

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«ВИТЕБСКАЯ ОРДЕНА «ЗНАК ПОЧЕТА» ГОСУДАРСТВЕННАЯ
АКАДЕМИЯ ВЕТЕРИНАРНОЙ МЕДИЦИНЫ»

Кафедра социально-гуманитарных дисциплин и агробизнеса

ЭКОНОМИКА И ОРГАНИЗАЦИЯ В АПК

Рабочая тетрадь

для студентов по специальности «Ветеринарная медицина»

Витебск
ВГАВМ
2023

УДК 631.15:33 (07)

ББК 65.32

Э40

Рекомендовано к изданию методической комиссией
факультета ветеринарной медицины УО «Витебская ордена
«Знак Почета» государственная академия ветеринарной медицины»
от 19 апреля 2023 года (протокол № 4)

Авторы:

кандидат сельскохозяйственных наук, доцент *В. В. Линьков*;
кандидат сельскохозяйственных наук, доцент *А. Р. Ханчина*;
кандидат сельскохозяйственных наук, доцент *Е. А. Левкин*;
кандидат сельскохозяйственных наук, доцент *М. В. Базылев*

Рецензенты:

кандидат биологических наук, доцент *Н. С. Мотузко*;
кандидат ветеринарных наук, доцент *В. А. Лазовский*

Экономика и организация в АПК : рабочая тетрадь для
Э40 студентов по специальности «Ветеринарная медицина» / В. В. Линьков
[и др.]. – Витебск : ВГАВМ, 2023. – 108 с.

Рабочая тетрадь подготовлена в соответствии с учебной программой и тематическим планом для проведения семинарских и практических занятий по дисциплине «Экономика и организация в АПК» и предназначена для студентов по специальности 7-07-0841-01 «Ветеринарная медицина». В рабочей тетради представлены методики проведения семинарских и практических занятий, позволяющие закрепить теоретические знания и приобрести практические навыки по организационно-экономическим основам деятельности предприятий АПК.

УДК 631.15:33(07)

ББК 65.32

© УО «Витебская ордена «Знак Почета»
государственная академия ветеринарной
медицины», 2023

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1. АПК Республики Беларусь	5
2. Бизнес-планирование и организация животноводческих отраслей	5
2.1. Планирование сроков осеменения и отелов коров и нетелей	5
2.2. Планирование оборота стада крупного рогатого скота	8
2.3. Планирование производства молока и продукции выращивания крупного рогатого скота	11
2.4. Расчет годовой потребности крупного рогатого скота в кормах	16
2.5. Расчет движения поголовья и откорма свиней по месяцам	18
3. Формы хозяйствования в Республике Беларусь	23
4. Земельные ресурсы и их использование в сельском хозяйстве	24
5. Трудовые ресурсы и производительность труда в сельском хозяйстве	28
6. Основной и оборотный капитал и его использование в сельском хозяйстве	33
7. Интенсификация животноводства	42
8. Размещение, специализация и концентрация сельскохозяйственного производства	45
9. Издержки производства, себестоимость, рентабельность и экономическая эффективность сельскохозяйственного производства	48
10. Ценообразование и цены на продукцию сельского хозяйства	55
11. Валовая и товарная продукция. Уровень товарности	58
12. Нормирование труда в сельскохозяйственных предприятиях и отраслях животноводства	62
13. Оплата труда в животноводстве	66
14. Цели и функции управления сельскохозяйственным производством. Разработка должностных инструкций специалистов животноводства	71
15. Маркетинг как функция управления. Сущность и содержание маркетинговой деятельности	73
16. Структура и организация управления сельскохозяйственными предприятиями	74
17. Методы управления	78
18. Управленческие решения	80
19. Кадры управления и методы их оценки	83
20. Определение стиля руководства и его оценка	88
Список литературы	99
Приложения	101

ВВЕДЕНИЕ

В соответствии с учебным планом студенты факультета ветеринарной медицины проходят курс семинарских и практических занятий по дисциплине «Экономика и организация АПК». Цель их – закрепить теоретические знания, полученные при прослушивании лекционного курса, изучении учебников, учебных пособий и других литературных источников. В качестве основного исходного материала для решения практических задач используются годовые бухгалтерские отчеты сельскохозяйственных предприятий Республики Беларусь и другие нормативные материалы по экономике сельского хозяйства. Тем самым студенты на примере конкретных предприятий знакомятся с реальным состоянием экономики сельского хозяйства в изменяющихся условиях рыночной среды. Применение годовых бухгалтерских отчетов предприятий дает возможность установить индивидуальные задания для каждого студента.

Полученные на практических занятиях знания позволят выпускникам академии обоснованно, экономически грамотно решать профессиональные задачи, находить оптимальный вариант решения в каждом случае.

ТЕМА 1. АПК РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Семинарское занятие – 2 часа

Цель занятия: *ознакомить студентов с АПК, его инфраструктурой, особенностями сельскохозяйственного производства, перспективами развития.*

Контрольные вопросы:

1. Экономика и организация производства как наука. Методы экономических исследований.
2. АПК Республики Беларусь, понятие, состав.
3. Место и роль сельского хозяйства в агропромышленном комплексе страны. Особенности сельскохозяйственного производства.
4. Перспективы развития агропромышленного комплекса.

ЛИТЕРАТУРА: 4, 7, 10, 11, 13.

ТЕМА 2. БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ ЖИВОТНОВОДЧЕСКИХ ОТРАСЛЕЙ

2.1. Планирование сроков осеменения и отелов коров и нетелей

Практическое занятие – 2 часа

Цель занятия: *освоить методику составления плана осеменения коров, телок и их отелов.*

Контрольные вопросы:

1. Для чего необходим план осеменений и отелов?
2. Данные, необходимые для составления плана осеменения коров и телок.
3. Продолжительность сервис-периода, процент выбраковки коров, факторы, влияющие на них.
4. Какой порядок составления плана осеменения коров, телок?

ЛИТЕРАТУРА: 7, 8, 11, 13.

Задание. *Составить план осеменения, отелов и получения приплода.*

Исходные данные:

1. Количество коров и телок, фактически осемененных за последние 9 месяцев прошлого года (таблица 1). Данные выдает преподаватель.

Таблица 1 – Фактически осеменено коров и телок в прошлом году

Месяцы	Осеменено в 20__ г.	
	коров	телок
Апрель		
Май		
Июнь		
Июль		
Август		
Сентябрь		
Октябрь		
Ноябрь		
Декабрь		
Итого		

2. Количество коров и нетелей, растелившихся в прошлом году:

в ноябре _____ голов

в декабре _____ голов

3. Продолжительность сервис-периода – 60 дней.

4. Возраст первого осеменения телок (согласно нормативным данным).

5. Деловой приплод на 100 коров и нетелей _____ гол.

6. Зоотехнические записи о возрастном составе и уровне продуктивности коров, что служит основанием для решения вопроса об их дальнейшем использовании и решении вопроса об уровне выбраковки.

7. Уровень выбраковки телок – 10 % .

6. Время рождения ремонтных телок (таблица 2).

Таблица 2 – Время рождения ремонтных телок

Месяцы	Телки 1-2 лет (рожд. 20__ г.)	Телки до 1 года (рожд. 20__ г.)
Январь		
Февраль		
Март		
Апрель		
Май		
Июнь		
Июль		
Август		
Сентябрь		
Октябрь		
Ноябрь		
Декабрь		
Всего		

Порядок выполнения задания:

1. На основании данных о фактическом осеменении коров и телок в прошлом году планируются отелы на будущий год (таблица 3).
2. Намечается количество коров, подлежащих выбраковке.
3. В соответствии с планом отелов и принятой продолжительностью сервис-периода составляется план осеменения коров, за исключением тех, которые подлежат выбраковке.
4. На январь и февраль планируется осеменение коров и нетелей, отелившихся в ноябре и декабре прошлого года.
5. Планируется осеменение ремонтных телок, которые в плановом году достигнут 14-16-месячного возраста.
6. В четвертом квартале планируются отелы тех коров и нетелей, осеменение которых было намечено на первый квартал этого же года.
7. В декабре планируется осеменение тех коров, отелы которых запланированы на октябрь этого же года.
8. На основании плана отелов и делового приплода на 100 коров и нетелей подсчитывается выход телят.

