

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

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Организация и менеджмент

Направление подготовки 36.03.02 Зоотехния

Профиль подготовки «Технология производства продуктов животноводства»

Форма обучения заочная

СОДЕРЖАНИЕ

стр.

1. Конспект лекций	3
1.1 Лекция № 1 Сущность, принципы и формы организации производства.....	3
1.2 Лекция № 2 Понятие и содержание менеджмента. Методологические основы менеджмента.....	6
2. Методические указания по выполнению лабораторных работ	9
2.1 Лабораторная работа №ЛР-1 Планирование объемов производства продукции скотоводства	9
2.2 Лабораторная работа №ЛР-2 Расчет фонда оплаты труда.....	10
2.3 Лабораторная работа №ЛР-3 Планирование затрат на производство продукции скотоводства.....	11

1. Конспект лекций

1.1 Лекция № 1 (2 часа).

Тема: «Сущность, принципы и формы организации производства»

1.1.1 Вопросы лекции:

1. Сущность организации производства. Специфика организации производства в аграрном секторе.
2. Формы специализации производства и принципы сочетания отраслей.
3. Концентрация производства и оптимальные размеры подразделений. Факторы оптимального размещения производства.

1.1.2 Краткое содержание вопросов:

1. Сущность организации производства. Специфика организации производства в аграрном секторе.

Изучение исторического развития аграрных отношений в различных странах показывает, что никакого «особого пути» движения сельского хозяйства, не совпадающего с общими процессами и законами экономики не существует. Сельское хозяйство является органической составной частью общественного производства, и его развитие происходит по законам, которые рассматриваются в курсе экономической теории. Однако это не умаляет значимости особенностей сельскохозяйственного производства, которые можно подразделить на производственно-технологические и организационно-экономические.

Производственно-технологические особенности процесса производства на предприятиях АПК обусловлены спецификой сельского хозяйства:

1. Экономический процесс воспроизводства в сельском хозяйстве тесно переплетается с естественным. Труд направлен на использование сил природы, жизненных функций растений и животных, подчиненных биологическим законам. Тесная взаимосвязь производства с природными факторами требует бережного отношения к природе – сохранения и преумножения плодородия почвы, рационального использования водных ресурсов, защиты земли от ветровой и других видов эрозии, предотвращение ее от заболачивания, засоления, окисления и т.д. Нужно действовать в согласии с природой, помогать ей, но не пытаться ее «преобразовывать».

2. Земля как главное средство производства играет особую роль (используется не только как пространственный базис, не может быть заменена другими средствами производства, не теряет естественного плодородия, при правильном использовании не изнашивается, ее плодородие возрастает). Качество земли (естественное плодородие), местоположение земельных участков, климатические условия существенно влияют на размещение и специализацию производства и его результаты.

3. Естественные условия (качество земли и другие) имеют большие различия по регионам страны. Более того, даже в пределах одного региона, например, области, они могут быть весьма существенными, что обуславливает необходимость зональной специализации производства в каждом из регионов.

4. Процесс сельскохозяйственного производства в значительной мере базируется на органичном взаимодействии технологических и естественно-биологических процессов. Биологические процессы (рост растений и животных, период лактации и т.д.) задают особый ритм производственному циклу и предъявляют определенные требования к технике и используемым технологиям.

Указанные производственно-технологические особенности обуславливают специфику в организации и управлении производством в аграрном секторе:

1. Сельскохозяйственное производство отличается большой территориальной рассредоточенностью, т.е. работа, особенно в растениеводстве, ведется на больших площадях, стационарные процессы в отличие от промышленности здесь занимают относительно малое место. Это предъявляет особые требования к факторам производства. Если земля не может перемещаться в пространстве, то, напротив, другие средства производства – и рабочие машины, и энергоносители должны быть мобильными. пространственная разобщенность процесса производства обуславливает необходимость значительной самостоятельности первичных коллективов и даже отдельных работников в принятии оперативных решений по изменению вида деятельности, например, в зависимости от погодных условий.

2. Формы специализации производства и принципы сочетания отраслей.

Одним из принципов рациональной организации производства на сельскохозяйственных предприятиях является углубление специализации и рациональное сочетание отраслей.

Под специализацией предприятия понимают сосредоточение его деятельности на производстве определенного вида или видов продукции.

На сельскохозяйственных предприятиях этот процесс обычно связан с расширением одной или нескольких отраслей при соответствующем сокращении других. Он может осуществляться до тех пор, пока это экономически выгодно.

Цель специализации сельскохозяйственных предприятий — создание условий для увеличения прибыли, объема производства продукции, снижения издержек, повышения производительности труда, улучшения качества продукции. Переход от многоотраслевых к специализированным хозяйствам с высокой (оптимальной) степенью концентрации производственных ресурсов приобретает особое значение в условиях, когда перед сельским хозяйством стоят задачи повышения эффективности и улучшения качественных показателей. Специализация выступает как организационная предпосылка обеспечения устойчивости сельского хозяйства, роста выхода продукции при высокой эффективности производства, решения социальных проблем деревни.

