

**НОВОСИБИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

Управление в АПК

**Методические указания для практических занятий
и самостоятельной работы**

Новосибирск 2017

УДК 631.1
ББК 65.5

Составитель: А.Т. Стадник, д-р экон. наук, проф.

Рецензенты: Шелковников С.А., д-р экон. наук, проф. (НГАУ);
В.В. Козлов, канд. экон. наук, доц. (НГАУ)

Управление в АПК: метод. указания для практических занятий и самостоятельной работы / Новосиб. гос. аграр. ун-т. эконом. фак. сост.: А.Т. Стадник. – Новосибирск, 2017. – 19 с.

Методические указания охватывают вопросы, связанные с проведением семинарских занятий, выполнением самостоятельной работы аспирантов. Содержат примерную тематику самостоятельной работы по данной дисциплине, а также список рекомендуемой литературы.

Предназначены для аспирантов и соискателей всех форм обучения по направлению подготовки 38.06.01 Экономика (профиль Экономика и управление народным хозяйством).

Утверждены и рекомендованы к изданию методической комиссией экономического факультета (№6 от 22.06.2017).

ВВЕДЕНИЕ

Совершенствование системы управления, его организационных структур предполагает повышение эффективности управления производством в целом. Основным нововведением в этом направлении является учет конъюнктуры рынка. Формируются требования к системе управления предприятием, разрабатываются направления реорганизации существующей системы управления. Решается задача децентрализации управления, если она обеспечивает повышение эффективности работы предприятия в целом. Выделение центров затрат, прибыли экономически обосновывается. Все этапы управления реализации стратегий следует базировать на эффективной системе финансово-экономического управления затратами, сбытом, финансами, обеспечивающей получение достоверной оценки финансово-экономического состояния предприятия как в настоящее время, так и на перспективу.

Решение задач высокоэффективной работы во многом зависит от знаний и умений руководителей и специалистов.

Методические указания издаются с целью оказания помощи аспиранту (соискателю) в подготовке к лекционным, семинарским и практическим занятиям, при самостоятельном изучении тем.

Цель дисциплины - формирование исследовательской компетентности путем освоения теоретических знаний и практических навыков в области управления в агропромышленном комплексе. Задачи дисциплины: овладеть основными категориями, изучаемыми в учебной дисциплине (управление, планирование, организация предприятий АПК); понять смысл и особенности управления АПК на федеральном и региональном уровнях; представлять основные этапы и механизм управления сельскохозяйственными предприятиями; суметь применить полученные знания на примере отдельного сельскохозяйственной организации.

Аспиранту (соискателю) необходимо продемонстрировать знания: системы терминов; понимание структурных отношений между понятиями и терминами; основных источников знания и понимание их возможностей; основ экономики и управления, исследовательских методов; основных теоретических конструктов: понятий, идей, гипотез, правил, принципов, закономерностей, концепции, теории, парадигм, методологических подходов и оснований.

Основной метод изучения – прослушивание лекций, посещение семинарских занятий, а также самостоятельная работа по программному материалу.

Данные методические указания содержат методические рекомендации по изучению дисциплины и вопросы для самопроверки; задания к практическим занятиям; вопросы для подготовки к зачету; список рекомендуемой литературы.

Самостоятельную работу целесообразно начать со знакомства с различными учебными пособиями, как новейшими, так и прошлых лет. Часы, отведенные на самостоятельную работу, используются на выполнение самостоятельных заданий по лекционному курсу и на подготовку к практическим занятиям, на которые могут быть вынесены как вопросы для углубления знаний лекционного курса, так и темы для самостоятельного изучения.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К СЕМИНАРСКИМ И ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ.

Тема 1. ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ И РАЗРАБОТКА РЕГЛАМЕНТИРУЮЩИХ ДОКУМЕНТОВ

Цель занятия - освоить методику разработки документов организационного регламентирования

Задание выполняется на материалах организации, в которой студенты проходили производственную практику или работают, поэтому регламентирующие документы должны отражать особенности положения в аппарате управления тех или иных звеньев или работников в условиях производства конкретной организации.

