества выработанной ими продукции и выполненных работ, в зависимости от сдельных расценок, установленных с учетом необходимой квалификации;

б) сдельно-премиальная, которая предусматривает премирование за перевыполнение норм выработки и конкретные показатели производственной деятельности (отсутствие брака и пр.);

в) аккордная – система, при которой оценивается комплекс работ с указанием предельного срока их выполнения;

г) сдельно-прогрессивная – предполагающая оплату выработанной продукции в пределах установленных норм по прямым (неизменным) расценкам. Изделия сверх нормы оплачиваются по повышенным расценкам согласно установленной шкале, но не выше двойной сдельной расценки;

д) косвенно-сдельная, которая применяется для повышения производительности труда рабочих, обслуживающих оборудование и рабочие места. Их труд оплачивается по косвенным сдельным расценкам из расчета количества продукции, произведенной основными рабочими, которых они обслуживают.

При начислении оплаты труда за работы, осуществленные за отработанное время, в сельскохозяйственном производстве применяются нормы труда:

- норма выработки – количество продукции, которое работник (группа работников) определенной квалификации должен произвести за определенную единицу рабочего времени;

- норма времени – количество рабочего времени, которое должен затратить работник (группа работников) определенной квалификации на производство единицы продукции (работ, услуг);

- норма обслуживания – количество объектов (единиц оборудования, производственных площадей, рабочих мест и т.д.), которое работник (группа работников) должен обслужить в единицу времени;

- норма численности – число работников соответствующей квалификации для выполнения определенного объема работ.

Нормальная продолжительность рабочего времени работников не может превышать 40 ч в неделю (ст. 91 ТК РФ).

Работодатель имеет право вводить разные системы премирования, стимулирующих доплат и надбавок с учетом мнения представительного органа работников. Эти системы могут устанавливаться также коллективным договором. Законодательно определены следующие виды доплат:

- в выходные, праздничные дни – оплата не менее чем в двойном размере установленной оплаты труда или компенсация дополнительными днями отдыха;

- в сверхурочное время – плата за первые два часа работы не менее чем в полуторном размере, за последующие часы – не менее чем в двойном размере. Кроме того, сверхурочное время может оплачиваться в размере, оговоренном в трудовом договоре. Существует также возможность компенсации сверхурочной работы дополнительным временем отдыха;

- в ночное время (с 22 до 6 утра) – повышенная оплата определяется в трудовом договоре в соответствии с коллективным договором, при этом продолжительность ночной смены сокращается на один час;

- простоя – оплата не ниже 3 средней заработной платы или тарифной ставки.

## **1.2 Лекция № 2 (2 часа).**

**Тема: «Понятие и содержание менеджмента. Методологические основы менеджмента».**

### **1.2.1 Вопросы лекции:**

1. Понятие менеджмента. Менеджмент в системе управления производством.
2. Цели и задачи менеджмента.
3. Классификация менеджмента.

### **1.2.2 Краткое содержание вопросов:**

1. Понятие менеджмента. Менеджмент в системе управления производством.