Разделение труда и его специфическая форма — специализация — появились вместе с возникновением товарной формы производства продукции.

В развитии специализации можно выделить пять периодов.

1-й период. Непосредственно после коллективизации (30—40-е годы) в стране существовали преимущественно мелкие колхозы с многоотраслевой (универсальной) структурой производства и преобладанием ручного труда. В этот период было создано более 4 тыс. совхозов. В большинстве они были специализированными. Однако их доля в общей численности социалистических сельскохозяйственных предприятий была небольшой (в 1940 г. — 1,7 %).

2-й период охватывает 50-е и первую половину 60-х годов. Характеризуется наличием крупных колхозов с универсальной структурой производства и сравнительно невысокой его интенсивностью. Совхозов в 1960 г. было 7,4 тыс. Их доля в численности всех сельскохозяйственных предприятий составляла 13,4 %. Большинство совхозов (42,1 %) специализировалось на производстве одного — трех видов товарной продукции.

3-й период начался с середины 60-х годов. Для него характерна ускоренная специализация колхозов и совхозов на основе межхозяйственной кооперации и агропромышленной интеграции при существенном повышении уровня интенсивности производства. При этом специализация нередко внедрялась административными методами, часто не обеспечивалось соответствие отраслевой структуры предприятий имеющимся природным и экономическим условиям.

Тем не менее опыт этого периода показал высокую эффективность специализированных хозяйств, межхозяйственных предприятий, животноводческих

комплексов В них были ниже издержки производства, выше рентабельность. Значительно возросла производительность труда: в совхозах мясо-молочного направления, свиноводческих и овощеводческих она была в 2 раза выше, чем в обычных многоотраслевых хозяйствах, а в птицеводческих — в 4 раза. Преимущество крупных специализированных производств на селе подтверждает и зарубежный опыт.

4-й период — со второй половины 80-х годов до начала 90-х. Он связан с коренной перестройкой управления экономикой. В его основу были положены экономические методы руководства и де-мократизация. Наряду с радикальной экономической реформой этот период характеризуют всемерная интенсификация производства, создание новых производственных структур — агропромышленных комбинатов, объединений, агрофирм, что способствовало углублению специализации.

5-й период начался в 1991 г. и был связан с изменением отношений собственности, реорганизацией колхозов и совхозов, переходом к свободным рыночным отношениям. За относительно короткий период в России возникли акционерные сельскохозяйственные общества (закрытые и открытые), товарищества с ограниченной ответственностью, сельскохозяйственные кооперативы, крестьянские (фермерские) хозяйства, частично сохранились колхозы и государственные сельскохозяйственные предприятия. Предприятия вынуждены были функционировать в условиях значительного диспаритета цен на промышленную и сельскохозяйственную продукцию, роста инфляции, появления на рынке дешевой импортной сельскохозяйственной продукции и снижения финансовой поддержки со стороны государства. В результате предприятия начали сокращать объемы производства в невыгодных отраслях и развивать или открывать выгодные производства. Процесс специализации стал более активным. Многие сельскохозяйственные предприятия ежегодно вносили корректировки в состав отраслей, ориентируясь на рыночные цены, развивали собственную переработку производимой продукции, кооперативные связи.

3. Концентрация производства и оптимальные размеры подразделений. Факторы оптимального размещения производства.

Уровень развития производительных сил и производственных отношений общества характеризуется степенью развития разделения труда и его обобществления. На уровне общественного производства разделение и обобществление труда находят выражение в отраслевой дифференциации и концентрации производства. Концентрация представляет собой процесс сосредоточения производства на крупных предприятиях. В современных условиях она проявляется в укрупнении размеров предприятий и эффективном распределении производства между предприятиями различного размера. До недавнего времени концентрация предприятий была географическим явлением, выражавшимся в стремлении предприятий обосноваться и развиваться в тех местах, где уже находятся другие предприятия. Стремление добиться наивысшей рентабельности и уменьшения затрат заставляло искать наиболее подходящее для этого место. Оно могло быть расположено рядом с факторами производства, а именно с источниками сырья, источниками энергии, производимыми уже обосновавшимися там предприятиями полуфабрикатами, рабочей силой, или быть благоприятным с точки зрения сбыта. Сегодня эти факторы уже не имеют первостепенного значения: прогресс, достигнутый в области транспорта, делает предприятия, в плане их местоположения, менее зависимыми от источников энергии и сырья и даже от рынков сбыта. Более того, концентрация населения в городах, которая, естественно, произошла вместе с концентрацией развития промышленных предприятий, повлекла за собой такие расходы в социально-бытовой сфере и отрицательные последствия для местного населения и властей, что правительства стараются затормозить процесс географической концентрации и даже стимулируют децентрализацию промышленности. Именно поэтому процесс концентрации рассматривается сейчас именно как экономическая концентрация - стремление к