Содержание задания

1. Познакомиться со справочными данными о структуре затрат рабочего времени различных категорий работников управления.
2. Обобщить личные наблюдения за работой специалистов и проанализировать виды управленческих работ.
3. Изучить квалификационные характеристики руководителей и специалистов сельскохозяйственных организаций.
4. Разработать должностную инструкцию: главного специалиста, специалиста отрасли, специалиста подразделения, руководителя производственного подразделения или положение об одном из звеньев управления
5. Подготовить сообщение о регламентирующем документе.

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ВЫПОЛНЕНИЮ ЗАДАНИЯ

Разрабатываемые документы должны соответствовать действующему законодательству, отражать достижения науки и передовой практики. Как правило, их визируют юристы.

Составление «Положений» и «Должностных инструкций» поручают соответствующему персоналу аппарата управления.

Документы должны строиться по единой схеме и проходить проверку со стороны руководящих лиц, которым подчинены соответствующие работники, а в отношении высшего административного персонала их должна рассматривать комиссия, возглавляемая руководителем.

Проект документа раздают работникам управления для уточнений, внесения необходимых изменений, согласования и возможной корректировки с учетом функций, прав и обязанностей.

Задачи и формы работы, построение и порядок деятельности отдельных звеньев аппарата управления, взаимоотношения между ними обычно регламентируются положением. Оно разрабатывается для всех служб и подразделений организации.

Положение о структурном подразделении - документ, предназначенный для нормативно-правовой регламентации деятельности каждого структурного подразде-

ления. В нем определяют сферу деятельности, структуру, функции, права и ответственность подразделения, а также его статус по отношению к другим звеньям организации и управления.

Положения разрабатываются исходя из организационной структуры предприятия с учетом конкретных условий производства. Исходными документами при этом являются: Гражданский кодекс, законодательство РФ о труде, примерные положения о структурных подразделениях сельскохозяйственных предприятий. Положения должны разрабатываться для всех предусмотренных организационной структурой подразделений, отделов, групп, а также коллективных и коллегиальных органов управления.

В настоящее время сложилась следующая структура положения о структурном подразделении:

Общие положения. Указывается точное название подразделения, его место в системе управления; степень самостоятельности; подчиненность и правовое положение, должность руководителя подразделения и предъявляемые к нему требования (квалификация, уровень образования, опыт работы и т.д.); основные правовые, директивные, нормативные и инструктивные материалы, необходимые для работы подразделения.

Задачи. Формулируются основные задачи подразделения, обеспечивающие эффективный вклад его деятельности и выполнение задач, стоящих перед предприятием в целом. Особое внимание при этом необходимо обращать на взаимную увязку формулировок задач, поставленных для взаимодействующих подразделений.

Структура. Излагается характеристика внутренней структуры подразделения. Дается перечень и название внутренних звеньев, входящих в него; должность, подчиненность, порядок назначения и освобождения их руководителей; состав работников; порядок реорганизации структуры. Определяется порядок распределения обязанностей между работниками подразделения.

Функции. Это основной раздел положения, он содержит всестороннюю характеристику данного подразделения по основным направлениям, например, таким.

- планирование деятельности коллектива, организация труда и заработной платы,
- использование средств производства,
- финансовая деятельность,
- соблюдение законодательства о труде и требования производственной санитарии,
- учет и анализ и т.д.

Функции должны быть четко сформулированы на основе глубокого изучения деятельности организации в целом, распределения работ по подразделениям и внутри их. Необходимо также указывать степень самостоятельности подразделений в решении тех или иных вопросов. Особое значение уделяется разграничению функций взаимосвязанных подразделений.

Права. Здесь дается перечень прав, реализуемых должностными лицами подразделений, коллективными и общественными органами, необходимых для реализации возложенных на подразделение функций, в соответствии с установленным разделением и кооперацией труда. Указываются права по представительству, по

распоряжению материальными и трудовыми ресурсами, по руководству осуществления технологических процессов, по решению оперативных и организационных вопросов; по контролю за производственными процессами; по подбору, расстановке и повышению квалификации кадров, поощрению работников, наложению на них взысканий и т.д.; по определению прав и обязанностей подчиненных. Особо следует разграничить права линейных и функциональных руководителей, а также выделять специальные права подразделения, если оно наделено ими в отличие от других аналогичных подразделений. Важно при изложении } этого раздела обеспечить соответствие прав подразделения действующему законодательству, уставу предприятия и другим документам, регламентирующим деятельность внутри предприятия. Права, представляемые подразделениям, не должны даваться другим подразделениям и вышестоящим руководителям, за исключением случаев, предусмотренных законодательством.