Таблица 3 – План осеменений и отелов на 20__ год

Показатели		Месяцы												Всего за год	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Фактически осеменено в 20__ г., голов	коров														
	телок														
	всего														
План отелов в 20__ г., голов	коров														
	нетелей														
	всего														
Выбраковано, голов															
Будет получено телят, гол.															
План осеменения в 20__ г., голов	коров														
	телок, рожд. 20__ г.														
	телок, рожд. 20__ г.														
	всего														

2.2. Планирование оборота стада крупного рогатого скота

Практическое занятие – 2 часа

Цель занятия: *освоить методику составления годового оборота стада крупного рогатого скота.*

Контрольные вопросы:

1. Понятие оборота стада. Необходимые данные для составления оборота стада.
2. Методика составления годового оборота стада крупного рогатого скота.
3. Понятие структуры стада, факторы, оказывающие на нее влияние.

ЛИТЕРАТУРА: 7, 8, 11, 13.

Оборот стада – это движение половозрелых групп скота за определенный промежуток времени (месяц, квартал, год). Оборот стада бывает плановый и фактический. Оборот стада является базой для обоснованного расчета заданий по выходу валовой продукции животноводства, расчета численности работников, потребности в кормах, помещениях.

Необходимые данные при составлении оборота стада:

1. Перспективный план развития отрасли животноводства, в котором указывается намеченное на конец года выходное поголовье скота.
2. План реализации скота на мясо, продажи на племя или на другие цели в другие хозяйства.
3. План покупки племенного и пользовательного скота.
4. Количество бракуемого поголовья, сроки выбраковки.
5. План осеменения, отелов и получения приплода.

Движение – это поступление скота (покупка, приплод и др.) и его выбытие (продажа на племя, реализация на мясо). Каждое движение скота сопровождается актом на приход или расход животных.

Задание. *Составить годовой оборот стада крупного рогатого скота.*

Исходные данные:

1. План осеменений и отелов.
2. В хозяйстве принят законченный оборот стада.

Порядок выполнения задания:

1. В годовой оборот (таблица 4) заносятся данные о наличии поголовья по половозрелым группам на начало планируемого года.
2. Планируется сдача на мясо или другая реализация выбракованных коров.
3. В соответствии с планом осеменения и отелов предусматривается перевод осемененных телок в группу нетелей, а также нетелей, которые должны отелиться в плановом году, в группу коров.

4. Из группы бычков, родившихся в прошлом году, часть (в пределах размера предшествующей возрастной группы) оставляется на конец года, а избыточная часть реализуется на мясо.
5. Все бычки старшего возраста реализуются на мясо.
6. Приплод поровну распределяется на группы бычков и телочек. На конец года из них оставляется примерно такое же количество, как и в группах бычков и телочек старше года, имеющих в предприятии на начало планируемого года.
7. Рассчитываем поголовье на конец года: к поголовью на начало года добавляем приплод, покупку, перевод из младших групп и вычитаем перевод в старшие группы, продажу и реализацию.
8. Рассчитываем среднегодовое поголовье (с точностью до десятых): к поголовью на начало года прибавляем поголовье на конец года, полученную сумму делим на два.

Таблица 4 – Расчет движения поголовья крупного рогатого скота

Половозрастные группы	Поголовье на 1.01. 20__ г.	Приход			Расход				Поголовье на 1.01. 20__ г.	Среднее поголовье
		Приплод	Покупка	Перевод из младших групп	Перевод в старшие группы	Продажа	Реализация на мясо	Прочая реализация		
Коровы										
Нетели (телки старше 2 лет)										
Телки, рожд. 20__ г.										
Телки, рожд. 20__ г.										
Телки, рожд. 20__ г.										
Бычки, рожд. 20__ г.										
Бычки, рожд. 20__ г.										
Бычки, рожд. 20__ г.										
Животные на окорме										
Всего										

ВЫВОДЫ:

2.3. Планирование производства молока и продукции выращивания крупного рогатого скота

Практическое занятие – 4 часа

Цель занятия: научиться планировать производство продукции скотоводства в течение года.

Контрольные вопросы:

1. Показатели продуктивности крупного рогатого скота и факторы, оказывающие на них влияние.
2. Как запланировать молочную продуктивность коров, первотелок?
3. Методы расчета прироста живой массы молодняка крупного рогатого скота и взрослых животных на откорме.

ЛИТЕРАТУРА: 7, 8, 11, 13.

Задание 1. Составить план производства молока на молочной ферме.

Исходные данные:

1. Наличие поголовья коров на начало планируемого года.
2. План отелов коров и нетелей.
3. Количество коров, подлежащих выбраковке, и сроки их выбытия на откорм.
4. Распределение фактического надоя молока на корову по месяцам за последние три года (выдает преподаватель) заполняется в таблицу 5. Рассчитывается процент поступления молока.
5. Плановый надой на корову (кг).

Таблица 5 – Помесячное поступление молока в хозяйстве в среднем за три года

Месяцы	Фактически поступило молока в расчете на 1 корову	
	кг	%
Январь		
Февраль		
Март		
Апрель		
Май		
Июнь		
Июль		
Август		
Сентябрь		
Октябрь		
Ноябрь		
Декабрь		
Всего		100

Порядок выполнения задания:

1. Запланировать среднегодовой удой на одну корову, который занести в итоговую строку таблицы 6, а затем распределить его по месяцам, используя данные таблицы 5 (проценты).
2. Планируется помесячное движение по группе коров. В приходной части оборота записывается поступление в группу коров отелившихся нетелей (из плана осеменений и отелов записываются данные из строки «План отелов нетелей»). В расходной части записывается выбраковка (или поступление на откорм) коров.
3. Количество животных на конец месяца определяется путем сложения поголовья на начало месяца и поступивших животных и вычитания реализованных на мясо (или поступивших на откорм) выбракованных коров.
4. Среднемесячное поголовье устанавливается путем сложения поголовья на начало и конец месяца и деления на два, с точностью до десятых.
5. Валовой надой молока определяется путем умножения среднемесячного поголовья коров на удой от одной коровы за месяц.

Таблица 6 – Движение поголовья коров и помесячный план производства молока

Месяцы	Наличие коров на начало месяца	Приход	Расход	Наличие на конец месяца	Среднемесячное поголовье	Процент (%) поступления молока	Удой молока на корову, кг	Валовой надой молока, ц
		перевод из нетелей	реализация на мясо					
Январь								
Февраль								
Март								
Итого за 1 квартал								
Апрель								
Май								
Июнь								
Итого за 2 квартал								
Июль								
Август								
Сентябрь								
Итого за 3 квартал								
Октябрь								
Ноябрь								
Декабрь								
Итого за 4 квартал								
Всего за год								

Задание 2. Составить *помесячный оборот* *молодняка текущего года рождения, молодняка прошлых лет рождения и взрослых животных на откорме и запланировать производство прироста живой массы.*

Исходные данные:

1. План осеменений и отелов коров и нетелей.
2. Годовой оборот стада крупного рогатого скота.
3. Живая масса телят при рождении – 30 кг.

Порядок выполнения задания:

1. На начало января поголовье молодняка рождения текущего года отсутствует. В приходной части оборота стада записывается поступление приплода (из плана осеменений и отелов - строка «Будет получено телят»); в расходной части - реализация приплода. Для этого запланированное в годовом обороте стада общее количество подлежащего реализации приплода (телочек и бычков) распределяется по месяцам года пропорционально поступлению.

2. При составлении оборота стада по молодняку прошлых лет рождения и взрослому скоту на откорме на начало января записываем поголовье нетелей, телок и бычков прошлых лет рождения, и при наличии - поголовье на откорме. В приходной части оборота показываем поступление на откорм выбракованных коров. В расходной части отражается реализация на мясо коров, выбракованных телок, быков прошлого и позапрошлого года рождения, а также переводы в старшие группы.

3. Количество животных на конец месяца определяется путем сложения поголовья на начало месяца и поступивших в течение месяца животных и вычитания реализованных на мясо, проданных или переведенных в старшие группы животных.

4. Среднемесячное поголовье устанавливается путем сложения поголовья на начало и конец месяца и деления на два, с точностью до десятых.

5. Общий прирост живой массы определяем путем умножения среднемесячного поголовья на количество дней в месяце и планируемого среднесуточного прироста молодняка. Полученный результат делим на 100000 (граммы переводим в центнеры). Прирост по молодняку прошлых лет рождения и взрослому скоту на откорме рассчитывается аналогично.

6. Прирост живой массы по всему поголовью определяется путем сложения прироста живой массы молодняка рождения прошлых лет и прироста живой массы молодняка текущего года рождения.

7. Вес телят при рождении определяется путем умножения количества поступившего за месяц молодняка на среднюю живую массу 1 теленка.