увеличению размеров предприятий, сосредоточение средств производства, рабочей силы и объема выпускаемой продукции на крупных предприятиях. Определяющим мотивом концентрации производства является увеличение объема получаемой прибыли. В зависимости от того, на каком уровне происходит укрупнение производства, различают несколько форм концентрации. Агрегатная форма концентрации непосредственно связана с научно-техническим развитием. Она представляет собой рост единичной мощности оборудования (агрегатов, аппаратов, технологических установок и т.д.). Технологическая концентрация выражается в укрупнении цехов в составе предприятия. Эта форма может происходить как за счет агрегатной концентрации, так и путем увеличения количества единиц оборудования. Заводская концентрация представляет собой процесс увеличения размеров предприятий, что может происходить за счет агрегатной и технологической концентрации, либо путем объединения нескольких предприятий, что приводит к организационно-хозяйственной концентрации. Заводская концентрация производства может осуществляться несколькими путями:

- объединение производств на предприятиях универсального типа;
- увеличение объема производства однородной продукции на специализированных предприятиях;
- рост объема выпуска продукции на основе комбинирования взаимосвязанных производств в рамках одного предприятия.

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: почему 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 (2 часа)

Тема: «Планирование объемов производства продукции скотоводства»

2.1.1 Цель работы: разработать план объемов производства продукции скотоводства.

2.1.2 Задачи работы:

1. Рассчитать валовой надой молока за год и по месяцам планируемого года.
2. Рассчитать валовой прирост живой массы за год.

2.1.3 Перечень приборов, материалов, используемых в лабораторной работе:

1. Персональный компьютер и калькулятор.

2.1.4 Описание (ход) работы:

Валовой надой молока определяется путем умножения среднегодового поголовья коров молочного стада на планируемый годовой удой коров. Валовой надой молока планируют не только в целом на год, но и по кварталам и месяцам года.

В практике используют два способа расчета валового надоя молока по месяцам года.

Первый способ – распределение молока по месяцам в планируемом году производится на основании фактических надоев в прошлом году, т.е. по удельному весу выхода молока за каждый месяц в общем валовом надое за год. Этот способ может быть применен в том случае, если график отелов и условия кормления скота в планируемом году одинаковые или мало отличаются от прошлого года.

Валовой прирост живой массы по каждой половозрастной группе животных определяется умножением среднегодового поголовья на среднесуточный прирост и на 365 календарных дней.

2.2 Лабораторная работа №2 (2 часа).

Тема: «Расчет фонда оплаты труда»

2.2.1 Цель работы: изучить методику расчета фонда оплаты труда работников фермы.

2.2.2 Задачи работы:

1. Определить годовой фонд заработной платы работников фермы

2.2.3 Перечень приборов, материалов, используемых в лабораторной работе:

1. Персональный компьютер и калькулятор.

2.2.4 Описание (ход) работы:

Практика применения любой системы оплаты труда всегда начинается с разработки ее условий. В системе – оплата труда за продукцию, это расчет индивидуальных или коллективных нормативов оплаты за единицу продукции. Рассмотрим методику разработки нормативов оплаты за продукцию и начисления заработной платы операторам машинного доения. Нормативы оплаты труда за единицу продукции, в молочном животноводстве устанавливаются обычно в расчете на 1ц или 1т молока, 1 голову приплода, на 1ц или 1т привеса. Они могут рассчитываться как из расчета обслуживаемой группы, так и в расчете на все поголовье коров, имеющейся на животноводческой ферме.

При расчете годового фонда заработной платы учитывается оплата за работу в праздничные дни (основным рабочим), доплата за продукцию в размере до 50% тарифного фонда заработной платы (кроме тех рабочих, которые в производстве продукции не участвуют), доплата за квалификацию и другие доплаты в соответствии с «Положением об оплате труда», а также оплата отпусков в размере 12,55%.

2.3 Лабораторная работа №3 (2 часа).

Тема: «Планирование затрат на производство продукции скотоводства»

2.3.1 Цель работы: изучить методику планирования затрат на производство продукции скотоводства.

2.3.2 Задачи работы:

1. Определение состава и структуры затрат на производство продукции скотоводства.
2. Определение себестоимости 1 ц молока, 1 гол. приплода, 1ц прироста живой массы.

2.3.3 Перечень приборов, материалов, используемых в лабораторной работе:

1. Персональный компьютер и калькулятор.

2.3.4 Описание (ход) работы:

Рассчитанные ранее элементы и статьи затрат заносятся в таблицу рабочей тетради. При расчете себестоимости единицы продукции следует иметь в виду, что в скотоводстве получают несколько видов продукции. Поэтому затраты необходимо распределить на основную и побочную продукцию. Для упрощения расчетов в практике планирования принято 90% затрат относить на молоко, а 10% - на приплод.