Взаимоотношения с другими подразделениями предприятия. Определяют взаимосвязи подразделений в ходе осуществления производственно-хозяйственной деятельности, взаимные обязательства, отражается характеристика входящей и исходящей документации (наименование документов, периодичность представления, наименование взаимодействующего подразделения).

Устанавливается порядок рассмотрения разногласий, которые могут возникнуть между подразделениями в процессе работы.

Ответственность. С учетом особенностей работы отражается характеристика основных позиций, по которым подразделение и его руководитель несут ответственность; за выполнение основных задач и функций подразделения; выполнение производственной программы; материальный ущерб, причиненный предприятию в результате неправильного руководства или халатности; соблюдение правил внутреннего распорядка, технологической дисциплины, охраны труда и техники безопасности и т.д.

В этом разделе необходимо указать конкретные показатели или дела, которые находятся в ведении подразделения и за выполнение которых он отвечает.

Следующим этапом в работе по рациональному разделению труда в аппарате управления является разработка должностной инструкции. Должностные инструкции позволяют обеспечить высокую эффективность работы каждого работника управления, избежать перегрузки, обеспечить нормальный ритм в их деятельности, полнее использовать индивидуальные качества работника, создать условия для моральной и материальной удовлетворенности в результатах труда.

Должностная инструкция необходима для заключения трудового договора, контракта, в котором администрация должна четко определить права, обязанности и персональную ответственность каждого работника в соответствии с его служебным положением. Это позволяет избежать произвольного расширения или сужения выполняемых работником функций, правильно применять меры дисциплинарного и материального воздействия к лицам, не выполняющим возложенные на них обязанности. Она позволяет работнику в более короткие сроки войти в круг своих прав и обязанностей, тем самым повышается эффективность его деятельности.

Должностная инструкция состоит из следующих разделов: общие положения, обязанности, права и ответственность.

«Общие положения» - определяется роль и место работника в аппарате управления, его основная задача, кем назначается, кому подчиняется, какими документами руководствуется в своей деятельности. Указываются квалификационные требования.

«Должностные обязанности» - устанавливаются основные виды работ, выполняемых по данной должности. На основе квалификационных характеристик устанавливаются должностные обязанности, которые лучше всего определять по функциям, необходимым в процессе управления: мотивации, планированию, организации, контролю, регулированию, координации, учету. При распределении обязанностей между должностными лицами необходимо помнить их зависимость от структуры управления производством, специализации хозяйства, степени внутрихозяйственной концентрации и специализации производства, объема производства, организационного и культурного уровня производства, квалификации управленческого персонала, степени укомплектованности кадрами работников и степени централизации управления в хозяйстве.

«Права» - четко определяются правовые положения должностного лица, которые позволяют самостоятельно и полно решать круг его обязанностей. Иначе говоря, его права в планировании, организации, контроле, регулировании и учете, вопросы приема и увольнения, представления работников к поощрению и дисциплинарному взысканию, право представления должностного лица в других организациях.

«Должностная ответственность» - указывается, за что должен нести персональную ответственность каждый работник аппарата управления. В основном - это ответственность за выполнение производственных планов, за состояние планирования, организации и экономики производства, расходование денежных и материальных средств, организацию учета и отчетности, внедрение достижений практики и науки, сохранность материальных ценностей, поголовья, окружающей природы, охраны труда.

Тема 2. АНАЛИЗ И ПРОЕКТИРОВАНИЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ (ПРЕДПРИЯТИЕМ)

Цель занятия - освоить методику анализа структуры управления, определить степень ее соответствия юридическому статусу и условиям рыночных отношений и на этой основе принять решение по ее совершенствованию или переходу на новый более прогрессивный тип управленческой структуры. Конечной целью является сравнительная оценка существующей и вновь разработанной структуры управления.