8. Сумма результатов, полученных в графах «Всего прироста живой массы» и «Масса телят при рождении», записывается в графу «Валовая продукция выращивания».

9. Результаты расчетов заполняются в таблицу 7.

Таблица 7 – Движение поголовья молодняка крупного рогатого скота и взрослых животных на откорме и прирост их живой массы

Месяцы	Молодняк рождения текущего года								Молодняк рождения прошлых лет и взрослый скот на откорме								Всего прироста ж.м., ц	Масса телят при рождении, ц	Валовая продукция выращивания, ц
	Поголовье на начало месяца	Приход		Расход		Наличие на конец месяца	Среднемесячное поголовье	Среднесуточный прирост ж.м., г	Итого прироста ж.м. ц	Наличие на начало месяца	Приход		Расход		Наличие на конец месяца	Среднемесячное поголовье			
Январь																			
Февраль																			
Март																			
Итого за 1 кв.																			
Апрель																			
Май																			
Июнь																			
Итого за 2 кв.																			
Июль																			
Август																			
Сентябрь																			
Итого за 3 кв.																			
Октябрь																			
Ноябрь																			
Декабрь																			
Итого за 4 кв.																			
Всего за год																			

2.4. Расчет годовой потребности крупного рогатого скота в кормах **Практическое занятие – 2 часа**

Цель занятия: *освоить методику расчета потребности в кормах и подстилке для крупного рогатого скота на календарный год.*

Контрольные вопросы:

1. Организация производства кормов.
2. Эффективность разных способов заготовки и использования кормов.
3. Организация зеленого конвейера.
4. Методика составления потребности в кормах для крупного рогатого скота.

ЛИТЕРАТУРА: 5, 7, 8, 10, 11, 13.

Задание. *Рассчитать потребность в кормах и подстилке для крупного рогатого скота сельскохозяйственного предприятия на календарный год.*

Исходные данные:

1. Среднегодовое поголовье по половозрастным группам скота.
2. Годовые нормы расхода различных видов кормов и подстилки в расчете на одну голову.

Порядок выполнения задания:

1. Для различных половозрастных групп скота подсчитывается потребность в кормах путем умножения среднегодового поголовья группы животных на годовую норму расхода соответствующего вида корма. Результаты заполняются в таблицу 8.

2. Рассчитывается общая потребность в кормах различных видов суммированием потребности в кормах определенного вида для всех половозрастных групп скота.

3. Для каждой половозрастной группы скота корма переводятся в кормовые единицы путем умножения количества корма (графа «Всего») на содержание кормовых единиц в 1 центнере корма.

4. Рассчитывается расход кормов (в ц корм. ед.) на производство 1 центнера молока и 1 центнера прироста живой массы крупного рогатого скота.

Таблица 8 – Потребность крупного рогатого скота в кормах (в ц)

Группы скота	Среднегодовое поголовье	Концентрации		Сено		Сенаж		Солома и мякина		Силос		Корнеплоды		Зеленый корм		Молоко цельное		ЗЦМ		Подстилка		Кормовых единиц		
		на 1 гол.	все-го	на 1 гол.	всего	на 1 гол.	всего	на 1 гол.	всего	на 1 гол.	всего	на 1 гол.	всего	на 1 гол.	всего	на 1 гол.	всего	на 1 гол.	всего	на 1 гол.	всего	на 1 гол.	всего	
Коровы																								
Нетели																								
Молодняк старших возрастов																								
Телята рождения текущего года																								
Страховой фонд																								
Всего требуется кормов	X	X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X

Затраты кормов (в ц корм. ед.) на 1 ц молока _____,
 на 1 ц прироста живой массы крупного рогатого скота _____.

ВЫВОДЫ:

2.5. Расчет движения поголовья и откорма свиней по месяцам

Практическое занятие – 6 часов

Цель занятия: *освоить методику планирования воспроизводства и откорма в свиноводстве.*

Контрольные вопросы:

1. Какие данные необходимо подготовить для составления плана осеменения и опоросов свиноматок, годового оборота стада свиней?
2. Организация воспроизводства стада свиней и его структура. Планирование случек и опоросов.
3. Экономическая эффективность круглогодичных и сезонных опоросов.
4. Методика составления оборота стада свиней.

ЛИТЕРАТУРА: 7, 8, 11, 13.

Теоретические основы

Воспроизводство стада свиней включает:

- формирование стада основных свиноматок и хряков;
- обоснование и реализацию оптимальной структуры и годового оборота стада;
- повышение интенсивности использования маток и хряков;
- рациональное выращивание ремонтного молодняка.

В процессе воспроизводства стада свиней важно не только получить, но и максимально сохранить полученное поголовье молодняка, предназначенное для ремонта стада и продажи на племя.

Формирование стада может быть первичным на начальном этапе работы фермы или комплекса, а в дальнейшем оно носит циклический характер в форме ремонта маточного поголовья и поголовья хряков-производителей.

Особенности комплектации основного стада свиней:

- поголовье основных свиноматок пополняется за счет своего ремонтного молодняка или путем завоза свинок из других хозяйств;
- пополнение хряков-производителей взамен выбывших обязательно только за счет покупки племенных хрячков в лучших племхозах.

Воспроизводство стада может быть:

- 1) простое – при этом численность маток в стаде остается неизменной;
- 2) расширенное – численность маток увеличивается.

Задание. *Сделать расчет движения поголовья и откорма свиней по месяцам.*

Исходные данные:

1. Зоотехнические записи о фактическом осеменении свиноматок с сентября по декабрь прошлого года.

2. Записи о количестве свиноматок, опоросившихся в ноябре и декабре прошлого года.

3. Уровень выбраковки свиноматок и хряков-производителей предусматривается в размере 25-35% от поголовья, имеющегося в хозяйстве на начало года. Пополнение поголовья хряков-производителей производится за счет покупки и выращивания племенных хряков, а основных свиноматок – за счет ремонтных свинок.

4. Количество и возрастной состав ремонтных свинок на начало планируемого года. Возраст осеменения свинок – 9-10 месяцев.

5. На каждую основную свиноматку, подлежащую переводу в основное стадо, иметь не менее трех проверяемых свиноматок. Отбраковку ремонтных свинок предусмотреть в размере 20-25% в возрасте 6-7 месяцев.

6. Деловой выход поросят на один опорос основных свиноматок _____ гол., проверяемых маток _____ гол. Количество опоросов на основную свиноматку _____.

Случено в 20__ г.: в сентябре, октябре, ноябре, декабре

Основных маток _____

Проверяемых маток _____

Система воспроизводства в хозяйстве – сезонно-туровая.

Результаты планирования воспроизводства и откорма свиней заносятся в таблицы 9 и 10.

Таблица 9 – Расчет движения поголовья и откорма свиней по месяцам

Половозрастные группы						Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Итого за год	Поголовье на 01.01. 20__г.	Количество кормо-месяцев	Среднего-довое поголовье
Взрослые хряки	Наличие на начало месяца																	X			
	Поступление из группы ремонтного молодняка																		X	X	
	Постановка на откорм																		X	X	
Основные матки	Наличие на начало месяца																	X			
	Поступление из группы проверяемых маток																		X	X	
	Постановка на откорм																		X	X	
Проверяемые матки	Наличие на начало месяца																	X			
	Поступление из группы ремонтного молодняка																		X	X	
	Передача в группу основных маток																		X	X	
	Постановка на откорм																		X	X	
Осеменение маток		сен-тябрь	ок-тябрь	но-ябрь	де-кабрь																
	основных																				
	проверяемых																				
Опоросы	Основных маток			X															X	X	
	Проверяемых маток			X	X														X	x	

Продолжение таблицы 9

Половозрастные группы		Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Итого за год	Поголовье на 01.01.20__г	Количество кормо-месяцев	Среднего-довое поголовье	
Приплод	От основных маток														X	X		
	От проверяемых и разовых маток														X	X		
	Всего														X	X		
Поросята до 2 месяцев	Наличие на начало месяца в возрасте до 1 месяца													X		X		
	Наличие на начало месяца в возрасте 1-2 месяцев													X	X	X		
Молодняк 2-4 месяцев	Наличие на начало месяца в возрасте 2-3 месяцев													X				
	Наличие на начало месяца в возрасте 3-4 месяцев													X				
	Перевод в группу ремонтного молодняка														X	X		
	Постановка на откорм														X	X		
Ремонтный молодняк	Состоит на начало месяца	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	X				
	Покупка	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/		X	X		
	Перевод в группу провер. маток и взрослых хряков	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/		X	X		
	Постановка на откорм	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/		X	X		
	Возрастной состав ремонта молодняка на начало месяца:	4-5 месяцев	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	X		X	
		5-6 месяцев	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	X			
		6-7 месяцев	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	X			
		7-8 месяцев	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	X			
8-9 месяцев		/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	X				
	9-10 месяцев	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	X				

