**Министерство сельского хозяйства Российской Федерации**

**ФГОУ ВПО «Воронежский государственный аграрный университет имени К.Д. Глинки»**

**Кафедра управления и маркетинга в АПК**

**Курсовой проект**

**На тему: «Управление процессом производства сахарной свеклы в ОАО имени Лермонтова Становлянского района Липецкой области»**

**Воронеж**

**2009**

**Содержание**

Введение

1. Система управления

1.1 Система управления и взаимосвязь элементов ее образующих

1.2 Процесс управления производством сахарной свеклы

1.2.1 Сущность, цели и задачи, функции управления производством сахарной свёклы

1.2.2 Актуальность производства сахарной свёклы

2. Природно-экономические условия хозяйственной деятельности предприятия

3. Организация управления процессом производства сахарной свеклы в ОАО имени Лермонтова

4. Совершенствование организации процесса управления производством сахарной свеклы

Выводы и предложения

Список используемой литературы

**Введение**

В условиях рыночной экономики эффективность сельскохозяйственного производства во многом зависит от внедрения рациональной системы управления и, в частности, от научной обоснованности организационно – правовой формы хозяйствования, структуры управления, внедрения рациональных форм организации труда управленческих работников, повышения уровня регламентации их труда, применения наиболее прогрессивной системы методов управления, системы подготовки и расстановки кадров.

Управление развитием производства – это сознательное регулирование процесса производства в целях повышения его эффективности, роста производительности труда, улучшения качества продукции.

Основная цель управления состоит в том, чтобы добиться рационального функционирования производственных подразделений за счет руководства «сверху» путем создания адаптивных информационных систем, сложного набора оптимизационных моделей и количественных методов, способных быстро обнаружить и предложить вариант ликвидации любого незапланированного отклонения на любом этапе производственно-сбытового цикла.

Сейчас перед любым сельскохозяйственным предприятием стоят задачи повышения эффективности производственной деятельности с целью извлечения прибыли, которую можно направить на развитие производства, расширение материальной базы предприятия и производственных мощностей, на поддержание социальной сферы. Это обеспечит предприятию стабильное экономическое положение.

Объектом изучения является процесс управления производством сахарной свеклы в ОАО имени Лермонтова Становлянского района Липецкой области.

Целью курсового проекта является анализ состояния процесса управления производством сахарной свеклы в сельскохозяйственном предприятии и разработка мероприятий по его совершенствованию (на примере ОАО имени Лермонтова).

В соответствии с поставленной целью определены следующие задачи:

1) изучить теоретические основы системы управления процессом производства сахарной свеклы;

2) выявить на основе комплексного анализа хозяйственной деятельности изучаемого сельскохозяйственного предприятия особенности и недостатки сложившейся системы управления, деятельности управленческого аппарата, конкретные возможности совершенствования управления, организационные резервы повышения эффективности производства;

3) на основе научных исследований, передового опыта и особенностей конкретного хозяйства разработать систему мероприятий по совершенствованию структуры, процесса, методов, техники и технологии управления процессом производства сахарной свеклы;

4) дать оценку эффективности производства сахарной свеклы на предприятии на основе разработанных мероприятий.

При написании курсового проекта были использованы такие методы, как сравнительный анализ, расчетно-конструктивный, монографический и систематический.

**1. Система управления**

**1.1 Система управления и взаимосвязь элементов ее образующих**

Одной из основных функций управления, является организация. Важнейшая ее задача – построение любого предприятия как сложной и динамичной системы.

В самом широком смысле под системой (от греч. systema – нечто, составленное из частей, соединение) понимают множество, элементы которого закономерно связаны между собой. Элементами множества могут быть любые предметы, явления, знания, методы и т.д. Соответственно можно говорить о солнечной и транспортной системах, о системе химических элементов и системе уравнений, о системе понятий и нервной системе, о геологических и экономических системах и т.д.

Общественное производство в любой стране представляет собой крупную, сложную и динамичную систему, составными частями которой являются предприятия, фирмы, корпорации и другие образования.

Всякая система это внутренне организованная совокупность взаимосвязанных и взаимовлияющих элементов, образующих единое целое, совместно действующих для достижения поставленной цели. Не всякая совокупность элементов представляет собой систему, а только такая, которая образует целое, обладающее качественно новыми особенностями.

Системы делятся на абстрактные (лингвистические, или языковые, формализованные, логические и др.), являющиеся продуктом человеческого мышления, и материальные (неорганической природы и живые). Материальные системы, в свою очередь, подразделяются на замкнутые (закрытые) и открытые, детерминированные и вероятностные (стохастические). Отнесение систем к разряду закрытых или открытых зависит от состава, соотношения элементов и характера взаимодействия их с окружающей средой. Предприятия представляют собой открытые системы. Изменение состояния открытой системы зависит от возмущающих воздействий окружающей среды и от особенностей самой системы, выражающихся, в конечном счете, в различной способности реагировать на эти воздействия.

Закрытая система полностью изолирована от внешней среды, то есть не обменивается с ней информацией. Напротив, открытая система непрерывно обменивается информацией с внешней средой.

В детерминированных системах события в одних ее элементах могут однозначно ограничивать события в других. В такой системе все связи между элементами и событиями в них строго и однозначно предопределены (детерминированы). В системах, где связи между элементами и событиями носят вероятностный характер, называют вероятностными, или стохастическими. [3]

Обязательными компонентами любой системы являются элементы и связи между ними вещественные, энергетические и информационные. Основную роль в процессах управления играют информационные связи, которые не могут осуществляться без вещественных или энергетических носителей.

Системы имеют иерархическую (ступенчатую) структуру. Любая структура вообще (лат. stractura строение, расположение) это взаимосвязь, взаиморасположение составных частей, характеризующее строение чего-либо. Использование иерархического принципа при построении системы позволяет до известной степени упрощать систему, успешно преодолевать информационные барьеры, возникающие при осуществлении управляющего воздействия. Иерархическая система имеет многоуровневую структуру в функциональном, организационном или каком-либо ином плане. При этом системы низшего уровня становятся подсистемами систем более высокого уровня, которые, в свою очередь, входят в системы еще более высокого уровня и т.д. Вообще говоря, подсистема есть множество элементов, которые чаще вступают в коммуникацию друг с другом, чем с другими частями системы, не входящими в нее. Каждая подсистема имеет свои границы в пределах границ системы, а также определенные задачи, способствующие достижению общей цели системы.

Любое предприятие или организация как социальная система состоит из управляемой и управляющей подсистем.

Управляющая система (субъект управления) это совокупность органов управления и управленческих работников, различающихся масштабами своей деятельности, компетенцией и спецификой выполняемых функций.

Управляемая система (объект управления) это совокупность ресурсов и организационно-экономических условий, которые характеризуют деятельность предприятия. [1]

Рациональность столь сложной системы, каковой является любое реальное предприятие, зависит от того, насколько эффективно функционирует каждая ее подсистема и как интегрирована в рамках единого целого ее работа. Сложными называют системы с разветвленной структурой и значительным количеством взаимосвязанных и взаимодействующих элементов.

По характеру перехода из одного состояния в другое системы делят на статические и динамические. Динамическими называют системы, переход которых в новое состояние не может совершаться мгновенно, а происходит в результате некоторого процесса, растянутого во времени. Типичным примером динамической системы является любая экономическая система, которая никогда не может скачкообразно перейти из одного состояния в другое.

По своему происхождению системы делятся на естественные и искусственные. К естественным относятся все системы, возникающие без участия человека, к искусственным системы, спроектированные и построенные человеком.

Функционирование любой системы происходит в некоторой окружающей ее внешней среде, не входящей в систему, но определенным образом взаимодействующей с ней.

Внешняя среда – это совокупность физических и социальных факторов, внешних по отношению к системе, которые необходимо принимать во внимание в процессе принятия решений. Например, существенное влияние на функционирование предприятия оказывают покупатели, поставщики, органы государственного регулирования и др. [2]

Определяя общую теорию систем как общую теорию управления, английский биолог У.Р. Эшби писал: «Если, однако, система становится все больше и больше, то наступает момент, когда восприятие всей информации становится невозможным по причине ее чрезмерного объема…». В таких случаях приходится удовлетворяться частичным знанием, достаточным для решения необходимых практических задач.

Системный подход играет важнейшую роль не только при анализе действующих сложных систем, но и при реализации задач системотехники, то есть задач проектирования больших технических систем (например, автоматизированных систем управления различного уровня).

Анализ процессов, протекающих в сложных системах, сопряжен со значительными трудностями. В то же время нередко бывает так, что свойства и характеристики, трудно обнаруживаемые в какой-либо системе, процессе или явлении, хорошо прослеживаются в другой системе, сходной с первой по основным признакам. Это дает возможность использования в процессе познания методов аналогии и моделирования.

В определенных границах аналогия может служить средством познания не раскрытых еще признаков и свойств исследуемых процессов или объектов. Пользуясь методом аналогий, очень важно изучать не только сходные свойства объектов, но и отличительные, оценивать существенность тех и других, логически осмысливать их возможное влияние на прогнозируемые свойства изучаемого объекта. [9]

Исключительно важную роль в исследовании сложных систем играет метод моделирования. Во многом он похож на метод аналогий и может рассматриваться как разновидность и дальнейшее развитие последнего.

Модель представляет искусственный, созданный человеком объект любой природы (умозрительный или материально реализованный), который замещает или воспроизводит исследуемый объект так, что изучение модели может дать новую информацию о нем. Моделирование как метод познания основано на способности человека абстрагировать сходные признаки или свойства у различных объектов и устанавливать между ними определенные соответствия. Благодаря этому появляется возможность исследовать некоторые свойства объектов не непосредственно, а опосредованно, через изучение модели.

Говоря о сходстве модели с оригиналом, нужно всегда помнить, что они не тождественны друг другу, то есть между моделью и оригиналом наряду со сходством обязательно имеются более или менее существенные различия. Поэтому и заключения о структуре или поведении оригинала, сделанные на основе изучения его модели, носят не абсолютно достоверный, а более или менее приблизительный характер. Эти заключения всегда требуют проверки, дальнейшего уточнения, конкретизации и корректировки.

В теории различают более десяти классов и подклассов моделей, однако достаточно полное представление о них дает разделение на четыре основные их вида: геометрические, физические, предметно-математические и логико-математические. Примером могут служить макет здания, рельефная карта местности, расчет возможностей гидротехнического сооружения (плотины, дамбы и др.) через совокупность уравнений и неравенств, матрицы и другие способы математического представления реальных явлений и процессов. Важным классом логико-математических моделей являются экономико-математические модели различных модификаций.