Производственный менеджмент — это деятельность по управлению процессом приобретения материалов, их превращения в готовый продукт и поставкой этого продукта покупателю. Производственный менеджмент (ПМ) — это эффективное и рациональное управление любыми производственными процессами, связанными с преднамеренным преобразованием (трансформацией) материалов, информации или покупателей. Между производственной функцией и функциями организации существуют важные и сложные взаимосвязи. Для оптимизации деятельности организации необходимо обеспечить эффективное управление ими. Производство зависит от НИОКР (конструкторско-технологических (инженерных) функций), которые обеспечивают проектирование новых видов продукции, производственных мощностей и процессов. Подсистема управления технической подготовкой производства (УТПП) должна получать от производства ответную информацию по проблемам, связанным с конструкцией изделий, и о возможностях усовершенствования системы. Маркетинг должен обеспечить надежный прогноз спроса и реальные заказы клиентов на выходы операционной системы. Кроме того, эта же функция должна информировать производство о любых претензиях потребителей по качеству или сроку поставки продукции. С другой стороны, маркетинг зависит от производства в части информации о наличии продукции и возможностях своевременного ее изготовления для удовлетворения спроса потребителей. В сфере капиталов, необходимых для расширения мощностей и поддержания текущей работы, операционная функция зависит от функции управления финансами. Для того, чтобы предоставить капиталы в нужное время и в нужных объемах, финансовой службе нужно получить от производственных подразделений информацию о планах производства и развития. Ей также требуются данные, чтобы оплатить труд работников, заплатить поставщикам, выставить счета потребителям, вести учет наличных материально-технических запасов и финансовую отчетность. Функция управления персоналом несет ответственность за подбор, отбор и обучение кадров для работы в операционной системе. Производственные подразделения, в свою очередь, должны заблаговременно информировать кадровую службу о потребности в рабочей силе с указанием как количества, так и квалификации. Место ПМ — управление стадией производства и обслуживанием его. До него осуществляются стадии управления маркетингом, управление УТПП, после него — стадии управления обращением (подготовкой товара к функционированию, эксплуатации и утилизации товара). Предмет ПМ — устойчивые взаимосвязи и взаимоотношения людей в процессе управления производством, а именно управление производственным процессом в пространстве и времени и обслуживанием его. Это сложная междисциплинарная наука, базирующаяся на знании в области техники, технологий, экономики, психологии, социологии, экологии и других наук. Анализ теории и практики управления производством позволяет установить необходимость применения к производственному менеджменту следующих научных подходов: Системного, при котором любая система рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов,

имеющая выход (цель), вход, связь с внешней средой, обратную связь. В системе вход перерабатывается в выход; Динамического, при применении которого, объект управления рассматривается вialectическом развитии, в причинно-следственных связях и соподчиненности, проводится ретроспективный анализ за 5-10 и более прошлых лет и перспективный анализ (прогноз); Маркетингового, предусматривающего ориентацию производственного менеджмента при решении любых задач на потребителя. Приоритеты выбора: повышение качества объекта в соответствии с нуждами и потребностями потребителей; экономия ресурсов у потребителей за счет повышения качества; экономия ресурсов в производстве за счет фактора масштаба производства, научно-технического прогресса, применения системы менеджмента; Воспроизводственного, ориентированного на постоянное возобновление производства товара для удовлетворения потребностей конкретного рынка с меньшими, по сравнению с лучшими, аналогичными объектами на данном рынке, совокупными затратами за счет применения опережающей базы сравнения при планировании обновления объекта; экономии времени, как экономии прошлого, живого и будущего труда за жизненный цикл объекта на единицу его полезного эффекта; рассмотрения во взаимосвязи воспроизводственного цикла выпускаемой, проектируемой и перспективной моделей объекта; интеграции науки и производства в рамках комплексного объединения (для крупных предприятий); Ситуационного, при котором пригодность различных методов управления определяется конкретной ситуацией, так как из-за обилия внешних и внутренних факторов не существует единого лучшего способа управлять объектом. Самым эффективным в конкретной ситуации является метод, который максимально адаптирован к ней.

## 2. Цели и задачи менеджмента.

Чтобы реализовать общий стратегический план предприятия, управляющий производством должен принять ряд стратегических решений. Эти решения могут быть классифицированы по следующим общим категориям: Выбор процесса производства. Сборочный конвейер? Специализация труда? Решения по производственным мощностям. Какой размер предприятия? Вертикальная интеграция. Покупать или выпускать самим исходные материалы? Организация рабочей силы. Специализация труда? Технология. Лидерство или использование опыта других? Материально-технические запасы. Производство на склад или по конкретным заказам? Местоположение. Рядом с рынками или источниками сырья? Стратегические решения в области производства обычно предусматривают долгосрочное связывание ресурсов. Тактические решения являются краткосрочными и служат для обеспечения выполнения стратегических решений. В последние годы в ходе международной конкуренции прорисовались три весьма важных принципа стратегии производства. Во-первых, это производство по принципу «точно вовремя»: фирма стремится получать все материалы и комплектующие точно в то время, когда они нужны для производства конечного изделия. Управление по принципу «точно вовремя» постепенно вытесняет традиционные методы управления производством, предусматривающие поставки материалов и комплектующих крупными партиями и с меньшей частотой. Второй принцип - комплексный контроль качества (так называемая концепция «делать правильно с первого раза»): качество обеспечивается путем включения ответственности за него в каждую должностную инструкцию производственного рабочего. Рабочий изучает принципы управления качеством одновременно с обучением работе на оборудовании. Роль выделенной специальной функции контроля качества при этом уменьшается, а роль контроля качества на каждом рабочем месте возрастает. Третий принцип - комплексное профилактическое обслуживание. На производственных рабочих возлагается обязанность тщательно проводить профилактику и обслуживание оборудования, чтобы исключить его поломки или отказы. В большинстве отраслей отечественной промышленности текущее содержание и профилактика оборудования выполняются силами специальной ремонтно-профилактической службы. Главное при