Таблица 10 – поголовье свиней на откорме

	Январь		Февраль		Март		Апрель		Май		Июнь		На 01.07.20__ г.		Итого за полугодие			
	Ж. М.		Ж. М.		Ж. М.		Ж. М.		Ж. М.		Ж. М.		Ж. М.		Ж. М.			
	ГОЛОВ	1 гол., кг	все го, ц	ГОЛОВ	1 гол., кг	все го, ц	ГОЛОВ	1 гол., кг	все го, ц	ГОЛОВ	1 гол., кг	все го, ц	ГОЛОВ	1 гол., кг	все го, ц	ГОЛОВ	1 гол., кг	все го, ц
Постановка на откорм в возрасте 4 мес.																		
Молодняк по возрастным группам	4-5 мес.	Состоит на начало мес.																
	5-6 мес.	Состоит на начало мес.																
	6-7 мес.	Состоит на начало мес.																
		Постановка на откорм брака ремонтного молодняка																
	7-8 мес.	Состоит на начало мес.																
Сдача на мясо																		
Проверяемые и разовые матки	Постановка на откорм																	
	На нач. месяца	1-го мес. откорма																
		2-го мес. откорма																
		3-го мес. откорма																
Сдача на мясо																		
Взрослые матки и хряки	Постановка на откорм																	
	На нач. месяца	1-го мес. откорма																
		2-го мес. откорма																
		3-го мес. откорма																
Сдача на мясо																		
Итого	Состоит на начало мес.																	
	Постановка на откорм																	
	Сдача на мясо																	
	Получено прироста ж. м, ц																	
	Количество кормовой																	
	Среднесуточный прирост ж.м., г.																	

ТЕМА 3. ФОРМЫ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

Семинарское занятие – 2 часа

Цель занятия: *ознакомление с различными формами собственности и хозяйствования в рыночных условиях.*

Контрольные вопросы:

1. Сельскохозяйственное предприятие как субъект хозяйствования.
2. Организационно-производственная структура сельскохозяйственного предприятия.
3. Организационно-правовые формы сельскохозяйственных предприятий:
 - 3.1. Унитарные предприятия.
 - 3.2. Хозяйственные товарищества и общества: полное товарищество, командитное товарищество, общество с ограниченной ответственностью, общество с дополнительной ответственностью.
 - 3.3. Акционерные общества.
 - 3.4. Кооперативные формы хозяйствования.
 - 3.5. Крестьянские (фермерские) и личные подсобные хозяйства, их значение.
 - 3.6. Агропромышленные объединения: финансово-промышленные группы, холдинги, концерны, конгломераты, хозяйственные группы.

ЛИТЕРАТУРА: 4, 7, 8, 11, 13.

Теоретические основы

Предприятие – самостоятельный субъект хозяйствования, обладающий правами юридического лица, который на основе использования трудовым коллективом имущества производит и реализует продукцию, выполняет работы, оказывает услуги. Главная цель предприятия - получение прибыли для удовлетворения социальных и экономических интересов членов трудового коллектива и интересов собственника имущества. Главной задачей предприятия является производство конкурентоспособной продукции и оказание услуг для удовлетворения потребностей общества. Для его признания как юридического лица, оно должно соответствовать следующим условиям:

- иметь в собственности обособленное имущество;
- иметь право от своего имени осуществлять сделки, быть истцом и ответчиком в суде;
- нести самостоятельную ответственность по своим обязательствам;
- быть зарегистрированным уполномоченными государственными органами.

Лица, выступившие с инициативой создания предприятия, наделившие его имуществом, называются учредителями. Главными документами, регулирующими отношения между учредителями, являются устав и учредительный договор.

Унитарным предприятием признается коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное собственником имущество.

Имущество унитарного предприятия является неделимым и не может быть распределено по вкладам между работниками предприятия. В форме унитарных предприятий могут быть созданы: республиканские, коммунальные и частные унитарные предприятия.

Товарищество – объединение лиц (как физических, так и юридических) для достижения общей коммерческой цели, предполагающее обязательное трудовое участие в деятельности товарищества. Существуют следующие виды товариществ: *полное, коммандитное*.

Хозяйственным обществом признается коммерческая организация с разделенным на вклады учредителей уставным капиталом, созданным за счет вкладов учредителей. Хозяйственные общества могут создаваться в форме акционерного общества, общества с ограниченной ответственностью, общества с дополнительной ответственностью.

Производственным кооперативом признается коммерческая организация, участники которой обязаны внести имущественный паевой взнос, принимать личное трудовое участие в его деятельности и нести совместную по обязательствам производственного кооператива в равных долях в пределах, установленных уставом.

Крестьянское хозяйство – это добровольное семейно-трудовое объединение лиц, совместно ведущих сельскохозяйственное производство, носящее товарный характер. Основано главным образом на личном труде крестьянина и членов его семьи. Главой крестьянского хозяйства является один из членов семьи (глава) трудоспособного возраста, имеющий необходимую профессиональную подготовку, систематически занятый в хозяйстве, для которого оно является основным местом работы.

Индивидуальный предприниматель – это физическое лицо, осуществляющее предпринимательскую деятельность без образования юридического лица и зарегистрированное в установленном порядке.

ТЕМА 4. ЗЕМЕЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ И ИХ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ

Практическое занятие – 2 часа

Цель занятия: *освоить методiku расчета и оценки структуры и показателей экономической эффективности использования земель в сельскохозяйственных организациях.*

Контрольные вопросы:

1. Особенности земли как средства производства. Земельные ресурсы РБ и их состав.
2. Земельные ресурсы в системе отношений собственности.
3. Земельный кадастр и кадастровая оценка земли.
4. Показатели и факторы эффективности использования земельных ресурсов.

ЛИТЕРАТУРА: 4, 7, 8, 11, 13.

Теоретические основы

Земельный фонд сельскохозяйственного предприятия – это общая площадь земель в границах его землепользования. В состав земельного фонда входят земли как **сельскохозяйственного**, так и **несельскохозяйственного** назначения.

К землям сельскохозяйственного назначения относятся все участки земли, которые являются местом, используемым для производства растениеводческой продукции. К **сельскохозяйственным угодьям** относятся пахотные земли, залежи, сенокосы, пастбища и угодья, занятые многолетними культурами.

Под **организацией сельскохозяйственных угодий** понимается установление состава и соотношения сельскохозяйственных угодий на основе трансформации и мелиоративного улучшения земель, а также хозяйственно целесообразное размещение угодий по территории.

Цель организации сельскохозяйственных угодий – оценка сложившегося и обоснование наиболее рационального состава и соотношения сельскохозяйственных угодий, обеспечивающего дальнейшее развитие производственных отраслей предприятия и наивысшего выхода продукции с 1 га сельскохозяйственных угодий при наименьшей ее себестоимости.

Сельскохозяйственную освоенность земель характеризуют следующие показатели:

1. **Коэффициент использования земельных ресурсов** ($K_{изр}$) – сельскохозяйственная освоенность представляет собой отношение площади сельскохозяйственных угодий ($S_{сх}$) ко всей площади закрепленных за хозяйством земельных ресурсов ($S_{общ}$):

$$K_{изр} = S_{сх} / S_{общ} \quad (4.1)$$

2. **Степень распаханности земель** (K_n) представляет собой:

а) отношение площади пашни (S_n) ко всей площади закрепленных за хозяйством земельных ресурсов ($S_{общ}$) – распаханность общей земельной площади

$$K_n = S_n / S_{общ} \quad (4.2)$$

б) отношение площади пашни (S_n) к площади сельскохозяйственных угодий ($S_{сх}$) – распаханность с.-х. угодий:

$$K_n = S_n / S_{сх} \quad (4.3)$$

3. **Степень использования пашни** ($K_{ип}$) представляет собой отношение всей площади посевов ($S_{п}$) к площади пашни (S_n):

$$K_{ип} = S_{п} / S_n \quad (4.4)$$

Основными показателями эффективности использования земли являются: производство зерна, картофеля, свинины на 100 га пашни; выход мяса всех

видов животных, молока, производство кормов на 100 гектар сельскохозяйственных угодий.