При постановке и решении задач моделирования сложных систем удобно пользоваться понятием «черного ящика», введенным У.Р. Эшби. Так называют систему, внутренняя природа которой наблюдателю неизвестна, а доступно лишь то, что находится на входе и выходе системы.

Метод «черного ящика» широко используется на практике в различных ситуациях. Например, для психологов человеческое «Я» представляет собой «черный ящик». Чтобы понять поведение людей, они наблюдают, классифицируют и анализируют их действия в различных жизненных ситуациях, специально разработанные тесты и т.д.

Метод «черного ящика» используется и для исследования таких систем, элементы и связи в которых хотя в принципе и доступны для наблюдения и описания, но столь многочисленны и сложны, что сбор и обработка информации о внутренних процессах требуют недопустимо много времени и чрезмерных затрат. К ним относятся, в частности, и социально-экономические системы, для всестороннего описания их внутренней структуры необходимо использовать сведения и законы из области экономики, социологии, социальной психологии и других наук. Однако описание таких систем нередко может быть осуществлено с помощью статистического моделирования по методу «черного ящика» с привлечением средств корреляционного, регрессионного и факторного анализа. [З]

При характеристике любой системы возникает необходимость рассматривать ее элементы. Важнейшим элементом социальных систем является структура управления, с помощью которой согласовываются различные стороны (техническая, экономическая, производственная, социальная) деятельности предприятий, регламентируются внутрипроизводственные связи, достигается относительно устойчивый порядок служебных взаимоотношений между структурными подразделениями и работниками аппарата управления.

Структура это расположение элементов и подсистем внутри системы. Все системы в той или иной мере обладают структурой. Применительно к предприятиям АПК следует различать такие понятия, как производственная и организационная структура предприятия, структура управления, звенья и ступени управления.

Производственная структура зависит от специализации хозяйства, определяется сочетанием отраслей в нем.

Организационная структура представляет собой совокупность подразделений хозяйства производственного, вспомогательного, культурно – бытового и хозяйственного назначений, осуществляющих свою деятельность на основе кооперации и разделения труда внутри предприятия. К таким структурным единицам относятся отделения, производственные участки, бригады, фермы, звенья, ремонтные мастерские, энергетическое хозяйство, строительный цех, складское и сушильно-зерноочистительное хозяйство, подсобные предприятия и промыслы, жилищно-коммунальное хозяйство, детские сады, столовые и т.д.

В хозяйствах, производящих продукцию на промышленной основе, возникают новые подразделения и службы. Например, на свинокомплексе самостоятельными подразделениями могут быть торфокомпостная фабрика, служба очистных сооружений, компрессорная, на птицефабриках цех по утилизации отходов и т.д. Структура управления это совокупность служб и отдельных работников управления, определенный порядок их соподчинения и взаимосвязи. Она фиксируется в схемах структуры управления, штатном расписании, положениях о структурных подразделениях, должностных инструкциях. В схемах обычно отражается состав исполнителей с указанием должностного оклада и общего фонда заработной платы. В положениях о подразделениях и в должностных инструкциях указывают права и обязанности подразделений конкретных исполнителей.

В организационной структуре и структуре управления различают звено и ступень. Звено управления это самостоятельное подразделение в структуре управления, которое выполняет одну или несколько функций. В качестве звеньев управления в сельскохозяйственных предприятиях выступают бригады, участки, отделения, различные службы (агрономическая, зоотехническая и др.).

Ступень управления – это совокупность однородных звеньев управления конкретного иерархического уровня. В хозяйствах к низшей ступени в основных отраслях производства относится бригада, к высшей – хозяйства в целом и аппарат управления во главе с его руководителем. Промежуточное положение занимают отделения, производственные участки, цехи и др. Число ступеней в структуре управления всегда соответствует числу ступеней в организационной структуре предприятия.

Сложность структуры управления зависит от количества ступеней и звеньев; чем их больше, тем сложнее структура. Связи по вертикали носят иерархический, субординационный характер (служебное подчинение младших старшим), по горизонтали координационный (согласование действий всех звеньев структуры управления). Между звеньями правления всех уровней устанавливаются связи консультационного, инспекционного или методического характера. [9]

Структура управления может быть линейной, функциональной и линейно-функциональной (комбинированной).

При линейной системе разделение управленческого труда осуществляется по объектам, а не по функциям. Она предусматривает непосредственное подчинение каждого подразделения или работника одному лицу. В этом случае все функции управления объектом централизованы, принцип единоначалия реализуется в полной мере, ответственность за порученный участок работы повышается, противоречивость распоряжений полностью исключается. Главный недостаток линейного управления то, что каждый руководитель должен обладать разносторонними знаниями, необходимыми для эффективного управления производством. В условиях стремительного научно-технического прогресса выполнить это требование часто бывает трудно.

В отличие от линейной функциональная система предполагает организационное деление по функциям управления, а не по его объектам. В этом случае каждый из квалифицированных специалистов руководит деятельностью всех работников в рамках своей компетенции (планирование, учет, ветеринарное обслуживание и т.д.). Управляющий или бригадир, таким образом, получает указания от нескольких главных специалистов.

При функциональной системе обеспечивается квалифицированное руководство отраслями сельскохозяйственного производства и обслуживающими подразделениями, но возникают неизбежные трудности в согласовании действий нескольких руководителей.

Учитывая негативные аспекты линейной и функциональной систем соподчинения, многие предприятия нередко предпочитают комбинированную (линейно-штабную) структуру. Линейно-штабная система управления предполагает сочетание линейного подчинения с консультационным обслуживанием со стороны функциональных служб без нарушения прав и обязанностей линейных руководителей.

В сельскохозяйственных предприятиях сложились различные типы организационных структур управления, выделение которых очень важно для установления штатной численности работников управления, обоснования рекомендаций по дальнейшему совершенствованию структуры управления конкретных предприятий. Действующие на предприятиях структуры управления классифицируются по многим признакам, поскольку они отличаются количеством составляющих их элементов, формой этих элементов, их назначением и т.д.

Наиболее существенным классификационным признаком является иерархичность управляющей системы (ступенчатость управления), которая отражает последовательность подчиненности снизу доверху.

Однако классификация структур управления по признаку иерархичности (ступенчатости) раскрывает только количественную характеристику строения аппарата управления и почти не затрагивает качественной его характеристики. Поэтому в последние десятилетия широко применяется классификация структуры управления в сельскохозяйственных предприятиях по характеру организационного построения производственных подразделений. Выделяют бригадную (двухступенчатую), отделенческую (трехступенчатую), цеховую (отраслевую) и смешанную (комбинированную) структуры управления. В основу формирования этих структур положен территориально-отраслевой или отраслевой принцип.

Некоторые отличия в построении структуры управления имеют предприятия агросервисного обслуживания и перерабатывающие предприятия АПК, поскольку в них отсутствуют специфические черты, характерные для сельского хозяйства.

Наиболее простой структурой управления является бригадная (двухступенчатая). Она широко используется в небольших и средних по размеру хозяйствах. Эта структура имеет ряд преимуществ: экономичность (минимальное количество иерархических ступеней управления); тесная связь между руководителями среднего звена и руководителем предприятия; четкое распределение полномочий между различными руководителями и специалистами.

Отделенческая (трехступенчатая) структура управления характерна для крупных хозяйств с многоотраслевой специализацией и значительной территориальной разобщенностью производства. В этом случае управляющий отделением (начальник производственного участка) действует как последующее звено между бригадирами и администрацией предприятия. Отделенческая структура, хотя и создает условия для сужения фронта контроля, в то же время приводит к удлинению линий коммуникаций (как в получении информации, так и в отдаче команд), а также к снижению оперативности управления.

Цеховая структура управления предполагает создание крупных цехов, специализирующихся на производстве отдельных видов продукции или выполнении определенных работ (оказании услуг). Цеховая структура может быть трех-, четырехступенчатой и комбинированной. Цехи возглавляют главные (старшие) специалисты, которые одновременно выступают в роли линейных и функциональных руководителей. Такая структура в основном базируется на линейной организации управления и в то же время дает возможность использовать преимущества функциональной структуры.

Комбинированная структура сочетает сразу несколько типов структур управления: бригадную, отделенческую и цеховую в различных вариантах. Она широко распространена на сельскохозяйственных предприятиях. Самостоятельные отделения, в состав которых входят различные бригады и обслуживающие подразделения, обычно создаются при большой удаленности от центральной усадьбы предприятия и при наличии других аналогичных обстоятельств (плохое транспортное сообщение, водные преграды и т.д.).

Перечисленные типы структур управления, характерные в настоящее время для большинства сельскохозяйственных предприятий, обеспечивают устойчивость, регулярность и предсказуемость менеджмента и носят формальный характер. Формальная структура управления определяется структурными схемами, должностными инструкциями и другими нормативными документами (устав предприятия, положение о подразделениях и службах и др.). Формальная структура это узаконенная система методов и процедур, работы, деловых отношений на предприятии.

Помимо формальной существуют явно выраженные неформальные структуры управления; каналы формальной и неформальной связи обычно дополняют друг друга и взаимозаменяемы.

Неформальная структура это сумма неписаных правил, обычаев, норм поведения, личных взаимоотношений в организации. Неформальная структура опирается на взаимные симпатии и антипатии работников, а также сходство систем их ценностей и социального статуса (образование, размер дохода и др.). Такие явления, как «блат» или круговая порука, это крайние формы неформальных связей, но и более сдержанные варианты ее проявления в виде фаворитизма или необоснованной неприязни тоже не приносят ничего хорошего, расшатывая отношения узаконенные, официальные.

Неформальная структура – главный источник неформальных сообщений в системе руководства (слухов). Слух – это неподтверждаемое сообщение, передаваемое по межличностным каналам. Иногда руководители сами распространяют слухи, поскольку слухи нельзя отменить, стереть из памяти, спрятать в корзину, поколебать, приостановить их расползание. Так, К. Девис советует разумным руководителям культивировать прием «сказанного по секрету» (утечек информации). Такая информация может быть вполне правдивой, и нередко ей больше доверяют, чем сообщениям по официальным каналам.