Задание выполняется на материалах, собранных в период производственной практики, либо по материалам кафедры.

Содержание задания

1. Выполнить схему организационного устройства, проанализировать ее, выявить имеющиеся недостатки и определить звенья (подразделения) нуждающиеся в совершенствовании.

2. Проанализировать сложившуюся структуру управления, изобразить графически, выявить основные ее недостатки, соответствие или несоответствие правовой формы и структуры, его внутривозрастной специализации и концентрации сельскохозяйственного производства, условиям внедрения новых внутривозрастных экономических условий и т.д.

3. На основании проведенного анализа организационной структуры и структуры управления; определить степень совершенствования функционирующей структуры управления. Принятое решение может иметь целью частичное совершенствование существующей структуры управления, либо переход на другой тип структуры (бригадную двухступенчатую, цеховую, комбинированную и др.).

4. Определить проблемы, стоящие на пути к достижению цели. Ими могут быть: наличие многих севооборотов, мелкие внутривозрастные подразделения, отсутствие надежных средств связи, убыточные производства и отрасли, отсутствие специалистов и руководителей способных работать в рыночных условиях и т.д.

5. Поиск путей решения выявленных проблем, препятствующих совершенствованию структуры управления или переходу на новый тип. Такими путями могут быть: проведение частичного землеустройства с укрупнением севооборота, укрупнение внутривозрастных подразделений или принятие мер к их развитию, в т.ч. изменение внутривозрастных экономических отношений, изменение специализации, объединение некоторых отделов и служб и создание новых, немедленный и поэтапный переход на новую структуру управления и т.д.

6. Выбор оптимального решения по совершенствованию организационной структуры хозяйства и выполнение оргсхемы.

7. Выбор оптимального решения по совершенствованию существующей структуры управления или переходу на другой ее тип. Выполненная схема организационной структуры управления защищается.

8. Разработка штатного расписания в соответствии с усовершенствованной (или новой) структурой управления на основе штатных нормативов.

9. На основе результатов проделанной работы, провести сравнительную оценку существующей и вновь разработанной структуры управления. Полученные данные занести в таблицу 4.

Таблица 4 – Сравнительная оценка существующей и усовершенствованной структуры

Показатель	В существующей	В предлагаемой
Численность административно-управленческого персонала		
Количество ступеней управления		
Непосредственно подчинено:		
- бригадиру		
- управляющему		
- главному специалисту		
Количество связей:		
- линейных		
- функциональных		
Степень централизации функции, %:		
- административных		
- функциональных		
Соотношение руководителей и специалистов		

Методические указания к выполнению задания

Организационная структура сельскохозяйственного предприятия представляет собой совокупность подразделений производственного, вспомогательного и обслуживающего назначения, выражающих разделение труда внутри предприятия и связанных отношениями производственной кооперации.

Организационная структура оказывает большое влияние на построение управления в них, на штаты управленческого персонала. Поэтому тщательное изучение, анализ и рациональное построение, с учетом конкретных условий производства, должны предшествовать установлению оптимальной структуры управления.

Необходимо графически изобразить организационную структуру конкретной организации, определить степень ее соответствия территориальному расположению, количеству и размерам населенных пунктов, уровню технической оснащенности, количеству и размерам производственных коллективов, намеченной дорожной сети, телефонной связи, рельефу местности и квалификации специалистов.

Анализ структуры управления.

На основе схемы организационного устройства и других материалов вычерчивается структура управления хозяйством.

В схеме необходимо отразить систему соподчинения и взаимосвязи всех лиц, участвующих в управлении, включая звеньевых, старших рабочих в соответствующих подразделениях. Особое внимание следует обратить на правильное построение фактически сложившейся системы соподчинения по административной (линейной) и функциональной (специальной) линиям, которые на схеме показывают сплошной и пунктирной линиями.

Анализ структуры управления хозяйством следует начинать с проверки соответствия ее организационному устройству сельскохозяйственного предприятия. В структуре управления должны достаточно точно отражаться особенности организационного устройства.