Для оценки эффективности использования земельных ресурсов, суммарного производства продукции растениеводства, животноводства или сельского хозяйства в целом используют *стоимостные показатели*, рассчитанные делением стоимости валовой продукции, товарной продукции, прибыли на соответствующие виды сельскохозяйственных угодий. Обобщающим показателем, характеризующим эффективность использования земельных ресурсов, является рентабельность производства.

Задание 1. *Рассчитать структуру земельного фонда и сельскохозяйственных земель, дать оценку использования земель.*

Порядок выполнения задания:

1. Исходные данные для выполнения задания взять из годового отчета предприятия (форма 9 АПК).
2. Рассчитать структуру земельного фонда и сельскохозяйственных угодий.
3. Определить уровень интенсивности использования земель хозяйства, степень распаханности сельскохозяйственных угодий.
4. Результаты расчетов занести в таблицу 11.
5. По результатам работы сделать выводы.

При определении структуры земельного фонда общая земельная площадь принимается за 100%, а удельный вес всех составляющих частей земельного фонда находится через пропорцию.

При определении структуры сельскохозяйственных угодий площадь сельскохозяйственных угодий принимается за 100%, а удельный вес пашни, сенокосов, пастбищ, многолетних насаждений находится через пропорцию.

Таблица 11 – Структура земельного фонда и сельскохозяйственных земель

Виды земель	Площадь, га	Структура, %	
		земельного фонда	сельскохозяйственных земель
Общая земельная площадь		100	
в том числе с.х. угодья, из них:			100
пашня			
сенокосы и пастбища улучшенные			
сенокосы и пастбища естественные			
многолетние насаждения			
Площадь леса			
Пруды и водоемы			
Приусадебные участки, сады и огороды			
Прочие земли			

ВЫВОДЫ: _____

Задание 2. *Определить показатели и дать сравнительную оценку экономической эффективности использования сельскохозяйственных угодий.*

Порядок выполнения задания:

1. Исходные данные для выполнения задания взять из годовых отчетов предприятий (формы 6 АПК, 7 АПК, 9 АПК, 13 АПК, 14 АПК).

2. Рассчитать показатели эффективности использования сельскохозяйственных угодий.

3. Результаты расчетов записать в таблицу 12.

4. Сделать выводы.

Для расчета показателей, характеризующих производство продукции на 100 га пашни, необходимо использовать следующую формулу:

$$\mathcal{E} = \frac{\text{зерно, картофель, свинина, ВП, ТП, прибыль}}{S_{\text{п}}} \times 100 \quad (4.5)$$

Расчет показателей, характеризующих производство продукции на 100 га сельскохозяйственных угодий, выполняется по формуле:

$$\mathcal{E} = \frac{\text{молоко, мясо, ВП, ТП, прибыль}}{S_{\text{сх}}} \times 100, \quad (4.6)$$

где \mathcal{E} – значение показателя;

ВП – валовая продукция (суммарное количество продукции, произведенное за определенное время);

ТП – товарная продукция (часть валовой продукции, предназначенной для реализации);

$S_{\text{п}}$ – площадь пашни;

$S_{\text{сх}}$ – площадь сельскохозяйственных земель.

Таблица 12 – Показатели эффективности использования сельскохозяйственных земель

Показатели	Предприятие № 1	Предприятие № 2
На 100 га пашни: Зерно, т Картофель, т Свинина, т Валовая продукция растениеводства, тыс. руб. Товарная продукция растениеводства, тыс. руб. Прибыль от растениеводства, тыс. руб.		
На 100 га сельскохозяйственных земель: Корма, т корм. ед. Молоко, т Мясо всех видов животных, т Валовая продукция сельского хозяйства, тыс. руб. Товарная продукция сельского хозяйства, тыс. руб. Прибыль по предприятию, тыс. руб.		

ВЫВОДЫ: _____

**ТЕМА 5. ТРУДОВЫЕ РЕСУРСЫ И ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА
 В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ
 Практическое занятие – 2 часа**

Цель занятия: *освоить методику расчета показателей обеспеченности трудовыми ресурсами и степени их использования, рассчитать производительность труда и трудоемкость продукции в животноводстве.*

Контрольные вопросы:

1. Трудовые ресурсы сельского хозяйства и правильное их использование.
2. Формирование и организация использования трудовых ресурсов.
3. Понятие производительности труда и основные пути ее роста в животноводстве.
4. Показатели и методы определения производительности труда в сельском хозяйстве.
5. Основные пути повышения производительности труда в сельском хозяйстве.

ЛИТЕРАТУРА: 4, 7, 8, 11, 13.

Теоретические основы

Труд – это целесообразная деятельность человека, в процессе которой создаются материальные и духовные ценности.

Трудовые ресурсы являются главной составляющей любого производственного процесса. Качество и эффективность их использования во многом определяют результаты деятельности сельскохозяйственных организаций.

Трудовые ресурсы представляют собой часть населения страны, обладающую совокупностью физических возможностей, знаний и практического опыта для работы в народном хозяйстве. Они включают трудоспособное население в возрасте от 16 до 58 лет для женщин и от 16 до 63 лет для мужчин, а также лиц старше и моложе трудоспособного возраста, фактически занятых в народном хозяйстве (работающие пенсионеры и подростки).

Среднегодовая численность работников определяется путем деления отработанного времени (чел.-ч, чел.-дн.) работниками хозяйства за год на годовой фонд рабочего времени (1995 ч. час.).

Содержание организации труда и использования трудовых ресурсов как системы мероприятий, обеспечивающей рациональное использование рабочей силы в процессе труда, включает три блока.

Блок 1 – *организация труда*, в котором решаются следующие проблемы:

- разделение и кооперация труда, формирование первичных трудовых коллективов, обеспечение их средствами и предметами труда;
- подбор и расстановка исполнителей по рабочим местам в процессе производства, определение обязанностей исполнителей, подготовка и повышение квалификации кадров;
- организация и обслуживание рабочих мест исполнителей;
- рационализация трудового процесса, внедрение передовых приемов и методов труда;
- создание благоприятных и безопасных условий труда;
- соблюдение дисциплины труда;
- учет и оценка результатов труда;
- управление персоналом, мониторинг соблюдения работниками технологических регламентов, трудовой дисциплины и техники безопасности.

Блок 2 – *нормирование труда и расчет* (обоснование) норм труда.

Блок 3 – *организация оплаты труда* работников предприятия.

Эффективное использование трудовых ресурсов возможно путем рациональной организации труда – системой мероприятий, обеспечивающей использование рабочей силы в процессе производства на основе упорядочения трудовой деятельности работников. Сельскохозяйственные предприятия широко используют такие *формы организации труда*, как:

- индивидуальная или индивидуально-семейная;
- мелкогрупповая (до 5-6 чел.) - механизированное звено;
- среднегрупповая (6-12 чел.) - специализированные бригады;
- крупногрупповая (12-15 чел. и более) - комплексные бригады, механизированные отряды, посевные и уборочно-транспортные комплексы.

Задание 1. *Определить показатели обеспеченности трудовыми ресурсами и степень их использования.*

Порядок выполнения задания:

1. Исходные данные выбрать из годовых отчетов предприятий (формы 6 АПК, 9 АПК, 13 АПК).
2. Рассчитать показатели обеспеченности трудовыми ресурсами и степень их использования.
3. Результаты расчетов занести в таблицу 13.
4. Сделать выводы.

Расчет показателей выполняется по следующим формулам:

1. Коэффициент обеспеченности трудовыми ресурсами (*Коб*) рассчитывают делением количества наличных трудовых ресурсов (*Тр*) на потребность в них по нормативам (*Тр норм.*):

$$K_{об} = Tр \text{ факт} / Tр \text{ норм.} \quad (5.1)$$

2. Объем годовой производственной нагрузки (*ЗТфакт.* - в чел.- ч.) в расчете на одного работника:

$$H = ЗТфакт. / Tр \text{ факт} \quad (5.2)$$

3. Площадь сельхозугодий (*Scx*), пашни (*Sn*), приходящихся на одного работника:

$$S_{\text{зем. угодий}} = \frac{S_{\text{с.-х.}} ; S_{\text{пашни}}}{Tр \text{ факт}} \quad (5.3)$$

4. Количество скота и птицы (условных голов - *Ж*), на одного работника:

$$Жу = Ж / Tр \text{ факт} \quad (5.4)$$

5. Коэффициент использования рабочей силы (*Китр*) – отношение количества фактически отработанного в течение года времени (*Н.*) в человеко-часах (человеко-днях) к возможному фонду рабочего времени по норме (*ЗТнорм.* - наличие трудовых ресурсов (*Тр*) * на норму времени на одного работника (1995 часов)):

$$K_{итр} = H / ЗТ \text{ норм.} \quad (5.5)$$

Таблица 13 – Показатели обеспеченности и степень использования трудовых ресурсов

Показатели	Предприятие № 1	Предприятие № 2
Коэффициент обеспеченности трудовыми ресурсами		
Отработано одним работником, чел.-ч.		
На одного работника приходится: сельскохозяйственных угодий, га пашни, га условных голов скота		
Коэффициент использования рабочей силы		

ВЫВОДЫ: _____

Задание 2. *Рассчитать показатели производительности труда и трудоемкость продукции в животноводстве.*

Теоретические основы

Производительность труда – экономическая категория, выражающая способность конкретного труда работников производить в единицу времени определенное количество продукции (или выполнять определенный объем работ установленного качества).