повышении эффективности — обеспечить такое производство, чтобы удовлетворялись запросы покупателей.

Повышение эффективности увеличивает доход за счет большей конкурентоспособности организации. Повышение рациональности, несомненно, сокращает затраты, но это никогда не должно делаться в ущерб эффективности. Производственный процесс предприятия характеризуется множеством элементов (предметы труда - материалы, полуфабрикаты, изделия; средства труда - оборудование, инструмент, оснастка, транспортные средства и т.д.; трудовые ресурсы - рабочие, инженерно-технические и управленческие работники и пр.), сложным многообразием движения предметов труда по всем стадиям производства в процессе их превращения из исходного материала в готовое изделие.

Сложность производственного процесса и необходимость достижения целей предприятия требуют всесторонней увязки всех отдельных операций в ходе производства, синхронизации действий всех элементов этого процесса при непрерывном изменении внешних и внутренних условий. Основными показателями эффективности производственного процесса на предприятии являются: высокий уровень ритмичности и синхронизации производства; полная загрузка оборудования и рабочих; рациональные запасы сырья, материалов, комплектующих изделий; ускорение оборачиваемости оборотных средств; экономия материальных и трудовых ресурсов; высокое качество выпускаемой продукции.

### 3. Классификация менеджмента.

Любой вид человеческой деятельности может быть представлен как совокупность отдельных операций, выполняемых участниками этой деятельности. А управленческой деятельности такие операции принято называть функциями, которые своей целью имеют обеспечение работы организации в целом или ее подразделения в заданном режиме. Понятие «функция» тесно связано с такой управленческой категорией, как задача, задание в совокупности с технологией ее выполнения. В бизнесе они образуют функции менеджмента и аппарата управления.

Функции управления многообразны. Существуют различные подходы к их классификации. Одним из таких подходов может быть разделение функций на общие и специализированные. К общим принято относить: планирование, организацию, или правильнее организованные, мотивацию и контроль. Иногда к этим функциям относят и координацию, но чаще ее считают подфункцией, обеспечивающей согласование и взаимодействие остальных функций. Краткое содержание каждой из общих функций менеджмента:

1. Планирование - это функция «номер один», она касается целей организации и их достижения. Отвечает на вопросы: где мы находимся? Куда хотим идти? Как это сделать?
2. Организация - это структура подразделений, делегирование полномочий и обязанностей, регламентация взаимоотношений, использование ресурсов.
3. Мотивация - это приведение планов в действие, мобилизация людей, побуждая их к работе.
4. Контроль - это проверка людей и их работы для обеспечения выполнения плана. В процессе контроля можно получить ответы на следующие вопросы: чему мы научились? Что в следующий раз следует делать иначе? В чем причина отклонений от намеченного? Какое воздействие оказал контроль на принятие решений.

Мотивация и контроль составляют сущность руководства.

Координация - достижение согласованности в работе всех звеньев организации путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними. Характер этих связей может быть самым различным, так как он определяется координируемыми процессами. Наиболее часто используются отчеты, интервью, собрания, компьютерная связь, документы.

Специализированные функции включают в себя управление:

1. Производством;
2. Экономикой и финансами;
3. Персоналом;
4. Маркетингом;
5. Технической политикой и инновациями.