Известно также, что неформальная структура возникает не сразу, а постепенно, и почва для этого тем благоприятнее, чем меньше движения в кадровом составе. Стабильность нужна и полезна, поскольку для успеха дела люди должны «примериться» друг к другу, сработаться. Однако чрезмерная стабильность имеет свои издержки. По мере пребывания в должности у человека растет круг не только полезных, деловых, но и чисто личных знакомств и связей. Это не обязательно ведет к дурным результатам, но неустойчивого человека (а кто без слабостей?) неформальные структуры могут полностью подчинить себе. Может сложиться положение, когда для работника идти против «хорошего знакомого» труднее, чем против норм и правил. Укрепляясь, неформальная структура нередко вытесняет лиц, которые ей не нужны, что уже прямо вредит делу.

Вместе с тем не следует забывать, что и формальная структура имеет негативные стороны: бюрократизм, показуха, подмена религиозного дела «осуществлением мероприятий» и т.п. Излишняя формализация влечет за собой потерю восприимчивости к новшествам, способности вносить в работу прогрессивные изменения. Система как бы костенеет, и в условиях быстрых изменений во внешней среде вскоре становится неэффективной.

М. Вебер, крупнейший немецкий социолог, около 80 лет назад утверждал, что бюрократия как механизм управления является социальным изобретением человека и что решающей причиной развития бюрократической организации всегда было ее техническое превосходство над любой другой формой организации. Он полагал, что точность, скорость, определенность, единство, знание накопленного материала, непрерывность, строгое подчинение, снижение «трений», уменьшение материальных и трудовых затрат могут быть доведены до оптимального уровня только при строго бюрократическом администрировании.

Каждая бюрократическая (формальная) организация имеет свои правила; их назначение состоит в том, чтобы закрепить определенные нормы поведения и помочь членам организации справиться с разнообразием и сложностью информации, которую они вынуждены обрабатывать. При этом правила должны восприниматься как норма общего порядка, а не как набор предписаний (инструкций), подлежащих безусловному выполнению.

Сложившаяся формальная структура характеризуется высокой степенью разделения труда, развитой иерархией управления, длинной цепью команд, наличием многочисленных правил и норм поведения персонала, подбора кадров по деловым и профессиональным качествам.

Для преодоления недостатков бюрократических форм управления в крупных фирмах и организациях иногда создают функциональные организационные структуры (дивизиональные, продуктовые, матричные, адаптивные и др.).

Дивизиональная структура предполагает деление организации на элементы и блоки по видам товаров или услуг, группам покупателей или географическим регионам. При продуктовой структуре полномочия по руководству производством и сбытом какого-либо продукта или вида услуг передаются одному руководителю, который является ответственным за данный тип продукции.

Организационные структуры, приспособленные к быстрой смене внешних условий и новым наукоемким технологиям, называют адаптивными; к ним относятся, в частности, проектные и матричные структуры. При проектной структуре каждой группой исполнителей решается конкретная задача; в группы включают наиболее квалифицированных работников. Руководитель проекта все свое внимание концентрирует на решении поставленной задачи в указанный срок с заданным уровнем качества, не выходя за пределы утвержденной сметы. Когда проект завершен, группа распускается. При матричной структуре члены проектной группы подчиняются как руководителю проекта, так и начальникам функциональных отделов, в которых они работают постоянно. Руководитель проекта обладает так называемыми проектными полномочиями, закрепленными за ним высшим руководством. Адаптивные структуры с успехом могут применяться в предприятиях АПК при разработке и выполнении каких-либо сложных проектных решений и иных задач. [10]

**1.2 Процесс управления производством сахарной свёклы**

**1.2.1 Сущность, цели и задачи, функции управления производством сахарной свёклы**

Под производством понимают выпуск определённых видов продукции и предоставление услуг. Управление производством включает в себя действия, в результате которых производятся товары и услуги, поставляемые предприятием во внешнюю сферу. Эту функцию управления имеют все предприятия, иначе они просто не могут существовать.

Каждое агропромышленное предприятие является открытой системой, которая преобразует исходные величины (труд, материалы, капитал, энергия, информация) в выходные (продукция, услуг). Производственная деятельность предприятия, которую называют операционной системой, состоит из трёх подсистем: перерабатывающей, подсистемы обеспечения и подсистемы планирования и контроля. Связующими звеньями между ними являются информация и решения.

Перерабатывающая подсистема обеспечивает выполнение разнообразных видов работ по производству конечных видов продукции (зерно, сахарная свёкла, молоко, мясо и др.) и услуг (ремонт техники, предоставление транспорта, обработка огородов для населения и др.).

Подсистема обеспечения решает задачи обеспечения всем необходимым для производства продукции и услуг. К этой системе на предприятиях относятся служба материально-технического снабжения, служба маркетинга, ремонтные мастерские, ЖКХ и др.

Подсистема планирования и контроля использует различную информацию, которая поступает на предприятие из внутренней и внешней среды, обрабатывает её и выдаёт необходимые решения для нормального функционирования перерабатывающей подсистемы обеспечения.

Действия, которые определяют сущность управления производством сводятся: к разработке и реализации общей стратегии, целей и направлений производственной деятельностью предприятия; разработке производственных процессов в перерабатывающей подсистеме и подсистеме обеспечения, включая размещение и технологию производства, установление стандартов качества, норм расходов материалов, выполнения работ и т.д.; к планированию и текущему контролю функционирования предприятия в целом как открытой системы. При выполнении функций управления производством в агропромышленных предприятиях, как показывает опыт их работы, занято большее количество руководителей и специалистов, чем в других сферах деятельности. От них требуется широкий диапазон знаний, навыков, умений в различных областях – не только технологических и технических, но и в экономике, социальной сфере и, прежде всего, в области управления.

Руководители и специалисты, занятые в сфере управления производством, не должны забывать о конкурентоспособности производимой продукции, социальной ответственности и деловой этике. В современных условиях важно организовать производство не только дешёвой, но и качественной продукции. Для этого необходимо заранее проектировать параметры качества и жёстко выдерживать сроки поставки на рынок. Но качество во многом зависит от технологии производства, разработку которой обеспечивают соответствующие функциональные службы.

Проектируя использование новейших технологий, нельзя не обращать внимания на качество труда, его нормирование и оплату, расстановку людей с учётом их профессиональной пригодности.

В основном производстве предприятия осуществляется преобразование предметов труда в готовую продукцию. В каждом из взаимосвязанных цехов основного производства рабочие и служащие, объединённые в соответствующие коллективы, участвуют в производственном процессе и реализуют поставленные перед ними цели по изготовлению продукции. Здесь непосредственно сочетаются производственный и информационный процессы. Если первый из них представляет собой производственный труд, то результатом информационного процесса является выработка решений, обеспечивающих чёткую организацию, согласованность в работе между цехами, производственными участками, бригадами и непосредственно рабочими, нормативную регламентацию их действий для выполнения заданной производственной программы. Эти решения, являясь сущностью управления, воздействуют на организованные коллективы людей для достижения поставленных целей.

Цели и задачи – это те конечные рубежи, к достижению которых направлена деятельность коллектива цеха. Каждое подразделение может иметь свои задачи. Они должны способствовать достижению целей организации предприятия. Практически цели и задачи являются идентичными по конечным результатам выполнения. Задачу можно представить в качестве конечного результата выполнения производственной программы, а цель как количественные и качественные показатели работы предприятия, его подразделений.

К качественным показателям можно отнести следующие цели:

– усовершенствовать организационную структуру управления производством в связи с созданием автоматизированных рабочих мест специалистов по управлению, экономистов, бухгалтеров;

– осуществить переподготовку кадров функциональных служб предприятия, цехов;

– организовать и укомплектовать аппарат квалифицированными кадрами, чтобы это способствовало повышению эффективному производству и управлению;

– устранить непроизводительные потери времени рабочих и служащих и т.д.

Так как в цехах организуется коллективная деятельность работающих, каждая поставленная цель является групповой. В связи с этим важно, чтобы цель была известна каждому работающему в такой форме, которая позволяет проверить её достижение и тем самым измерять результативность и эффективность работы коллектива. [4]

Процесс управления производством сахарной свёклы состоит из следующих этапов:

1) управление процессом подготовки почвы под сахарную свёклу;

2) управление процессом приготовления рабочего раствора гибрида;

3) посев сахарной свёклы с внесением минеральных удобрений;

4) проведение междурядных обработок;

5) скашивание ботвы;

6) транспортировка ботвы;

7) доочистка свёклы на корню;

8) предуборочное рыхление;

9) уборка свёклы;

10) доочистка корней;

11) погрузка корней.

Функции управления производством характеризуют разделение, специализацию труда в сфере управления и определяют основные стадии реализации воздействий на отношения людей в процессе производства.

Основными функциями управления производством являются: организация, нормирование, планирование, координация, мотивация, контроль и регулирование.

Перечисленные функции дополняют и проникают друг в друга, в совокупности и взаимосвязи они образуют цикл управления и отражают содержание повседневного управления производством. [5]

**1.2.2 Актуальность производства сахарной свёклы**

Необходимость обеспечения продовольственной безопасности России выдвигает в число первоочередных задач – восстановление и развитие свеклосахарного производства.

В ближайшей перспективе необходимо освоить новую ресурсосберегающую технологию производства сахарной свёклы, включающую следующие элементы:

использование сортов и гибридов сахарной свёклы с различными сроками достижения технической спелости;

временное полевое хранение корнеплодов в кагатах; доставку их непосредственно на переработку с исключением их промежуточного хранения на периферийных свеклопунктах.

Сахарное производство в связи с использованием больших объёмов сырья и вспомогательных материалов является источником многотоннажных отходов и побочной продукции, характеризующихся низкой долей их переработки.

Поэтому приоритетным направлением должно стать получение новых видов продукции: из жома – пектина и пектиновых концентратов, пищевых волокон, применяемых в качестве добавок при производстве некоторых видов пищевых продуктов; из мелассы – пищевых кислот и спирта; из фильтрационного осадка – удобрений и кормовых добавок. [7]

Принятые Российской Федерацией защитные меры, а также сложившаяся благоприятно ценовая конъюнктура на сахар на внутреннем рынке страны обеспечили повышение заинтересованности отечественных товаропроизводителей и потенциальных инвесторов в развитии свеклосахарного производства. За последние три года в этой отрасли отмечены определённые положительные сдвиги в производстве сахарной свёклы и выработке из неё сахара. Можно сказать, что производство сахарной свёклы в 2004 г. практически во всех хозяйствах возросло. [6]

Для достижения конкурентоспособности свеклосахарной отрасли необходимо:

1) восстановить дореформенные объёмы производства сахарной свёклы на основе обновления материально – технической базы свекловодства, расширение посевных площадей, освоение новой ресурсосберегающей технологии возделывания и уборки, и за счёт этого повышения урожайности и сокращения производственных затрат;

2) модернизировать основные производственные фонды сахарной промышленности и на этой основе существенно улучшить технико-экономические показатели работы заводов, расширить ассортимент выпускаемой продукции, снизить издержки производства, повысить производительность труда;

3) совершенствовать научное обеспечение развития свеклосахарного комплекса.