Производительность труда отражает степень плодотворности усилий работников по непосредственному выпуску продукции, оказанию услуг и выполнению работ.

Производительность труда (Π_T) в сельском хозяйстве характеризуется следующими **основными показателями**:

- *объем валовой продукции в натуральном или денежном выражении (ВП) в расчете на единицу рабочего времени (Т):*

$$\Pi_T = ВП / ЗТ \text{ факт} \quad (5.6)$$

- *объем валовой продукции в денежной оценке в расчете на одного среднегодового работника (T_p):*

$$\Pi_T = ВП / T_p \text{ факт} \quad (5.7)$$

- *трудоемкость продукции (T_{em}) – затраты рабочего времени (чел.-ч.) на единицу продукции (ц):*

$$T_{em} = ЗТ \text{ факт} / ВП \quad (5.8)$$

Косвенные показатели производительности труда характеризуют затраты труда на выполнение определенного объема работ. К ним относятся:

- затраты труда на 1 га посевов, на одну голову животных по видам;
- нагрузка площади посева на одного работника;
- объем работ, выполненных в единицу времени;
- затраты труда на выполнение отдельных операций (вспашка, культивация, посев и т.д.).

Косвенные показатели исчисляются на промежуточных стадиях производства сельскохозяйственной продукции и позволяют анализировать изменения затрат труда в течение года, оперативно устранять выявленные недостатки и, таким образом, активно воздействовать на конечные результаты труда.

Порядок выполнения задания:

1. Исходные данные взять из годового отчета предприятия (форма 13 АПК).
2. На основании этих данных и действующих закупочных цен рассчитать производительность труда и трудоемкость разных видов продукции животноводства.
3. Результаты расчетов заполнить в таблицу 14.
4. Сделать выводы.

Таблица 14 – Производительность труда в животноводстве и трудоемкость продукции

Виды продукции животноводства	Произведено продукции		Затраты труда, всего чел. -ч.	Количество среднегод. работников, чел.	Произведено продукции, тыс. руб.		Затраты труда на 1 ц продукции, чел.-ч.
	в натуре, ц	на сумму, тыс. руб.			на 1 чел.-ч.	на 1 среднегод. работника	
Молоко							
Прирост живой массы крупного рогатого скота							
Прирост живой массы свиней							
Прирост живой массы птицы							
Яйца (тыс. шт.)							
Итого по животноводству							

ВЫВОДЫ:

ТЕМА 6. ОСНОВНОЙ И ОБОРОТНЫЙ КАПИТАЛ И ЕГО ИСПОЛЬЗОВАНИЕ В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ

Практическое занятие – 4 часа

Цель занятия: *получить навыки определения структуры основных и оборотных фондов на сельскохозяйственном предприятии, экономической эффективности использования основных и оборотных средств, освоить методику начисления амортизации.*

Контрольные вопросы:

1. Понятие материально-технической базы и научно-технического прогресса.
2. Основные средства: классификация, физический и моральный износ, нормы амортизации и факторы, влияющие на них.
3. Пути повышения эффективности использования основных средств.
4. Оборотные средства: классификация, норматив собственных оборотных средств и порядок его расчета.
5. Показатели обеспеченности и вооруженности хозяйства производственными фондами и энергетическими мощностями.
6. Основные направления научно-технического прогресса в животноводстве.

ЛИТЕРАТУРА: 4, 7, 8, 11, 13.

Теоретические основы

Обязательным условием любого процесса производства является наличие материально-технической базы, которая представляет собой совокупность основных и оборотных средств производства.

Основные средства производства – средства труда, которые неоднократно участвуют в производственном процессе, а свою стоимость переносят на создаваемый продукт постепенно, по мере изнашивания, в виде амортизации.

Оборотные производственные фонды предприятий участвуют в процессе производства в течение одного производственного цикла, меняют свою натурально-вещественную форму и полностью переносят свою стоимость на созданную продукцию.

По функциональному назначению основные средства делят на производственные и непроизводственные.

Производственные основные средства подразделяются на группы:

Здания (животноводческие помещения, хранилища).

Сооружения (силосные башни, теплицы, парники, навозохранилища, водокачки).

Передающие устройства (линии электропередач, телефонные и телеграфные сети и др.)

1. Машины и оборудование (тракторы, комбайны и другие уборочные машины, машины для приготовления, раздачи кормов, уборки навоза).

2. Транспортные средства (все виды автомобилей, гужевой транспорт, тракторные прицепы).

3. Производственный и хозяйственный инвентарь (оборудование по охране труда, конторский, противопожарный инвентарь).

4. Рабочий скот.

5. Продуктивный скот.

6. Многолетние насаждения.

7. Инструмент и прочие основные средства.

Задание 1. *Выполнить расчет структуры основных средств сельскохозяйственных предприятий.*

Порядок выполнения задания:

1. Данные для расчетов взять из годового отчета предприятия (приложение к бухгалтерскому балансу).

2. Рассчитать структуру основных средств на начало года, на конец года, по среднегодовой стоимости.

3. Результаты расчетов заполнить в таблицу 15.

4. По результатам работы сделать выводы.

Таблица 15 – Структура основных средств

Вид основных средств	На начало года		На конец года		На конец года в % к началу года	Среднегодовая стоимость	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%		тыс. руб.	%
Здания и сооружения							
Передаточные устройства							
Машины и оборудование							
Транспортные средства							
Инструменты							
Рабочий и продуктивный скот							
Многолетние насаждения							
Прочие виды основных средств							
Итого		100		100			100

ВЫВОДЫ:

Задание 2. *Определить показатели обеспеченности предприятия основными фондами и эффективность их использования.*

Порядок выполнения задания:

1. Исходные данные взять из годовых отчетов предприятий (формы 6 АПК, 8 АПК, приложение к бухгалтерскому балансу).
2. Выполнить расчет показателей обеспеченности и экономической эффективности использования основных фондов.
3. Результаты расчетов заполнить в таблицу 16.
4. По результатам работы сделать выводы.

Показатели, характеризующие обеспеченность основными фондами, определяются при помощи следующих формул:

$$\Phi_{об} = \frac{OC}{S_{cx}}; \quad \Phi_{в} = \frac{OC}{T_p}; \quad \mathcal{E}_{об} = \frac{M}{S_{cx}}; \quad \mathcal{E}_{в} = \frac{M}{T_p}; \quad (6.1-6.4)$$

где $\Phi_{об}$ – фондообеспеченность, тыс. руб./га;

$\Phi_{в}$ – фондовооруженность, тыс. руб./чел.;

$\mathcal{E}_{об}$ – энергообеспеченность, л.с./га;

$\mathcal{E}_{в}$ – энерговооруженность, л.с./чел.;

OC – среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. у.е.;

M – энергетические мощности, л.с.;

T_p – среднегодовая численность работников, чел.;

S_{cx} – площадь сельскохозяйственных угодий, га.

Показатели, характеризующие экономическую эффективность использования основных фондов, рассчитываются по формулам:

$$\Phi_o = \frac{СВП}{OC}; \quad \Phi_e = \frac{OC}{СВП}; \quad H_{п} = \frac{\Pi}{OC + O_6C} \times 100; \quad (6.5-6.7)$$

где Φ_o – фондоотдача, руб.;

Φ_e – фондоемкость, руб.;

$H_{п}$ – норма прибыли, %;

СВП – стоимость валовой продукции, тыс. руб.;

Π – прибыль, тыс. руб.;

O_6C – среднегодовая стоимость оборотных фондов, тыс. руб.