Анализ существующей структуры управления должен установить в какой мере она отвечает требованиям, предъявляемым к организации. Прежде всего структура должна отражать цели и задачи организации, а также функциональное разделение труда и объем полномочий работников управления.

Сопоставление структуры управления с организационным устройством предприятия позволит выявить нерациональные связи между работниками, устранить дублирование и их деятельности и т.д. Особое внимание необходимо обратить на соответствие служб и отдельных самостоятельных работников управления и такого же рода производственным подразделениям, так как на практике иногда создаются звенья управления, не соответствующие характеру производства.

Кроме того важно установить степень влияния управления на темпы и эффективность развития предприятия, выявить возможные пути развития системы управления при изменении внешних условий и отдельных его элементов, определить резервы, использование которых повысит эффективность функционирования системы управления.

Далее необходимо дать оценку нагрузки работников управления на разных ступенях и сопоставить их с существующими нормами. Так, руководителю хозяйства должны быть подчинены 5-8 руководителей производства и 7-8 руководителей служб и отделов, начальнику цеха - 8-10 специалистов и руководителей подразделений, бригадиру, заведующему фермой - 20-25 человек.

В результате анализа можно выявить «узкие» места в деятельности организации.

Это может быть большая звенность управления, параллелизм в работе, отставание в развитии структуры от происходящих изменений внешней среды и др.

Выработка наиболее рациональной структуры управления зависит от оптимального решения всех смежных вопросов, но имеется ряд мероприятий, которые прямо совершенствуют структуру управления. Основные из них: обоснование оптимального сочетания отраслей; организация новых отраслей в предприятии; внедрение промышленных производств продукции животноводства и растениеводства; организация внутрихозяйственных подразделений на рациональной основе; совмещение и перераспределение функций управления; переход на новый тип структуры управления.

В процессе проектирования определяется численность административно-управленческого персонала.

Для расчета численности руководителей, специалистов и служащих основного, вспомогательного и обслуживающего производств сельскохозяйственных предприятий сначала необходимо определить основные объемные показатели, которые оказывают влияние на трудоемкость управления. Для этой цели используют годовой отчет за истекший год и коэффициенты перевода и условные единицы уборочных площадей, поголовья скота, птицы и энерговооруженности. Полученные в результате объемные показатели СЛУЖАТ основой для расчета численности основных категорий работников управленческого персонала.

Количество линейного персонала (руководители подразделений, служб) рассчитывают исходя из имеющихся подразделений, служб, то есть численность бригадиров соответствует количеству бригад; управляющих отделениями — отделений и т.д. Количество заместителей (если они необходимы) определяется исходя из объемных показателей и нормативной нагрузки.

Исходя из штатных нормативов и на основании рассчитанных объемных показателей, определяется число специалистов в аппарате управления, формируемая служба, проводится сопоставление полученных данных о существующей численности управленческого персонала по хозяйству. Далее анализируют изменения по категориям управленческого персонала, рассматривают, насколько они отвечают характеру изменений в структуре управления, требованиям, предъявляемым к рациональной структуре управления. Определяется характер соподчиненное между звеньями управления и подразделениями.

В завершении работы необходимо разработать новую схему структуры управления с обоснованием ее основных положений.

ТЕМА 3. ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ В СИСТЕМЕ АПК

Цель задания – освоить методологию и методику определения эффективности управления производством в АПК.

Содержание задания:

1. В ходе дискуссии определить :
 - основные мероприятия по совершенствованию управления;
 - факторы, влияющие на оценку эффективности управления;
 - требование и подходы к оценке эффективности управления.
2. На материалах выполняемого практического задания (тема 3) провести оценку эффективности управления, используя показатели экономичности и результативности.
3. Подготовить аналитическую записку по итогам оценки.

Методические указания к выполнению задания

Необходимо различать общую и частную эффективность совершенствования управления. Частная эффективность характеризует эффективность определённых мероприятий по совершенствованию управления производством, а общая эффективность всего соответствующего комплекса мероприятий. Для проверки целесообразности проведения отдельных мероприятий, корректировок в ходе их проведения и т. д. оценивается их эффективность, а для оценки всего комплекса мероприятий - проводится общая оценка эффективности с использованием конечных результатов работы предприятия.