Решение этих задач позволит снизить зависимость России от резких колебаний на мировом рынке и существенно повысить уровень продовольственной безопасности по сахару – одному из стратегических продуктов питания. [8]

**2. Природно-экономические условия хозяйственной деятельности предприятия**

Колхоз им. Лермонтова образовался в 1932 году, в процессе реорганизации в 1996 году был переименован в сельскохозяйственный производственный кооператив им. Лермонтова, с 2004 года является открытым акционерным обществом им. Лермонтова.

Уставный капитал в АО поделен на доли в соответствии с выпущенными акциями. Средства АО образуются за счет выпуска и размещения акций. Акционеры несут ответственность в пределах стоимости акций. По АО своим имуществом отвечает только само общество.

В ОАО обязательна публикация годовой отчетности предприятия за истекший год, в том числе – отчета о прибылях и убытках.

Продажа акций в ОАО реализуется свободно, для этого необязательно разрешение других акционеров. Ценной бумагой, удостоверяющей участие человека в АО, является акция. Численность акционеров в ОАО не ограничена.

Уставный капитал ОАО имени Лермонтова равен 27097,706 тыс. руб. Число участников всего 80 чел. (стоимость акций 27097,706), в т.ч. работники предприятия – 65 чел. (стоимость акций 26499,5 тыс. руб.). Величина земельной доли 10,6 га, размер земельного пая разный, в зависимости от количества проработанных дней на время выдачи пая.

ОАО им. Лермонтова расположено в северной части Становлянского района Липецкой области с площадью 5761 га. Удаленность от районного центра 35 км. и областного – 150 км. до ближайшей железнодорожной станции Бабарыкино 3 км. Производственная связь хозяйства с пунктом сдачи сельскохозяйственной продукции осуществляется в основном посредством автомобильного транспорта. Дорожная сеть развита достаточно и представлена асфальтированной дорогой Москва-Воронеж, кроме того, имеется развитая сеть внутрихозяйственных дорог.

Территория ОАО им. Лермонтова находится в зоне умеренно континентального климата, в районе неустойчивого увлажнения. Лето – теплое, солнечное, продолжительное со значительным количеством осадков; зима – холодная с частыми оттепелями, которые приводят к образованию ледяной корки. Самый теплый месяц – июль (+25оС), самый холодный – январь (-20оС). Среднегодовое количество осадков 475 мм. Наибольшее количество осадков приходится на летний период. Преобладающими почвами в хозяйстве являются черноземы выщелочные и типичные.

В целом, климатические условия и земельные угодья пригодны для возделывания сельскохозяйственных культур и выращивания животных.

Рельеф территории хозяйства сложный, водноэрозионный, с хорошо расположенной овражно-балочной сетью. Рельеф пригоден как для производства продукции растениеводства, так и для ее транспортировки к местам переработки и хранения.

Анализ экономической характеристики предприятия целесообразно провести с использованием следующих таблиц.

Таблица 1. Размер сельхозпредприятия

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2004 | 2005 | 2006 |
| Площадь сельхозугодий, га | 5407 | 5407 | 5371 |
| в т.ч. пашни, га | 4477 | 4477 | 4441 |
| Стоимость валовой продукции (в сопоставимых ценах 1994 г.), тыс. руб. | 2762,443 | 2561,411 | 2484,368 |
| Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб. | 87383 | 90031 | 91860 |
| Количество тракторов, шт. | 26 | 26 | 25 |
| Количество комбайнов, шт. | 15 | 12 | 11 |
| Поголовье крупного рогатого скота, гол. | 782 | 739 | 727 |
| в т.ч. коров, гол. | 225 | 225 | 225 |
| Энергетические мощности, л.с. | 11587 | 11285 | 10788 |
| Среднегодовая численность работников, чел. | 162 | 163 | 148 |

Анализируя показатели размера предприятия, можно сделать вывод о его сокращении в период с 2004 года по 2006 год. На это указывает сокращение площади сельхозугодий на 36 га, уменьшение стоимости валовой продукции на 278,075 тыс. руб., сокращение поголовья КРС на 55 голов и т.д. по всем показателям, кроме среднегодовой стоимости основных средств, которая увеличилась за три года на 4477 тыс. руб.

Не следует отождествлять размер предприятия с размером производства продукции – количеством продукции в натуральном и денежном выражении, производимой на предприятии.

Таблица 2. Размер производства

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2004 | 2005 | 2006 |
| Произведено всего зерна, ц | 99356 | 93590 | 88844 |
| сахарной свеклы, ц | 231375 | 195739 | 171246 |
| кукурузы на силос и зеленый корм, ц | 103800 | 75456 | 109285 |
| молока, ц | 8919 | 10796 | 8325 |
| живой массы крупного рогатого скота, ц | 1140 | 1054 | 1070 |
| Выручка от продажи продукции растениеводства, тыс. руб. | 52543 | 48375 | 40966 |
| Выручка от продажи продукции животноводства, тыс. руб. | 5545 | 8812 | 10563 |
| Выручка от продажи продукции сельского хозяйства, тыс. руб. | 58088 | 57187 | 51529 |

В период с 2004 года по 2006 год наблюдается сокращение производства зерна на 10512 ц. и сахарной свеклы – на 60129 ц. При этом выручка от продажи продукции растениеводства уменьшилась за 3 года на 1 1577 тыс. руб. Выручка от продажи продукции животноводства увеличилась за 3 года на 5018 тыс. руб. Выручка от продажи продукции сельского хозяйства уменьшилась на 6559 тыс. руб., что указывает на сокращение объема производства продукции в целом по хозяйству.

Таблица З. Структура товарной продукции

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Продукция | Годы | | | | | |
| 2004 | | 2005 | | 2006 | |
| тыс. руб. | % | тыс. руб. | % | тыс. руб. | % |
| Зерновые и зернобобовые всего | 31263 | 53,2 | 10989 | 18,7 | 26068 | 50,6 |
| Технические (сахарная свекла) | 3953 | 6,7 | 4434 | 7,5 | 9210 | 17,9 |
| Итого по растениеводству | 52543 | 89,4 | 48375 | 82,3 | 40966 | 79,5 |
| Молоко | 3088 | 5,3 | 5013 | 8,5 | 6618 | 12,8 |
| Говядина | 2050 | 3,5 | 3271 | 5,6 | 3451 | 6,7 |
| Итого по животноводству | 5138 | 8,8 | 8284 | 14,1 | 10069 | 19,5 |
| Прочая продукция | 696 | 1,2 | 1620 | 2,7 | - | - |
| Всего по хозяйству | 58775 | 100 | 58798 | 100 | 51529 | 100 |

В структуре товарной продукции наибольший удельный вес принадлежит отрасли растениеводства. Данная отрасль в хозяйстве имеет первостепенное значение. Среди товарных культур наибольший удельный вес в денежной выручке хозяйства занимают зерновые – более 50,0%. Следовательно, ОАО им. Лермонтова является специализированным хозяйством по выращиванию зерновых культур.

Таблица 4. Состав и структура землепользования

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Земельныеугодья | 2004 г. | | 2005 г. | | 2006 г. | |
| га | % | га | % | га | % |
| Общая земельная площадь всего | 5752 | 100,00 | 5752 | 100,00 | 5716 | 100,00 |
| В том числе:  всего с/х угодий | 5407 | 94,00 | 5407 | 94,00 | 5371 | 93,96 |
| из них: пашня | 4477 | 77,83 | 4477 | 77,83 | 4441 | 77,69 |
| сенокосы | 36 | 0,63 | 36 | 0,63 | 36 | 0,63 |
| пастбища (без оленьих) | 894 | 15,54 | 894 | 15,54 | 894 | 15,64 |
| Древесно-кустарниковые растения | 114 | 1,98 | 114 | 1,98 | 114 | 1,99 |
| Пруды и водоемы | 30 | 0,52 | 30 | 0,52 | 30 | 0,52 |
| Дороги (км) | 120 | 2,09 | 120 | 2,09 | 120 | 2,10 |
| Прочие земли | 62 | 1,08 | 62 | 1,08 | 81 | 1,42 |

Как видно из таблицы 3 с 2005 года по 2006 год уменьшилась общая земельная площадь, используемая организацией за счет сокращения площади пашни на 36 га или 0,14%.

Таблица 5. Использование сельскохозяйственных угодий

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2004 год | 2005 год | 2006 год |
| Основной:  1. Выход валовой продукции растениеводства на 100 га с/х угодий, тыс. руб. | 51 | 47 | 46 |
| Дополнительные:  2. Получено на 100 га пашни, ц  а) зерна | 2219 | 2090 | 2001 |
| б) сахарной свеклы | 5168 | 4372 | 3856 |
| 3. Получено на 100 га с/х угодий, ц. а) молока | 165 | 200 | 216 |
| б) мяса | 21 | 19 | 20 |
| 4. Процент распаханных с/х угодий | 82,80 | 82,80 | 82,68 |
| 5. Процент использования пашни | 85,10 | 84,36 | 85,05 |
| 6. Удельный вес естественных кормовых угодий в с/х угодьях | 17,20 | 17,20 | 17,32 |

За изучаемый период снизился уровень использования сельскохозяйственных угодий, на что указывает основной показатель который уменьшился за три года на 5 тысяч рублей, а также дополнительный показатель – процент распаханных сельскохозяйственных угодий, который снизился на 0,12.

При характеристике трудовых ресурсов большое значение имеет анализ производственного персонала предприятия.