Специализированные функции в большей степени, чем общие зависят от характера деятельности организации - предпринимательская или бюджетная. Внутри этих двух групп специализированные функции также различны, например, для крупного, среднего и малого бизнеса. Внутри бюджетной сферы есть различия в функциях, например образовательных, медицинских учреждений.

## **2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ЛАБОРАТОРНЫХ РАБОТ**

### **2.1 Лабораторная работа № 1 (4 часа).**

**Тема: «Планирование материальных затрат на молочно-товарной ферме»**

**2.1.1 Цель работы:** составить план материальных затрат на молочно-товарной ферме

**2.1.2 Задачи работы:** рассчитать затраты потребности и стоимости кормов на продукцию скотоводства; затраты на оплату труда работников фермы и прочие прямые затраты.

#### **2.1.3 Перечень приборов, материалов, используемых в лабораторной работе:**

1. Персональный компьютер, калькулятор

#### **2.1.4 Описание (ход) работы:**

Необходимо составить план поступления и реализации молочной продукции, определить объемы внутрихозяйственного использования молока и составить план выращивания молодняка.

Очень важно уметь определять в хозяйстве общую потребность в производстве молока и в производстве мяса крупного рогатого скота в живом весе.

Общая потребность в производстве молока определяется путем сложения потребности для выполнения договорных обязательств и потребности на внутрихозяйственные нужды. При определении потребности в мясной продукции учитывают так же договорные обязательства и использование мясной продукции в общественном питании.

Сначала будем определять общую потребность в молоке, зная следующие данные:

1. План расхода молока на выпойку телятам составляет 300 кг на 1 теленка в год;
2. По договорным обязательствам СХПК «Солнце» должно реализовать 24000 ц молока;
3. Расход молока на общественное питание с учетом фактических данных прошлых лет составил 1162ц;
4. Продажа молока рабочим и служащим хозяйства – 2233ц..

Валовое производство = договорные обязательства + внутрихозяйственное молока использование

Внутрихозяйственное использование = выпойка телятам +общепит + продажа работникам

На основе плана осеменения и отелов мы определили, что поголовье деловых телят должно составить 86 голову.

Внутрихозяйственное использование =  $(86 * 3) + 2233 + 1162 = 3653$  ц

Валовое производство молока =  $3653 + 24000 = 27653$  ц

Теперь составим план поступления и расхода молока на 2004 год зная, что уровень товарности молока 90%, реализационная цена за 1 ц 650 руб.

План выращивания телят от рождения до 4 месячного возраста составляется по месяцам. Цена реализации 1 ц взрослого скота на перерабатывающий пункт 4500 руб., планируемый среднесуточный прирост телят – 600 гр.

Планирование поголовья телят осуществляют на основании плана случек и поступления приплода на начало каждого календарного месяца. Затем суммируют все поголовье телят в возрасте до 4 месяцев.

Среднегодовое поголовье телят до 4 месячного возраста в плане выращивания молодняка до 4 месячного возраста определяется путем суммирования помесячного поголовья и деления полученной суммы на 12, или путем деления суммы среднегодового поголовья на 12.

Теперь определим общую потребность в производстве мяса крупного рогатого скота в живом весе, исходя из следующих данных:

1. Расход мяса в живой массе на общественное питание с учетом фактических данных прошлых лет составил 20 ц;
2. По договорным обязательствам СХПК «Солнце» должно реализовать 1080 ц мяса;
3. План реализации мяса в живом весе выполняется за счет выбракованных взрослых животных и бычков на откорме.

Валовое производство = договорные + расходы на общественное

$$\begin{array}{ccc} \text{мяса} & \text{обязательства} & \text{питание} \\ \text{Валовое производство мяса} = 1080 + 20 = 1100 \text{ ц.} \end{array}$$

На основании проведенных расчетов мы определили, что в планируемом году в СХПК «Солнце» общая потребность в производстве молока составит 27653 ц, а мяса в живом весе - 1100 ц. Кроме того, мы составили план поступления и расхода молока, где отразили поступления молока по месяцам 2004 года и его реализацию также по месяцам, выручка от реализации молока составит в планируемом периоде 15600 тыс. руб. Нами также был составлен план выращивания молодняка до 4-х месячного возраста.