Таблица 16 – Показатели обеспеченности и экономической эффективности использования основных фондов

Показатели	Предприятие № 1	Предприятие № 2
Фондообеспеченность на 100 га сельскохозяйственных угодий, тыс. руб.		
Фондовооруженность труда, тыс. руб./чел.		
Фондоотдача, руб.		
Фондоемкость, руб.		
Норма прибыли, %		

ВЫВОДЫ: _____

Задание 3. Выполнить расчет годовой нормы амортизации и годовой суммы амортизационных отчислений линейным и нелинейным способами.

Теоретические основы

Амортизация – процесс постепенного перенесения стоимости основных фондов по мере износа на производимую продукцию и накопления денежных средств для воспроизводства потребленных фондов. Амортизация является денежным выражением физического и морального износа основных средств. Сумма начисленной за время функционирования основных средств амортизации должна быть равна их первоначальной (восстановительной) стоимости.

Норма амортизации – это установленный в процентах размер амортизационных отчислений по каждому виду основных фондов за определенный период.

На практике применяют три способа начисления амортизации: линейный (равномерный), нелинейный (ускоренный), производительный. Ускоренная амортизация может начисляться разными методами (метод суммы чисел лет, метод уменьшаемого остатка).

Линейный (равномерный) способ характеризуется тем, что ежегодно в течение всего срока функционирования основных средств амортизационные отчисления рассчитываются по одной и той же норме.

Годовая норма амортизационных отчислений определяется как величина, обратная нормативному сроку службы или сроку полезного использования основных средств (T):

1. Рассчитывается норма амортизации (%):

$$N_a = \frac{1}{T} \times 100, \quad (6.8)$$

где T – срок полезного использования объекта.

2. Определяется сумма амортизационных отчислений:

$$A = \frac{C \times H_a}{100}, \quad (6.9)$$

где C – амортизируемая стоимость объекта,
 H_a – норма амортизации.

При **нелинейном (ускоренном) способе** основная часть начислений осуществляется в первые годы эксплуатации, амортизационный период сокращается, создаются условия для ускоренной замены фондов.

При нелинейном способе годовая сумма амортизационных отчислений рассчитывается методом суммы чисел лет либо методом уменьшаемого остатка с коэффициентом ускорения от 1 до 2,5 раза.

Метод суммы чисел лет.

1. Сумма чисел лет определяется как:

$$СЧЛ = \frac{T \times (T + 1)}{2}, \quad (6.10)$$

где T – срок полезного использования объекта.

2. Рассчитывается годовая норма амортизации H_a , %:

$$H_a = \frac{(T - (i - 1))}{СЧЛ} \times 100, \quad (6.11)$$

где T – срок полезного использования объекта;

$СЧЛ$ – сумма чисел лет;

i – порядковый номер года полезного использования объекта.

Годовая норма амортизации рассчитывается по каждому году.

3. Определяется величина амортизационных отчислений в i -м году:

$$A_i = \frac{C \times H_a}{100}, \quad (6.12)$$

где C – амортизируемая стоимость объекта;

H_a – норма амортизации.

Величина амортизационных отчислений определяется за каждый год.

При методе **уменьшаемого остатка** годовая норма амортизации (H_a , %) определяется как величина, обратная нормативному сроку службы или сроку полезного использования объекта, и умноженная на коэффициент ускорения (до 2,5 раза), указанный в инвентарной карточке:

1. Определяется годовая норма амортизации, %:

$$H_a = \frac{1}{T} \times K_y \times 100, \quad (6.13)$$

где H_a – норма амортизации;

K_y – коэффициент ускорения (до 2,5 раз).

В конце 1-го года стоимость объекта определяется по формуле:

$$C_i = \frac{C \times H_a}{100}, \quad (6.14)$$

где C – амортизируемая стоимость объекта;

H_a – норма амортизации.

За 2 год и последующие сумма отчислений определяется:

$$A = \frac{(C - \sum C_i) \times H_a}{100} \quad (6.15)$$

Порядок выполнения задания:

1. Выбрать исходные данные в соответствии с вариантом из приложения 1.
2. Произвести начисления амортизации линейным способом.
3. Произвести начисления амортизации нелинейным способом (методом суммы чисел лет).
4. Произвести начисления амортизации нелинейным способом (методом уменьшаемого остатка).
5. Результаты расчетов занести в таблицу 17.
6. По результатам работы сделать выводы.

Таблица 17 – Сравнительная характеристика способов начисления амортизации

Год полезного использования	Амортируемая стоимость	Годовая норма амортизации, %			Годовая норма амортизационных отчислений, тыс. руб		
		линейный способ	нелинейный способ		линейный способ	нелинейный способ	
			метод суммы чисел лет	метод уменьшаемого остатка		метод суммы чисел лет	метод уменьшаемого остатка
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
Итого							

ВЫВОДЫ: _____

Теоретические основы

Оборотные средства предприятий участвуют в процессе производства в течение одного производственного цикла, меняют свою натурально-вещественную форму и полностью переносят свою стоимость на созданную продукцию. Оборотные средства постоянно находятся в процессе обращения и проходят *три основные стадии – производственных запасов, готовой продукции и денежных средств*. Этот процесс называют полным оборотом оборотных средств, чем быстрее проходят оборотные средства цикл оборота, тем эффективнее они использованы.

Оборотные средства подразделяют на оборотные производственные фонды и фонды обращения.

Нормирование оборотных средств — это установление минимальных запасов, обеспечивающих нормальный ход производственного процесса и проведение в установленные сроки необходимых расчетно-денежных операций.

Определение потребности в оборотных средствах производства в натурально-вещественной форме находится в компетенции руководства сельскохозяйственного предприятия. Для определения потребности в оборотных средствах производства применяют в основном два метода:

а) расчетно-нормативный - метод прямого счета с использованием утвержденных нормативов;

б) отчетно-статистический, или коэффициентный – на основе фактических данных расхода отдельных видов оборотных фондов за предыдущие 2-3 года с корректировкой на предполагаемые объемы производства и изменение условий хозяйствования в плановом периоде.

Задание 3. *Определить показатели обеспеченности предприятия оборотными средствами и эффективность их использования.*

Порядок выполнения задания:

1. Данные для расчетов взять из годового отчета предприятия (приложение к бухгалтерскому балансу).
2. Рассчитать структуру оборотных средств на начало года, на конец года, по среднегодовой стоимости.
3. Результаты расчетов заполнить в таблицу 18.
4. По результатам работы сделать выводы.

Таблица 18 – Состав и структура оборотных средств

Показатели	Стоимость оборотных средств		Структура (на конец года), %
	на начало года	на конец года	
Все оборотные средства			
1. Производственные оборотные фонды:			
Производственные запасы			
– из них: сырье, материалы и другие ценности			
– животные на выращивании и откорме			
Незавершенное производство и расходы будущих периодов			
2. Фонды обращения:			
готовая продукция			
денежные средства, финансовые вложения, дебиторская задолженность			

ВЫВОДЫ: _____

Теоретические основы

Показатели, характеризующие эффективность использования оборотных средств, определяются по формулам:

1. *Материалоотдача* ($M_{отд.}$) показывает, сколько произведено продукции на единицу материальных затрат:

$$M_{отд.} = ВП / МЗ, \quad (6.16)$$

где МЗ – материальные затраты, тыс. руб.;

ВП – валовая продукция, тыс. руб.

2. *Материалоемкость* ($M_{ем}$) показывает, сколько материальных ресурсов использовано в процессе производства единицы продукции:

$$M_{ем} = МЗ / ВП \quad (6.17)$$

3. *Материалообеспеченность*:

$$M_{об} = МЗ / S_{сх} \quad (6.18)$$

4. *Материаловооруженность*:

$$M_6 = МЗ / Tr_{факт} \quad (6.19)$$

5. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств (K_0) определяется следующим образом:

$$K_0 = P_n / CO, \quad (6.20)$$

где P_n – объем реализованной продукции (выручка от реализации), тыс. руб.;
 CO – средний остаток оборотных средств, тыс. руб.

6. Продолжительность одного оборота (T , дней):

$$T = D / K_0, \quad (6.21)$$

где D – число дней в периоде (365, ...);
 K_0 – коэффициент оборачиваемости.

Задание 4. *Рассчитать показатели экономической эффективности использования оборотных средств в предприятиях АПК.*

Порядок выполнения задания:

1. Выбрать исходные данные из годовых отчетов предприятий (приложения бухгалтерского баланса, 8 АПК).
2. Определить показатели экономической эффективности использования оборотных средств.
3. По результатам расчетов заполнить таблицу 19.
4. Сделать выводы.