Таблица 6. Динамика и структура трудовых ресурсов

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категории работников | Годы | | | | | |
| 2004 | | 2005 | | 2006 | |
| чел. | % | чел. | % | чел. | % |
| По предприятию – всего: | 162 | 100,0 | 163 | 100,0 | 148 | 100,0 |
| Работники, занятые в с/х производстве – всего: из них: | 156 | 96,3 | 157 | 96,3 | 142 | 95,9 |
| Рабочие постоянные | 108 | 66,7 | 110 | 67,5 | 99 | 66,9 |
| в том числе: трактористы-машинисты | 47 | 29,0 | 46 | 28,2 | 36 | 24,3 |
| операторы машинного доения | 30 | 18,5 | 30 | 18,4 | 29 | 19,6 |
| скотники по обслуживанию КРС | 13 | 8,0 | 12 | 7,4 | 11 | 7,4 |
| Рабочие сезонные и временные | 22 | 13,6 | 18 | 11,0 | 15 | 10,1 |
| Служащие  из них: | 26 | 16,0 | 29 | 17,8 | 28 | 18,9 |
| руководители | 12 | 7,4 | 13 | 8,9 | 13 | 8,8 |
| специалисты | 13 | 8,0 | 15 | 9,2 | 14 | 9,5 |
| Работники, занятые в подсобных промышленных предприятиях и промыслах | 3 | 1,9 | 3 | 1,8 | 3 | 2,0 |
| Работники общепита и торговли | 3 | 1,9 | 3 | 1,8 | 3 | 2,0 |

На данном предприятии в период с 2004 года по 2006 год произошло сокращение доли работников, занятых в сельскохозяйственном производстве с 96,3% до 95,9% от общего числа работников. Численность сезонных и временных работников также сократилась с 13,6% до 10,1%. При этом увеличилась доля служащих- с 16,0% до 18,9%.

Таблица 7. Эффективность использования трудовых ресурсов

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Годы | | |
| 2004 | 2005 | 2006 |
| Отработано, тыс. чел./час. – всего: | 341 | 333 | 289 |
| в том числе:  в растениеводстве | 44 | 46 | 43 |
| в животноводстве | 81 | 81 | 73 |
| Отработано за год 1 работником чел./дней | 273 | 265 | 254 |
| Отработано за год работником чел./час | 2186 | 2121 | 2035 |
| Продолжительность рабочего дня, час | 7 | 7 | 7 |
| Годовой фонд рабочего времени, час | 283920 | 285740 | 258440 |
| Коэффициент использования годового фонда рабочего времени | 0,83 | 0,86 | 0,89 |
| Производительность труда, р. на 1 чел./час | 8,10 | 7,70 | 8,60 |
| в том числе:  в растениеводстве | 53,60 | 45,92 | 46,75 |
| в животноводстве | 5,00 | 5,54 | 6,50 |

Трудовые ресурсы используются на данном предприятии достаточно эффективно, на что указывает высокое значение коэффициента использования годового фонда рабочего времени, а также рост производительности труда с 8,10 руб. на чел./час до 8,60 руб. на чел./час.

Средства производства (фонды) сельского хозяйства подразделяются на основные и оборотные в зависимости от срока службы и характера участия в производственном процессе.

Таблица 8. динамика и структура основных средств.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Виды основных средств | Годы | | | | | |
| 2004 | | 2005 | | 2006 | |
| тыс. руб. | % | тыс. руб. | % | тыс. руб. | % |
| Здания | 35391 | 40,50 | 26289 | 29,20 | 25722 | 28,00 |
| Сооружения | 7220 | 8,26 | 9148 | 10,16 | 9672 | 10,53 |
| Машины и оборудование | 37777 | 43,23 | 46676 | 51,84 | 47626 | 51,85 |
| Транспортные средства | 3892 | 4,45 | 4013 | 4,46 | 4013 | 4,37 |
| Производственный и хозяйственный инвентарь | 279 | 0,32 | 347 | 0,39 | 400 | 0,44 |
| Рабочий скот | 2 | 0,00 | 2 | 0,00 | 2 | 0,00 |
| Продуктивный скот | 2822 | 3,23 | 3556 | 3,95 | 4425 | 4,82 |
| Итого | 87383 | 100,00 | 90031 | 100,00 | 91860 | 100,00 |

Как видно из таблицы 8 наибольший удельный вес в структуре занимают машины и оборудование, затем здания и сооружения. С 2004 года по 2005 год произошли некоторые изменения в структуре основных средств: уменьшилась стоимость зданий на 12,5%, увеличилась стоимость сооружений на 2,27%, машин и оборудования – на 8,62%, производственного и хозяйственного инвентаря на 0,12%, стоимость продуктивного скота – на 1,59%, стоимость рабочего скота осталась без изменений.

Таблица 9. Показатели эффективности использования основных средств

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2004 г. | 2005 г. | 2006 г. |
| Рентабельность капитала, % | 21,3 | 14,50 | 8,7 |
| Капиталоотдача, руб. | 0,04 | 0,03 | 0,03 |
| Капиталоемкость, руб. | 31,6 | 35,2 | 37,0 |
| Фондообеспеченность, т.р. на 100 га | 1263,8 | 1616,1 | 1676,2 |

Анализ показателей эффективности использования основных средств показал, что за три года на предприятии наблюдается снижение рентабельности капитала на 12,6%, а также капиталоотдачи – на 0,01 руб. При этом капиталоемкость увеличилась на 5,4 руб., а фондообеспеченность – на 412,4 т.р. на 100 га. Следовательно, при увеличении стоимости основных средств, выход валовой продукции уменьшается, поэтому необходимо наиболее полно использовать имеющиеся на предприятии основные средства.

Таблица 10. Состав и структура оборотных средств предприятия

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Оборотные средства | 2004 г. | | 2005 г. | | 2006 г. | |
| тыс. руб. | % к итогу | тыс. руб. | % к итогу | тыс. руб. | % к итогу |
| Оборотные средства, всего | 41302 | 100,00 | 43620 | 100,0 | 46124 | 100,00 |
| Оборотные производственные фонды, в том числе: | 25921 | 62,76 | 29171 | 66,88 | 31230 | 67,71 |
| производственные запасы | 13646 | 33,04 | 14879 | 34,11 | 15840 | 34,34 |
| незавершенное производство | 9608 | 23,26 | 12145 | 27,84 | 12699 | 27,53 |
| расходы будущих периодов | 2667 | 6,46 | 2147 | 4,92 | 2691 | 5,83 |
| Фонды обращения, в том числе: | 15381 | 37,24 | 14449 | 33,12 | 14894 | 32,29 |
| готовая продукция | 10178 | 24,64 | 12060 | 27,65 | 11043 | 23,94 |
| товары отгруженные | 12 | 0,03 |  |  |  |  |
| денежные средства | 789 | 1,91 | 1983 | 4,55 | 2755 | 5,97 |
| Средства в расчетах | 4402 | 10,66 | 406 | 0,93 | 1096 | 2,38 |

В структуре оборотных средств наибольший удельный вес занимают производственные запасы, доля которых с каждым годом увеличивается (в 2005 году на 1,07% по сравнению с предыдущим годом, а в 2006 году на 0,23%), возрастает и удельный вес денежных средств (в 2005 году на 2,64%, в 2006 году на 1,42%). Доля остальных оборотных средств на протяжении рассмотренного периода колеблется.

Таблица 11. Показатели, характеризующие эффективность использования оборотных средств

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2004 г. | 2005 г. | 2006 г. |
| Выручка от реализации, тыс. руб. | 58775 | 70436 | 52125 |
| Средний остаток оборотных средств за год, тыс. руб. | 41302 | 43620 | 46124 |
| Материальные затраты, тыс. руб. | 27913 | 31699 | 33838 |
| Стоимость валовой продукции в сопоставимых ценах, тыс. руб. | 2762 | 2561 | 2484 |
| Коэффициент оборачиваемости | 1,42 | 1,61 | 1,13 |
| Коэффициент загрузки средств в обороте | 0,70 | 0,62 | 0,88 |
| Продолжительность одного оборота, дней | 256 | 226 | 323 |
| Материалоемкость продукции | 10,10 | 12,38 | 13,62 |

В 2005 году коэффициент оборачиваемости возрос в 1,13 раза, сократилась продолжительность одного оборота, что говорит о рациональном использовании денежных средств на предприятии.

Таблица 12. Финансовые итоги хозяйственной деятельности предприятия

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2004 г. | 2005 г. | 2006 г. |
| Выручка, тыс. руб. | 58775 | 58798 | 52125 |
| Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб. | 44250 | 46111 | 44300 |
| Валовая прибыль, тыс. руб. | 14525 | 12687 | 7825 |
| Коммерческие расходы, тыс. руб. | - | - | - |
| Управленческие расходы, тыс. руб. | - | - | - |
| Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб. | 14525 | 12687 | 7825 |
| Операционные доходы и расходы, тыс. руб. | - | - | - |
| Внереализационные доходы и расходы, тыс. руб. | 5034 | 1980 | 1683 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб. | 14087 | 11554 | 6875 |
| Налог на прибыль и иные платежи, тыс. руб. | 466 | 62 | 3 |
| Прибыль (убыток) от обычной деятельности, тыс. руб. | 13621 | 11492 | 6872 |
| Чрезвычайные доходы и расходы, тыс. руб. | 17 | - | - |
| Чистая прибыль, тыс. руб. | 13638 | 11492 | 6872 |
| Рентабельность основной деятельности предприятия, % | 32,8 | 27,5 | 17,7 |
| Рентабельность предприятия в целом, % | 30,8 | 24,9 | 15,5 |

Экономическая деятельность предприятия была более эффективна в 2004 году, на что указывают такие показатели, как чистая прибыль, рентабельность основной деятельности предприятия, рентабельность предприятия в целом, которые превосходят аналогичные показатели 2005 года в 1,2 раза и 2006 году – в 2 раза.

В целом можно сказать, что экономическая эффективность хозяйственной деятельности ОАО имени Лермонтова за рассматриваемый период снизилась. На это могли повлиять как природно-климатические, так и экономические факторы: неблагоприятные погодные условия, диспаритет цен на рынке сельхозресурсов, низкие цены на сельскохозяйственную продукцию и др.

**3. Организация управления процессом производства сахарной свеклы в ОАО имени Лермонтова**

ОАО им. Лермонтова для эффективности дальнейшей деятельности хозяйства ежегодно разрабатывает годовые, перспективные планы по совершенствованию производства. В данных рассматриваются такие операции как усовершенствование технологий возделывания сахарной свеклы, приобретение семенного материала, внедрение новейшей техники в хозяйстве. Тем самым, планируется получение большего количества продукции, а в данном случае – сахарной свеклы. Для получения запланированных результатов хозяйство осуществляет необходимое финансирование, занимается обеспечением требуемыми ресурсами, правильной расстановкой кадров в данном процессе управления.

Одним из годовых планов, в котором отражаются результаты деятельности отрасли, следует назвать производственно-финансовый план. Предстоящие объемы реализации сахарной свеклы так же планируются заблаговременно, в основном в производственно-финансовом плане.

В решении вопросов сбыта сахарной свеклы, хозяйство занимается анализом рынка данной продукции – возможных каналов сбыта и точек реализации.

В настоящее время сахарная свекла реализуется по следующим каналам: ОАО Елецкий сахарный завод, ОАО Лебедянский сахарный завод, ОАО Колпянский сахарный завод.