Оценку эффективности мероприятий по совершенствованию структур проводят с помощью показателей организованности структуры управления: число ступеней в структуре управления; число структурных подразделений; величина аппарата управления; число работников управления, приходящихся на одно подразделение; число подчиненных у линейных руководителей; нагрузка на бригадиров; укомплектованность аппарата управления.

Отражением эффективности методов управления является поведение отдельного человека и коллектива в целом, поэтому правильность их применения показывает уровень творческой инициативы и активности работников, эффективность и качество их труда. Эффективность методов определяется восприятием их коллективом, приемлемостью в данных условиях, соответствием одних методов другим, в связи с чем оценку их применения в целом целесообразно проводить экспертным путем. Кроме того, применение экономических методов управления можно оценивать с помощью экономических показателей, а социально-психологических - социометрическими методами.

Эффективность мероприятий по научной организации управленческого труда предполагает расчет увеличения продолжительности фазы высокой работоспособности за счет улучшения условий труда управленческих работников, уровня организации рабочих мест и санитарно-гигиенических условий.

От квалификации руководителя во многом зависит эффективность функционирования возглавляемого им предприятия или подразделения. В связи с этим важное значение имеют проведение мероприятий по совершенствованию работы с кад-

рами и оценка их эффективности. Кадровая работа включает проверку пригодности кандидата для руководящей должности при назначении или приеме, соответствия работника должности через определенный период работы и определение возможности включения его в резерв на выдвижение, отбор кандидатов из резерва на выдвижение. Оценка производится с помощью следующих методов или приемов: сбор анкетных данных кандидата; письменная или устная его характеристика; оценка выполнения им обязанностей; мнения и отзывы о нем руководителя, коллег по работе, общественных организаций, личные беседы с кандидатом; сравнение имеющихся у работника качеств с перечнем качеств, необходимых для работника на данной должности (матричный метод); система коэффициентов или баллов; тестирование; аттестация.

При оценке мероприятий по совершенствованию кадровой работы предлагается использовать следующие показатели: опыт и квалификация руководящих кадров, их служебный рост и повышение квалификации, обеспеченность резервом на выдвижение, коэффициент стабильности (текучести) управленческих кадров, уровень их подготовки (квалификации) и др.

С усложнением производства увеличиваются затраты на механизацию и автоматизацию управленческого труда, что должно сопровождаться ростом экономии затрат и соответственно вести к уменьшению совокупных затрат в производстве. Поэтому оценка эффективности применения технических средств управления должна основываться на общих принципах определения эффективности капитальных вложений в производство. Эффективность разработки и внедрения мероприятий по совершенствованию управления в этом случае определяется как отношение годового экономического эффекта, полученного в результате проведения указанных работ, к затратам по совершенствованию управления.

Результат воздействия управляющей системы наиболее полно и точно характеризуется конечными показателями деятельности предприятия, ими же определяется и успешность мероприятий по совершенствованию управления предприятием. Оценка всего комплекса мероприятий по совершенствованию управления предприятием осуществляется с помощью сравнения этих показателей до и после преобразований. Затем проводится анализ изменений в самой управляющей системе с помощью сравнения показателей до и после проведения мероприятий: экономичности аппарата управления и производительности управленческого труда.

Общие результативные показатели эффективности управления следующие:

- стоимость валовой продукции на 1 га сельскохозяйственных угодий, тыс. руб.;
- стоимость товарной продукции на 1 га сельскохозяйственных угодий, тыс. руб.;
- стоимость валовой продукции на одного среднегодового работника, тыс. руб.;
- стоимость товарной продукции на одного среднегодового работника, тыс. руб.;
- прибыль на 1 га сельскохозяйственных угодий, тыс. руб.;
- прибыль на одного среднегодового работника, тыс. руб.;
- уровень рентабельности производства, %;
- урожайность основных производимых в хозяйстве культур, ц с 1 га;

продуктивность выращиваемых в хозяйстве животных (соответствующие единицы измерения);

другие показатели.