## **2.2 Лабораторная работа № 2 (2 часа).**

**Тема: «Планирование численности работников и годового фонда заработной платы работников молочно-товарной фермы»**

**2.2.1 Цель работы:** составить план численности работников и годового фонда заработной платы работников молочно-товарной фермы.

**2.2.2 Задачи работы:** экономическое значение коллективного подряда в животноводстве; особенности работы хозрасчетных подразделений на коллективном подряде; принципы оплаты труда при применении прогрессивно возрастающих расценок; организация труда при цеховой системе.

### **2.2.3 Перечень приборов, материалов, используемых в лабораторной работе:**

1. Персональный компьютер, калькулятор

### **2.2.4 Описание (ход) работы:**

Организация специализированных коллективов при цеховой системе должна строиться в соответствии с организационно-производственной структурой ферм, комплексов. В каждом конкретном случае при обосновании производственной структуры важно максимально учесть степень технологической завершенности производства в отдельных его звеньях, а также отличительные особенности в обслуживании групп животных, с тем чтобы наиболее обоснованно подойти к расстановке работников и формированию трудовых коллективов.

Производственная структура ферм, комплексов с выделенными в них производственными цехами и участками должна стать основой для организации относительно самостоятельных первичных трудовых коллективов. Их автономность по отношению друг к другу и ко всему коллективу комплекса должна способствовать внедрению элементов хозрасчета, позволять доводить им конкретное производственное

задание по объему выполняемых работ и выпуску продукции и соизмерять конечные результаты труда каждого коллектива.

В условиях поточно-цеховой системы производства молока наиболее эффективной формой коллективной организации труда должна быть бригада-звено. Для ферм с поголовьем 400-600 коров можно создать одну производственную бригаду. В нее войдут трудовые коллективы цехов и служб, обеспечивающие выполнение всего объема работ по производству молока и воспроизведству поголовья. На фермах и комплексах размером свыше 800 коров с наличием ремонтного молодняка целесообразно иметь две специализированные бригады: первая занята производством молока, вторая - воспроизведством стада.

Внутри производственных бригад создаются звенья, каждому из которых доводится нормированное задание по объему и качеству выполняемых работ или производимой продукции.

В зависимости от конкретных условий производства звенья могут быть специализированными или универсальными.

Оплата труда рабочих в молочном животноводстве производится за продукцию. Заработная плата начисляется ежемесячно по установленной в хозяйстве расценке за продукцию каждому работнику в отдельности при наличии индивидуального учета продукции или коллективу при отсутствии индивидуального учета. Заработная плата, начисленная коллективу (при отсутствии индивидуального учета) за продукцию, распределяется между членами коллектива пропорционально отработанному времени.

При применении прогрессивно возрастающих расценок авансирование в течение года производится по расценке за продукцию, исчисленной исходя из 125%-ной тарифной ставки (тарифного фонда) и годовой нормы производства продукции (на работника или коллектив). Расценки за продукцию могут устанавливаться едиными на год или дифференцированными по периодам года в соответствии с действующим Типовым положением об оплате труда рабочих совхозов. При индивидуальном учете продукции аванс по указанной расценке начисляется каждому работнику за произведенную им продукцию в данном месяце. При отсутствии индивидуального учета аванс, начисленный по расценке за продукцию коллективу, распределяется между его членами пропорционально отработанному времени, а по решению совета (коллектива) бригады применяется КТУ.

Лицам, которым присвоено звание «Мастер животноводства I (II) класса», выплачивается надбавка к заработной плате - как к авансу, так и к конечному заработку за продукцию. Сумма указанных надбавок при распределении коллективного заработка не учитывается.

По завершении производственного цикла (года, периода) коллективу начисляется заработка за фактически произведенную и оприходованную продукцию по установленным расценкам. Из суммы заработка, начисленного за продукцию, исключается выплаченный в течение расчетного периода аванс, и разница распределяется между членами коллектива.

По установленным в хозяйстве показателям коллективу начисляется премия за продукцию, за исключением тех случаев, когда для оплаты труда рабочих применяются прогрессивно возрастающие расценки за продукцию.