Все отношения купли-продажи регулируются договорами в соответствии с законодательством РФ.

Что касается сезонного планирования, то в растениеводстве, в отличие от животноводческой отрасли, четко проявлена сезонность производства. Тем не менее, в хозяйстве есть строго установленный график, где указывается, когда проводится тракторно-полеводческие работы, сроки сева и уборки сахарной свеклы.

Достаточно важное значение для организации процесса управления производством сахарной свеклы имеют наличие и составление оперативных планов-нарядов. Данные документы ведутся ежедневно бригадиром и экономистом. Планы-наряды выписываются на наименование работы, сорт семян, единицы измерения, нормы высева, норма выработки, начисленная сумма за данное количество работы, ниже документ подтверждается подписями, подтверждающими выдачу и принятие наряда.

Данные, указанные в нарядах, должны быть точными – это поможет дальнейшей экономической работе при оценке результатов и начислении заработной платы. Непосредственный контроль за получением продукции должен выполнять начальник цеха. Основной контроль за выполнением работы и заполнением данного документа может осуществляться только самим бригадиром, но так как это может происходить редко, в этом заключается недостаток организации такого планирования.

Функция организации производства требует четкого анализа деятельности данной отрасли. Следует отметить, что управленческая деятельность в растениеводческой отрасли не менее насыщенная, чем в животноводстве. Основная работа бригадира заключается в выдаче нарядов, тем самым, он распределяет предстоящую работу. Еще в его задачи входит проведение инструктажа перед началом работ, обеспечение бригады техникой, семенами, удобрениями, средствами защиты растений.

Координацию деятельности работников растениеводства можно определить следующим образом: за устранением мелких поломок техники следят трактористы, если же поломка достаточно серьезная, то для устранения ее техник транспортируют в ремонтно-механическую мастерскую.

Текущую отчетность по выпахиванию и отгрузке сахарной свеклы ведет начальник цеха (главный агроном).

В ОАО им. Лермонтова ежегодно по результатам работы работники от хозяйства получают в качестве натуральной оплаты сахар по льготной цене.

Отчетность годовую составляет главный агроном, чтобы передать ее в экономический отдел для определения эффективности деятельности отрасли и в бухгалтерский отдел для составления годового бухгалтерского отчета хозяйства. Учетный лист тракториста-машиниста предоставляется в бухгалтерию, в котором ведется учет об объеме выполненных работ, расходе горюче-смазочных материалов. Нормирование и расход семян фиксируется агрономом-семеноводом, данные так же передаются в бухгалтерию.

Аналитическую функцию в организации процесса управления растениеводческой отраслью данного хозяйства выполняют непосредственные специалисты и управляющие этой сферой.

Достаточно важна для хозяйства функция контроля при организации процесса управления в производстве сахарной свеклы. Непосредственная деятельность бригадира тракторно-полеводческой бригады в реализации этой функции заключается в контроле за качественным выполнением тракторно-полеводческих работ. Контроль со стороны экономического отдела состоит в наблюдении за расходом семян, фонда заработной платы, выполнение бизнес – планирования и применение норм труда.

Далее рассмотрим весь процесс управления производством сахарной свеклы по должностям и функциям:

Директор ОАО им. Лермонтова руководит отраслями производства и обслуживающими производствами, обеспечивает выполнение плана производства сахарной свеклы. Участвует в разработке планов, включая производства и распределение валовой продукции, а также потребность в материально-технических ресурсах. Дает указания специалистам по вопросам организации производства, использования машин, оборудования, семян, удобрений и других ресурсов, использующихся в процессе производства сахарной свеклы. Организует воспитательную работу, подбор и расстановку кадров, а также проводит аттестацию работников. Обеспечивает внедрение прогрессивных форм оплаты труда при производстве сахарной свеклы. Контролирует поступление ресурсов, используемых в процессе производства сахарной свеклы, их хранение и использование. Нормирует труд работников, начисление заработной платы работников, занятых при производстве сахарной свеклы. Внедряет в производство достижения инновационных технологий и передового опыта. Обеспечивает внедрение на предприятии мероприятий по охране труда и технике безопасности. Заключает договора с заготовительными и перерабатывающими организациями.

Главный агроном руководит отраслью растениеводства и координирует деятельность производственных подразделений. Разрабатывает технологические карты по производству сахарной свеклы, определяет потребность в семенах, удобрениях, технических средствах для производства, разрабатывает мероприятия по улучшению использования земли. Определяет нормативную урожайность при производстве сахарной свеклы, а также формирует фонд материально-технического поощрения. Разрабатывает планы по основным периодам сельскохозяйственных работ, дает ежедневные задания, осуществляет оперативный контроль за проведением работ. Организует обучение кадров отрасли растениеводства, проводит воспитательную работу, организует проведение аттестации работников отрасли растениеводства. Участвует во внедрении прогрессивных форм оплаты труда. Контролирует технологии, затраты, нормы выработки, объемы и качество работ и контролирует распространение вредителей и болезней растений. Организует разработку и внедрение системы земледелия, системы севооборотов и рационального использования площади пашни, охрану почвы от эрозии, внедрение прогрессивных технологий возделывания сахарной свеклы. Контролирует соблюдение охраны труда и технике безопасности в отрасли растениеводства. Определяет потребность и составляет заявки на приобретение техники, запасных частей, удобрений, обеспечивает количество и качество продукции. Ведет книги учета земель, баланс, учет используемых ресурсов (семян, удобрений, средств защиты растений).

Агроном-семеновод организует семеноводческую работу, разрабатывает нормативную урожайность и нормы высева семян. Организует закупку семян сахарной свеклы. Проводит агротехнологические занятия с работниками хозяйства. Следит за соблюдением правил охраны труда и техники безопасности. Составляет заявки на приобретение новой техники, новых сортов семян и других средств производства. Составляет текущие и годовые отчеты по семеноводству, книгу учета семян.

Главный экономист организует экономическую работу. Разрабатывает бизнес-план производства сахарной свеклы (объем производства, себестоимость, реализация, рентабельность), разрабатывает технологические карты. Организует работу по нормированию труда по производству сахарной свеклы, участвует в выдаче нарядов. Разрабатывает систему оплаты труда. Контролирует расход ГСМ, запасных частей, выполнение бизнес-плана, применение норм труда. Внедряет достижения науки и передового опыта в экономической сфере. Участвует во внедрении правил по охране труда и технике безопасности. Обеспечивает экономическое обоснование инвестиций, производит поиск выгодных каналов реализации сахарной свеклы. Ведет статистический учет и участвует в составлении годовых отчетов в ОАО им. Лермонтова.

Главный инженер организует работу по механизации производства сахарной свеклы. Разрабатывает сезонные планы, графики использования техники и планирует сроки полевых работ. Определяет нормы выработки работы механизмов. Ведет оперативное управление по ремонту техники, организует воспитательную работу в цехе механизации, а также проводит аттестацию работников цеха. Участвует в расчете расценок оплаты труда работников, участвующих в процессе производства сахарной свеклы. Контролирует своевременное выполнение механизированных работ. Обеспечивает внедрение достижения науки и передового опыта в сфере механизации процесса производства сахарной свеклы. Следит за соблюдением правил труда и техники безопасности. Составляет заявки на приобретение новой техники и запасных частей.

Бригадир ТПБ руководит тракторно-полеводческой бригадой. Разрабатывает рабочий план для бригады. Обеспечивает оперативное управление полевых работ. Ведет воспитательную работу. Ведет работы по повышению квалификации членов бригады. Контролирует качество работ, проведенных бригадой. Разъясняет нормы и правила охраны труда и техники безопасности. Ведет журналы учета.

Учетчик разрабатывает задания для бригады, ведёт учёт выполненных работ, применение норм выработки и расценок. Начисление оплаты труда. Контроль за соблюдением выполнения норм и норм расхода ГСМ. Оформление путевых листов, учёт времени и др.

Управленческая работа рассматриваемого хозяйства в целом организована достаточно грамотно, что способствует эффективной работе предприятия, получению высокой урожайности всех возделываемых культур.

Организационная структура ОАО им. Лермонтова представляет собой совокупность подразделений хозяйства производственного, вспомогательного, культурно-бытового и хозяйственного назначения, осуществляющих свою деятельность на основе кооперации и разделения труда внутри сельскохозяйственного предприятия.

В ОАО им. Лермонтова сложилась цеховая организационная структура (Приложение 1). В нее входят: цех растениеводства, цех животноводства, цех механизации и цех хозяйственного обеспечения, а также планово-учетный отдел, канцелярия и отдел по охране труда и технике безопасности.

В цех растениеводства входит: тракторно-полеводческие бригады №1 и №2, механический ток, весовая, склад семян и склад удобрений. В цех животноводства входит: молочно-товарная ферма и ветеринарный отдел. Цех механизации состоит из центральной ремонтной мастерской (ЦРМ), автогаража, склада ГСМ, склада запасных частей и бригады МЖФ. Цех хозяйственного обеспечения состоит из столовой, центрального склада, пилорамы и мельницы.

К подразделениям основного производства относятся цех растениеводства и цех животноводства. К вспомогательным и обслуживающим подразделениям – цех механизации и цех хозяйственного обслуживания.

На организационную структуру повлияли как внешние факторы – поставщики, покупатели, так и внутренние – специализация хозяйства, техническая оснащенность производства и т.д.

Не менее важной является характеристика структуры управления, построение которой в основном зависит от оргструктуры. Структура управления представляет собой совокупность звеньев и отдельных работников управления, порядок их соподчиненности и взаимосвязи между собой.

Структура управления трехступенчатая цеховая (Приложение 2). Высшим органом управления являются общее собрание акционеров, директор. Ему подчиняются: главный бухгалтер, главный агроном, главный инженер, начальник цеха хозяйственного обеспечения, инженер по охране труда и технике безопасности, секретарь-машинистка.

Структура управления соответствует организационной структуре. Все специалисты хозяйства по уровню специальной подготовки соответствуют занимаемой должности.