Вторая группа — *показатели экономичности аппарата управления*:

удельный вес затрат на управление в общей сумме производственных затрат, %;

удельный вес заработной платы работников управления в годовом фонде оплаты труда работников предприятия, %;

удельный вес отдельных статей расходов в общей сумме расходов на содержание аппарата управления, %:

расходы на оплату труда;

командировочные расходы;

хозяйственные расходы; затраты на легковой автотранспорт и др.;

другие показатели.

Третья группа - *показатели производительности управленческого труда*, тыс. руб.:

стоимость валовой продукции на одного работника управления;

стоимость товарной продукции на одного работника управления;

прибыль на одного работника управления;

стоимость валовой продукции на один человеко-день, затраченный на управление;

прибыль на один человеко-день, затраченный на управление.

ТЕМЫ, ВЫНОСИМЫЕ НА САМОСТОЯТЕЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ

1. Расчет потребности в персонале, профессиональный отбор, формирование резерва кадров.
2. Теория и практика оценка персонала.
3. Аттестация кадров.
4. Принципы и методы расстановки персонала.
5. Модели карьеры.
6. Обучение персонала.
7. Требования, предъявляемые к управленческим решениям и факторы определяющие эффективность УР.
8. Достоинства и недостатки индивидуального и коллективного решения.
9. Виды делового общения – психологические механизмы восприятия в процессе общения.
10. Типы конфликтов. Методы разрешения конфликта.
11. Способы управления конфликтами в организациях.
12. Информационное обеспечение менеджмента.
13. Основные свойства информации.
14. Классификация информации, технических средств используемых в менеджменте.
15. Система управления производством и ее информационное обеспечение.
16. Виды коммуникации в процессе управления.
17. Информационный и личностный аспект коммуникации.
18. Коммуникационные сети и разновидности.
19. Теоретические основы маркетинга. Сущность, содержание и цели маркетинга.
20. Принципы и функции маркетинга.
21. Маркетинг как рыночная концепция управления.
22. Основные виды маркетинга.
23. Предпосылки и тенденции применения концепции маркетинга в сельском хозяйстве.
24. Технология маркетинговой деятельности.
25. Методология разработки и основные направления маркетинговой стратегии.
26. Виды маркетинговых стратегий.
27. Евросоюз, особенности аграрной политики.
28. Аграрная политика в США.
29. Особенности аграрной политики в Канаде.
30. Отказ от государственной поддержки фермеров в Новой Зеландии.

ПРИМЕРНЫЕ ВОПРОСЫ К СДАЧЕ ЗАЧЕТА

1. Планирование и прогнозирование затрат, выручки от реализации, прибыли и прочих доходов аграрных формирований.
2. Предпринимательство и формы предпринимательской деятельности.
3. Функции менеджмента.
4. Финансовая устойчивость и кредитоспособность предприятий.
5. Принципы менеджмента.
6. Источники финансирования капитальных вложений.
7. Экономический метод управления.
8. Административный метод управления.
9. Платежеспособность и ликвидность предприятий
10. Характеристика менеджера, бизнесмена и предпринимателя.
11. Организация расчетов в аграрных формированиях.
12. Управление в кооперативах. Основные принципы образования кооперативов.
13. Государственное финансовое регулирование воспроизводства в аграрном секторе.
14. Управление в акционерных обществах.
15. Понятие и свойства экономической информации.
16. Характеристика менеджера, умеющего руководить.
17. Информационные технологии как необходимое условие обновления бизнес-процессов.
18. Процесс стратегического управления.
19. Разработка информационных систем.
20. Экономическая сущность основных производственных фондов в сельском хозяйстве, показатели и пути улучшения их использования.
21. Основные организационные структуры управления.
22. Инвестиции и капитальные вложения в сельском хозяйстве: сущность, источники, показатели экономической эффективности, пути улучшения их использования.
23. Процессуальные теории мотивации.