Соподчинение работников аппарата управления (Приложение 3). Директору ОАО им. Лермонтова непосредственно подчиняются: главный бухгалтер, главный агроном, главный инженер, начальник цеха хозяйственного обеспечения, инженер по охране труда и технике безопасности, секретарь-машинистка. Главному бухгалтеру подчиняются: главный экономист, заместитель главного бухгалтера, бухгалтера в количестве 3 человека, экономист по труду, кассир. Начальнику цеха растениеводства подчиняются: агроном-семеновод, бригадиры ТПБ, зав мехтоком, зав. складом удобрений и складом семян. Начальнику цеха животноводства – зоотехник-селекционер, главный ветврач, зав МТФ, осеменатор, зав молочным блоком. Начальнику цеха механизации – инженер-энергетик, зав. ЦРМ, инженер по сельхозмашинам, зав. складом запасных частей, зав. нефтебазой, инженер по МЖФ, прораб, автомеханик. Начальнику цеха хозобеспечения – зав. центральным складом, зав. столовой, зав. пилорамой, экспедитор.

Деятельность линейного руководства – это работа с людьми, подготовка и принятие решений организационно-экономического и социального характера, контроль за их выполнением.

Сфера деятельности специалистов – разработка и внедрение передовых технологий, современных форм организации труда и управления.

Технические исполнители заняты в основном сбором и обработкой информации, необходимой руководителям и специалистам. Количество штатных работников аппарата управления на предприятии и их фонд заработной платы представлен в Приложении 9.

Далее рассмотрим технологию возделывания сахарной свеклы в ОАО им. Лермонтова.

В сельскохозяйственном производстве важнейшее место отводится системам земледелия. Система земледелия – это система систем, поскольку входящие в неё звенья представляют систему машин, систему севооборотов, систему семеноводства, систему удобрений и т.п.

Рассмотрим каждую из этих систем с точки зрения их влияния на процесс производства сахарной свёклы.

Огромное влияние на процесс производства влияет система машин. В настоящие время в ОАО им. Лермонтова укомплектованность отрасли растениеводства сельскохозяйственными машинами можно считать удовлетворительной.

Система машин, применяемая при производстве сахарной свеклы выглядит следующим образом.

Таблица 13. Система машин на возделывании сахарной свеклы и действующие нормы выработки

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Процессы | Система машин | Норма выработки |
| Дискование стерни | К-701 БДТ-7 | 27 |
| Погрузка минеральных удобрений | вручную | 4 |
| Внесение минеральных удобрений | МТЗ-80 МВУ-6 | 40,8 |
| Вспашка на глубину 25–27 см | К-701 ПН-8–40 | 10,3 |
| Выравнивание зяби | ДТ-75 КПС-4 | 28,5 |
| Закрытие влаги | ЛТЗ-155 БЗСС-1 | 38 |
| Предпосевная культивация | ДТ-75 КППШ-65 | 20 |
| Сев сахарной свеклы | ЛТЗ-155 ССТВ-12 | 11,6 |
| Внесение гербицидов против двудольных сорняков | МТЗ-80 ОП-2000 ЛТЗ-155 VН-600 | 30  20 |
| Внесение гербицидов против злаковых сорняков | МТЗ-80 ОП-2000 ЛТЗ-155 VН-600 | 20  20 |
| Внесение гербицидов и инсектицидов | МТЗ-80 ОП-2000 ЛТЗ-155 VН-600 | 20  20 |
| Междурядная обработка | ЛТЗ-155 УСМК – 5,4 | 11,9 |
| Уборка сахарной свеклы | ЛТЗ-155 КР-6 | 4,5 |
| Погрузка сахарной свеклы | СПС – 4,2 | 188 |
| Транспортировка | Камаз | 20,8 |
| Уборка сахарной свеклы | МТЗ-80 «Понис» | 12,3 |
| Отвоз сахарной свеклы | МТЗ-80 2ЛТС-4 | 20,4 |

С 2004 года в хозяйстве начали возделывать сахарную свеклу без затрат ручного труда с использованием химических средств защиты растений на фоне максимальной механизации всех технологических процессов.

Размер и структура посевных площадей ОАО им. Лермонтова представлены в таблице 14.

Таблица 14. Структура посевной площади

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Площади посевов | 2004 г. | | 2005 г. | | 2006 г. | |
| га. | % к итогу | га. | % к итогу | га. | % к итогу |
| Всего посевов | 3810 | 100,0 | 3777 | 100,0 | 3777 | 100,0 |
| в том числе:  зерновые и зернобобовые | 2300 | 60,4 | 2070 | 54,8 | 1820 | 48,2 |
| сахарная свекла | 500 | 13,1 | 500 | 13,2 | 400 | 10,6 |
| кормовые корнеплоды | 10 | 0,3 | 10 | 0,3 | 5 | 0,1 |
| многолетние травы | 500 | 13,1 | 500 | 13,2 | 500 | 13,2 |
| однолетние травы | 300 | 7,9 | 497 | 13,2 | 852 | 22,6 |
| кукуруза на силос и зеленый корм | 200 | 5,2 | 200 | 5,3 | 200 | 5,3 |

Структура посевных площадей за последние три года в основном соответствовала сложившейся специализации хозяйства.

Система севооборотов, которая применяется в ОАО им. Лермонтова, полностью освоена. В хозяйстве применяют полевой и кормовой севообороты.

Таблица 15. Система севооборотов

Севооборот кормовой

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № поля | Чередование культур | Площадь посева, га |
| 1 | Многолетние травы (клевер) | 40 |
| 2 | Многолетние травы (клевер) | 32 |
| 3 | Озимая пшеница | 70 |
| 4 | Кукуруза + однолетние травы | 10+50 |
| 5 | Ячмень + однолетние травы | 20+32 |
| Общая площадь | | 254 |
| Средний размер поля | | 50,8 |

Севооборот №1 – Зернопашной

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № поля | Чередование культур | Площадь посева, га |
| 1 | Многолетние травы | 273 |
| 2 | Озимая пшеница | 273 |
| 3 | Кукуруза, сахарная свекла | 100+170 |
| 4 | Ячмень + однолетние травы | 151 + 112 |
| 5 | Чистый пар + горох | 253+10 |
| 6 | Озимая пшеница | 270 |
| 7 | Ячмень | 272 |
| 8 | Кукуруза + однолетние травы | 60+200 |
| 9 | Ячмень + многолетние травы | 117+155 |
| Общая площадь | | 2416 |
| Средний размер поля | | 268,4 |

Севооборот №2 – Зернопашной

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № поля | Чередование культур | Площадь посева, га |
| 1 | Чистый пар + горох | 377+10 |
| 2 | Озимая пшеница | 387 |
| 3 | Сахарная свекла, корнеплоды, кукуруза | 230+5+30 |
| 4 | Овес + однолетние травы | 240+147 |
| 5 | Однолетние травы | 311 |
| Общая площадь | | 1737 |
| Средний размер поля | | 347,4 |

Первый полевой севооборот – девятипольный, зернопропашной с размещением на площади 2416 га. Второй полевой севооборот – пятипольный, зернопропашной с размещением на площади 1737 га. И один кормовой севооборот – пятипольный на площади 254 га. Чередование культур в севооборотах установлено с учетом биологических особенностей каждой из них и в такой последовательности, что каждая из них размещается по хорошему предшественнику. Система удобрений в хозяйстве выглядит следующим образом.

Таблица 16. Объём вносимых удобрений всего, в расчёте на 100 га пашни

|  |  |
| --- | --- |
| Виды удобрений | Количество, ц |
| Всего минеральных удобрений | 4980.4 |
| в т.ч. азотные | 1691.2 |
| фосфорные | 1544.3 |
| калийные | 1744.9 |
| Всего органических удобрений, ц. | 480000 |

Следующим этапом системы земледелия является система мер борьбы с вредителями, болезнями и сорной растительностью сельскохозяйственных культур, которая предусматривает проведение следующих мероприятий: вспашка зяби, обработка гербицидами, предпосевная культивация и т.д.

При выращивании сахарной свеклы используют семена сорта «Балтика», которые ежегодно закупаются в Австрии.

Экономическая эффективность производства сахарной свеклы в ОАО им. Лермонтова представлена в таблице 17.

Таблица 17. Показатели экономической эффективности производства сахарной свеклы

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели | В среднем за три года |
| Урожайность, ц/га | 427,4 |
| Объем реализации, ц | 89627 |
| Себестоимость (коммерческая), руб./ц | 65,4 |
| Цена реализации, руб./ц | 61,7 |
| Уровень окупаемости, % | 94,3 |

Производство сахарной свеклы в изучаемом хозяйстве в течение рассматриваемого периода нерентабельно, так как цена реализации ниже коммерческой себестоимости. На это могли повлиять различные факторы: высокие цены на ресурсы, низкие цены на сахарных заводах при несоответствии продукции требуемым качествам и т.д.

Все это указывает на необходимость совершенствования процесса производства сахарной свеклы в данном хозяйстве.

**4. Совершенствование организации процесса управления производством сахарной свеклы**

Важным резервом повышения эффективности сельскохозяйственного производства является совершенствование управления. Опыт многих сельскохозяйственных предприятий показывает, что там, где руководители и специалисты постоянно совершенствуют систему и методы управления производством, трудовые коллективы обеспечивают постоянный рост производства продукции и услуг, производительности труда, лучше используют ресурсы, добиваются высокой рентабельности.

Процесс совершенствования управления производством сахарной свёклы в ОАО им. Лермонтова включает следующие этапы:

1. Разрабатываются мероприятия по совершенствованию структуры управления, планируется внедрение улучшенной организационной структуры и структуры управления.

2. Определяется численность управленческих работников на перспективу.

3. Определяется система земледелия на перспективу.

4. Уточнение специализации хозяйства.

5. Планируется урожайность и валовой сбор продукции.

6. Взаимодействие предприятия с внешней средой.

Для разработки рекомендаций по совершенствованию организации труда работников аппарата управления (на примере главного экономиста) важно изучить существующий уровень на основе изучения затрат рабочего времени.

По материалам опросного и наблюдательного листов (Приложение 2) можно сделать выводы о том, что у главного экономиста значительное количество времени приходится на коммерческую деятельность (снабжение и сбыт, разработка и уточнение договоров, контрактов), прием посетителей, работу с кадрами. При этом совсем не остается времени на изучение специальной литературы и передового опыта.

На мой взгляд, целесообразно ввести на предприятии диспетчерскую службу, маркетинговый и кадровый отделы.

Диспетчерская служба позволит собрать и обработать информацию, так же позволит осуществлять оперативное руководство производством, позволит сократить потери рабочего времени. Организация маркетинговой службы может облегчить решение вопросов сбыта сахарной свеклы, так как работа маркетолога заключается в составлении маркетинговых планов, исследований конъюнктуры рынка, сегментации рынка, рекламных компаний, поставках сахарной свеклы в соответствии с договорами. Создание отдела кадров обеспечит более эффективную работу с кадрами, подбор высококвалифицированных специалистов, что будет способствовать росту производительности труда в целом на предприятии.

Таким образом, произойдут некоторые изменения в организационной структуре предприятия, структуре управления и системе соподчинения работников аппарата управления.

Рассмотрим, как изменится экономическая эффективность управления в ОАО им. Лермонтова в результате проектирования.

Таблица 18. Экономическая эффективность управления в ОАО им. Лермонтова

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | Фактически (в среднем за три года) | Проектируемая |
| Экономичность управления | | |
| 1. Удельный вес расходов на управление в себестоимости валовой продукции, % | 5 | 5,5 |
| 2. Удельный вес оплаты труда управленческого персонала в общем фонде заработной платы, % | 20 | 22 |
| в себестоимости валовой продукции, % | 4 | 4,6 |
| 3. Отношение численности работников аппарата управления к общей численности работников, % | 27 | 28 |
| Результативность управления | | |
| 1. Производство продукции на 1 чел.-день, руб. | 60,2 | 72,24 |
| 2. Производство валовой продукции на 1 работника управленческого персонала, руб. | 60976,2 | 73171,4 |
| 3. Прибыль на 1 управленческого работника | 273619,0 | 328342,8 |

Сравнивая показатели экономичности управления фактические и проектируемые, следует сказать, что последние превышают фактические примерно на 10%, так как с увеличением персонала управления увеличилась и доля управленческих расходов. Однако, показатели результативности по проекту превышают фактические примерно на 20%.

Далее рассмотрим совершенствование технологических процессов при производстве сахарной свеклы.

Совершенствование структуры посевных площадей является важным резервом повышения урожайности и валового производства продукции растениеводства.

Таблица 19. Структура посевной площади

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Площади посевов | Проект | |
| га | % к итогу |
| зерновые и зернобобовые | 2842 | 64,1 |
| сахарная свекла | 600 | 13,5 |
| кормовые корнеплоды | 27 | 0,6 |
| многолетние травы | 141 | 3,2 |
| однолетние травы | 180 | 4,1 |
| кукуруза на силос и зеленый корм | 207 | 4,6 |
| Всего посевов | 3997 | 90,0 |
| Пар | 444 | 10 |
| Площадь пашни | 4441 | 100 |

Площадь посева сахарной свеклы увеличилась на 3,5% по сравнению с фактом.

Размещение в севообороте. Сахарную свеклу следует размещать на землях с крутизной склона 1–3 градуса, оптимальный уровень рН должен составлять 6,0–6,5. Данная культура очень требовательна к плодородию почвы. Для нее подходят черноземы не менее чем со средним содержанием гумуса (4,5–5%).

Лучшим предшественником сахарной свеклы является озимая пшеница, при возделывании которой проводятся необходимые операции по созданию хорошего фитосанитарного состояния посевов.

Выбор сортов и гибридов. На посев следует использовать семена сортов и гибридов с высокой односемянностью (90–94%), повышенной всхожестью (80 – 90%), устойчивых к цветушности и болезням.

Удобрения. Возделывание сахарной свеклы без удобрений – малоэффективное занятие. Эта культура, требующая высоких агрофизических свойств почвы, хорошо отзывается на внесение навоза. Чтобы не засорить поля, навоз лучше вносить под предшествующую культуру. Минеральные удобрения вносят перед основной обработкой почвы. При посеве необходимо применять рядковое удобрение из расчета 20–25 кг фосфора на 1 га.

На долю средств химизации в формировании урожайности (удобрения + средства защиты растений) приходится 51,3–57,4%.

Основная обработка почвы производится вслед за уборкой предшественника. Выбор способа обработки зависит от засоренности и степени эрозионной опасности полей (полупаровой способ, улучшенная зябь, рыхление). Во всех случаях приемы обработки почвы должны быть энергосберегающими. В условиях ЦЧЗ хорошие результаты приносит такой агроприем, как выравнивание почвы осенью после основной ее обработки. Это позволит весной провести предпосевную обработку с минимальными затратами. Однако такая обработка должна проводится только на почвах, не поверженных эрозии.

Предпосевная обработка почвы весной. В условиях недостатка влаги этому агроприему должно уделяться большое внимание. Весной при достижении физической спелости почвы, особенно на эрозионноопасных участках, проводят рыхление и выравнивание боронами типа ВНИИС-Р и шлейфами. Предпосевная обработка почвы проводится на глубину заделки семян.

Посев осуществляется на конечную густоту из расчета 5–6 клубочков на 1 погонный метр рядка.

Уход за посевами включает сплошное рыхление почвы легкими боронами до появления всходов (через 2-З дня после посева), рыхление почвы в междурядьях, междурядную обработку с одновременным окучиванием в фазе 5–6 настоящих листьев, предуборочное рыхление, борьбу с сорняками, болезнями и вредителями.

Борьба с сорняками включает как агротехнические приемы (основная обработка почвы, боронование посевов, междурядные обработки), так и химические способы. Выбор гербицида зависит от видового состава и численности сорняков. При необходимости используют почвенные гербициды (Дуал, Эптам), а по вегетации проводят дополнительные обработки для уничтожения как злаковых, так и двудольных сорняков (Бетарен экспресс АМ, Пантера, Лонтрел, Карибу).

Борьба с болезнями должна начинаться сразу же после появления первых признаков. Против церкоспороза посевы обрабатывают Фундазолом 10,6 л/га или биологическими препаратами Биосил + Бинорам (0,05+0,05 л/га). Применение фунгицидов и биологически активных препаратов сохраняет листовой аппарат сахарной свеклы, увеличивает интенсивность фотосинтеза, что способствует росту урожайности.

Борьба с вредителями. В условиях интенсивного свекловодства большой ущерб посевам наносят многочисленные вредители: обыкновенный серый долгоносик, крестоцветная блошка, минирующая муха, луговой мотылек, озимая совка. Для борьбы с ними имеется широкий набор инсектицидов, которые необходимо применять с учетом экономического порога вредоносности распространившегося вида насекомых.

Уборку необходимо проводить поточным или поточно-перевалочным способом. Запас корнеплодов на поле не должен превышать объема, который вывозится в течение двух дней.

Необходимо помнить, что в технологии нет второстепенных факторов. Поэтому все технологические операции должны выполняться с высоким качеством и своевременно. Для этого требуется высокая квалификация специалистов, участвующих в производственном процессе.

Таблица 20. Показатели экономической эффективности производства сахарной свеклы

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели | Проект |
| Урожайность, ц/га | 450 |
| Объем реализации, ц | 216000 |
| Себестоимость (коммерческая), руб./ц | 87 |
| Цена реализации, руб./ц | 100 |
| Уровень рентабельности, % | 15 |

Выполнение всех выше перечисленных мероприятий позволит увеличить урожайность сахарной свеклы с 427,4 ц до 450 ц, повысить экономическую эффективность возделывания. Если по факту на 1 ц сахарной свеклы получали 3,7 руб. убытка, то по проекту получим 13 руб. прибыли. Таким образом, производство сахарной свеклы станет прибыльным, уровень рентабельности достигнет 15%.

**Выводы**

В условиях рыночной экономики эффективность сельскохозяйственного производства во многом зависит от внедрения рациональной системы управления и, в частности, от научной обоснованности организационно – правовой формы хозяйствования, структуры управления, внедрения рациональных форм организации труда управленческих работников, повышения уровня регламентации их труда, применения наиболее прогрессивной системы методов управления, системы подготовки и расстановки кадров. ОАО имени Лермонтова относится к специализированным хозяйствам. Наибольший удельный вес в структуре денежной выручке занимает отрасль растениеводство. Данное предприятие специализируется на производстве зерновых культур.

На мой взгляд, в хозяйстве нужно усовершенствовать агротехнологию возделывания сахарной свеклы, а также усилить контроль в структурных подразделениях, повысить уровень профессиональной подготовки и материальной заинтересованности работников, увеличить производительность труда, улучшить сбыт продукции. Поэтому целесообразно ввести на предприятии диспетчерскую службу, маркетинговый и кадровый отделы.

Диспетчерская служба позволит собрать и обработать информацию, так же позволит осуществлять оперативное руководство производством, позволит сократить потери рабочего времени. Организация маркетинговой службы может облегчить решение вопросов сбыта сахарной свеклы, так как работа маркетолога заключается в составлении маркетинговых планов исследований конъюнктуры рынка, сегментации рынка, рекламных компаний, поставках сахарной свеклы в соответствии с договорами. Создание отдела кадров обеспечит более эффективную работу с кадрами, подбор высококвалифицированных специалистов, что будет способствовать росту производительности труда в целом на предприятии.

**Список использованной литературы**

1. Документационное обеспечение управления: Учебное пособие /А.Ф. Демченко, А.М. Шумейко, С.Н. Коновалова – Воронеж: ВГАУ, 2006. – 226 с.

2. Менеджмент в АПК: Учебное пособие /Ю.Б. Королев, В.Д. Коротнев, Г.Н. Кочетова, Е.Н. Никифорова; под. ред. Ю.Б. Королева – М.: Колос, 2003. – 456 с.

3. Менеджмент (современный российский менеджмент): Учебник/Ф.М. Русинов, М.Л. Разу, В.А. Денисов и др.-М.: ФБК – ПРЕСС, 2003 – 504 с.

4. Мясоедов С.П. Междисциплинарный словарь по менеджменту: Учебное пособие /Мясоедов С.П. – М.: дело, 2005 – 255 с.

5. Навальнев В.В. Путь к успеху/В.В. Навальнев, Н.М. Доманов, Н.К. Шаповалов // Сахарная свекла, 2006. – №7. – с. 32–34.

6. Сахарная свекла /Шпаар Д., Дрегер Д., Захаренко А.М. и др. – М.: UDOO «DLV АГРОДЕЛО», 2006 – 315 с.

7. Свекловодство: Учебное пособие/В.П. Овсянников, Ю.С. Колягин, В.М. Воронин – Воронеж: ВГАУ, 2000 – 217 с.

8. Спичак В.В. О состоянии и перспективах развития свеклосахарной отрасли России до 2010 г./В.В. Спичак, В.М. Дудкин, О.М. Лукьянчикова // Сахарная свекла, 2004. – №8 – с. 2–4.

9. Управление организацией: Учебное пособие /Г.Л. Азоев, З.А. Алиева, В.П. Баранчеев и др; под ред. А.Г. Поршнева.-М.: ИНФРА – М, 2003 – 384 с.

10. Управление персоналом: Учебник /Е.А. Аксенова, Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин и др.; под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2003. – 359 с.