24. Формирование команды – ключ к деловому успеху.
25. АРМ (автоматизированное рабочее место).
26. Теории мотивации. Содержательные теории мотивации.
27. Использование пакетов прикладных программ для принятия управленческих решений.
28. Товар и изделие. Товар как комплекс. Жизненный цикл товара.
29. Оценка стратегического плана.
30. Анализ трудовых ресурсов, производительности и оплаты труда.
31. Сущность, принципы, функции и методы прогнозирования.
32. Система государственных прогнозов, программ и планов социально-экономического развития Российской Федерации.
33. Анализ наличия, движения и использования основных средств.
34. Прогнозирование и стратегическое планирование в условиях рыночных отношений.
35. Анализ использования материальных оборотных средств.
36. Планирование – как часть предпринимательской практики. Необходимость планирования в экономической организации. Пределы планирования.
37. Организация оплаты труда руководителей и специалистов. Контрактная система оплаты труда.
38. Анализ себестоимости продукции.
39. Расчет численности работников, тарифного фонда и расценки за единицу продукции в животноводстве.
40. Анализ реализации продукции, финансовых результатов и рентабельности.
41. Режим труда и отдыха, их рационализация. Работоспособность человека и изменение ее уровня.
42. Экономический рост и экономическая эффективность.
43. Анализ платежеспособности предприятия и ликвидности баланса.
44. Организация внутрихозяйственных арендных отношений. Виды аренды
45. Валовой национальный продукт и методы его расчета.
46. Комплексный анализ деятельности предприятия.

47. Экономический цикл. Фазы цикла.
48. Виды предпринимательской деятельности: производственная, коммерческая, финансовая. Их особенности в сельском хозяйстве.
49. Проблема занятости и ее решение в рыночной экономике.
50. Экономическое регулирование предпринимательской деятельности.
51. Оборотные активы (средства) аграрных формирований.
52. Риск и выбор стратегии предпринимателя.
53. АПК, общая характеристика восходящего сектора.
54. АПК, общая характеристика нисходящего сектора.
55. АПК: общая характеристика центрального сектора.
56. Управление АПК, ЕС.
57. Управление АПК: США.
58. Управление АПК: Канада.
59. Управление АПК: Австралия и Новая Зеландия.
60. Управление: понятие, общие принципы.
61. Органы управления АПК в РФ.
62. Управление товариществом.
63. Управление акционерным обществом.
64. Управление производственным кооперативом.
65. Управление индивидуальным хозяйством.
66. Управление межхозяйственными связями.
67. Линейный тип управления.
68. Функциональный тип управления.
69. Линейно-функциональный тип управления.
70. Ленточный график, его роль в управлении.
71. Сетевой график, его роль в управлении.
72. Технологическая карта, ее роль в управлении.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА:

1. Экономическое управление организацией: Учебное пособие / В.В. Рыжова, В.В. Петров. - М: ИЦ РИОР: ИНФРА-М, 2012. - 248 с.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА:

1. Экономика предприятия: Учебник. Практикум / В.Д. Грибов, В.П. Грузинов. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: КУРС: НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 448 с.
2. Управление государственными и муниципальными финансами: Учебник / Н.Д. Шимширт, Н.В. Крашенникова. - М: Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 352 с.
3. Управление оборотными активами: логистический подход: Монография / И.В. Бабенко, С. А. Тиньков. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 168 с.
4. Документационное обеспечение управления: Учебное пособие / Е.В. Гладий. - М.: ИЦ РИОР: НИЦ Инфра-М, 2013. - 249 с.
5. Управление качеством на предприятиях пищевой, перерабат. промыш.: Уч. / Под ред. В.М. Поздняковского - 3 изд., испр. и доп. - М: ИНФРА-М, 2014 - 336 с.
6. Эффективное государственное управление в условиях инновационной экономики: финансовые аспекты [Электронный ресурс]: монография / под ред. И. Н. Рыковой. - М: Дашков и К, 2011. - 350 с.
7. Шеменева О.В. Организация предпринимательской деятельности [Электронный ресурс]: Учебное пособие / Под ред. О.В. Шеменевой, Т. В. Харитоновой. - М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К0", 2017. - 296 с
8. Экономика предприятия: Учебное пособие / А.Ф. Зимин, В.М. Тимирьянова. - М.: ИД ФОРУМ: ИНФРА-М, 2012. - 288 с.

Составитель:

Анатолий Тимофеевич Стадник

Управление в АПК

Методические указания для практических занятий
и самостоятельной работы

Редактор Т.К. Коробкова

Компьютерная верстка Е.А. Доровских