Таблица 19 – Показатели экономической эффективности оборотных средств

Показатели	Предприятие № 1	Предприятие № 2
Материалоотдача, руб.		
Материалоемкость, руб.		
Материалообеспеченность		
Материаловооруженность		
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств		
Продолжительность одного оборота, дней		

ВЫВОДЫ: _____

ТЕМА 7. ИНТЕНСИФИКАЦИЯ ЖИВОТНОВОДСТВА

Практическое занятие – 2 часа

Цель занятия: *освоить методику расчета уровня и экономической эффективности интенсификации производства продукции в животноводстве.*

Контрольные вопросы:

1. Сущность экстенсивной и интенсивной форм развития производства.
2. Показатели уровня и экономической эффективности интенсификации.
3. Основные факторы интенсификации производства.
4. Особенности интенсификации животноводства.
5. Основные направления научно-технического прогресса в животноводстве.

ЛИТЕРАТУРА: 4, 7, 8, 11, 13.

Теоретические основы

Развитие сельского хозяйства происходит в соответствии с законом расширенного воспроизводства и осуществляется в двух формах: *экстенсивной и интенсивной*.

Экстенсивная форма – это форма развития сельского хозяйства, при которой производство продукции возрастает за счет количественных факторов – распашки новых земель, расширения посевных площадей, роста поголовья скота при неизменном качественном уровне техники, неизменной продуктивности земли и скота.

Интенсивная форма означает увеличение производства материальных благ за счет дополнительных вложений капитала, труда и производственных затрат на единицу земельной площади или на условную голову путем применения интенсивных технологий, высокопроизводительной техники, высокоурожайных сортов, высокопродуктивных пород и их гибридов, применения комплексных удобрений, ядохимикатов, химических средств борьбы с сорняками, более совершенных форм организации труда и технологических процессов, воплощающих последние достижения научно-технического прогресса и лучшего использования имеющегося производственного потенциала.

Рассчитанные показатели отражают различные стороны сельскохозяйственного производства, а именно: степень использования земли, рабочей силы, материально-финансовых ресурсов, основных и оборотных производственных фондов.

Порядок выполнения задания:

1. Выбрать исходные данные из годовых отчетов предприятий (формы 8 АПК, 9 АПК, 13 АПК, 14 АПК).
2. Рассчитать показатели уровня интенсификации животноводства.
3. Результаты расчетов занести в таблицу 20.
4. По результатам работы сделать выводы.

Задание выполняется при помощи следующих формул:

$$U_i = \frac{OF + ПЗ - AM}{П_y}; \quad Y_i = \frac{ЗТ_ж}{П_y}; \quad y_i = \frac{З_к}{П_y}; \quad \mathbf{Y_i} = \frac{П_y}{S_{сх}} \times 100; \quad (7.1-7.4)$$

где U_i – уровень интенсификации;

ОФ – среднегодовая стоимость основных производственных средств, тыс. руб.;

ПЗ – производственные затраты, тыс. руб.;

АМ – амортизация, тыс. руб.;

$П_y$ – условное поголовье, гол.;

$ЗТ_ж$ – прямые затраты труда в животноводстве, чел.-ч.;

$З_к$ – затраты кормов, ц корм. е.д.;

$S_{сх}$ – площадь сельскохозяйственных угодий, га.

Примечание: количество условных голов рассчитывается как сумма поголовья всех видов скота, переведенного в условные головы, по следующим коэффициентам:

- коровы – 1,0;
- остальное поголовье крупного рогатого скота – 0,66;
- свиньи (в среднем) – 0,15;
- овцы (в среднем) – 0,1;
- лошади – 0,66;
- птица – 0,025.

Таблица 20 – Показатели уровня интенсификации животноводства

Показатели	Предприятие №1	Предприятие №2
Приходится на одну условную голову, тыс. руб.:		
основных производственных фондов и текущих производственных затрат (без амортизации)		
текущих производственных затрат		
основных производственных фондов		
затрат труда, чел.-ч.		
затрат кормов, ц корм. ед.		
Поголовье скота (в условных головах) в расчете на 100 га сельскохозяйственных угодий		

ВЫВОДЫ:

Задание 2. Рассчитать показатели эффективности интенсификации животноводства.

Порядок выполнения задания:

1. Выбрать исходные данные из годовых отчетов предприятий (формы 6 АПК, 7 АПК, 9 АПК, 13 АПК) или из приложения 7 в соответствии с вариантом.
2. Рассчитать показатели эффективности интенсификации животноводства.
3. Полученные результаты занести в таблицу 21.
4. По результатам расчетов сделать выводы.

Таблица 21 – Показатели эффективности интенсификации животноводства

Показатели	Предприятие № 1	Предприятие № 2
Произведено валовой продукции: на 100 руб. основных производственных фондов, руб.		
Произведено валовой продукции животноводства: на 100 руб. производственных затрат, руб. на 1 чел.-ч., тыс. руб. на 1 условную голову, тыс. руб. на 100 га с.-х. угодий, тыс. руб.		
Получено прибыли от реализации продукции животноводства: на 1 рубль производственных затрат, руб. на 1 чел.-ч., руб. на 1 условную голову, тыс. руб.		
Уровень рентабельности животноводства, %		
Норма прибыли, %		

ВЫВОДЫ: _____

Показатели эффективности интенсификации рассчитываются по следующим формулам:

$$\begin{aligned} \mathcal{E}_i &= \frac{СВП}{ОФ} \times 100; \quad \mathcal{E}_i = \frac{СВП}{ПЗ} \times 100; \quad \mathcal{E}_i = \frac{СВП}{ЗТжс}; \quad \mathcal{E}_i = \frac{СВП}{П_y}; \quad \mathcal{E}_i = \frac{СВП}{S} \times 100; \\ \Pi &= D_v - C_{p;n} \quad Y_p = \frac{\Pi}{C_{pn}} \times 100; \quad \mathcal{E}_i = \frac{\Pi}{ПЗ}; \quad \mathcal{E}_i = \frac{\Pi}{ТЖ}; \quad \mathcal{E}_i = \frac{\Pi}{П_y}; \end{aligned}$$

$$H_{\text{п}} = \frac{\Pi}{OC + O_6C} \times 100; \quad (7.5 - 7.15)$$

где E_i – эффективность интенсификации;

СВП – стоимость валовой продукции животноводства, тыс. руб.;

ОФ – среднегодовая стоимость основных производственных средств, тыс. руб.;

ПЗ – производственные затраты, тыс. руб.;

ТЖ – затраты труда в животноводстве, чел.-час.;

P_y – условное поголовье, гол.;

Π – прибыль от реализации продукции животноводства, тыс. руб.;

$D_{\text{в}}$ – денежная выручка от реализации продукции животноводства, тыс. руб.;

$C_{\text{рп}}$ – себестоимость реализованной продукции животноводства, тыс. руб.;

S – площадь сельскохозяйственных угодий, га.

ТЕМА 8. РАЗМЕЩЕНИЕ, СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ И КОНЦЕНТРАЦИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА

Практическое занятие – 2 часа

Цель занятия: *изучить сущность и виды специализации производства на сельскохозяйственных предприятиях. Освоить методику определения уровня специализации.*

Контрольные вопросы:

1. Понятие и научные основы размещения и специализации.
2. Отраслевой состав сельского хозяйства.
3. Принципы и условия рационального сочетания отраслей.
4. Формы и показатели специализации.
5. Специализация сельского хозяйства Республики Беларусь.

ЛИТЕРАТУРА: 4, 7, 8, 10, 11, 13.

Теоретические основы

Специализация – это форма общественного разделения труда, выражающаяся в преимущественном производстве определенных видов продукции. **Отрасль** сельского хозяйства – часть производства, которая отличается от других видами производимой продукции, составом и структурой средств производства, составом работников, особенностями организации и оплаты труда.

Сельское хозяйство состоит из двух отраслей: растениеводство и животноводство. Внутри самих отраслей существует также отраслевое деление.

В растениеводстве выделяют: полеводство, овощеводство, садоводство. В свою очередь полеводство подразделяется на зерновое производство и льноводство. В овощеводстве: открытый и закрытый грунт.

В составе животноводства выделяют отрасли: скотоводство, свиноводство, овцеводство, птицеводство. Скотоводство может быть молочное, молочно-мясное, мясо-молочное, мясное. Овцеводство – шерстное, мясо-шерстное и т.д.

По экономическому значению и роли в производстве отрасли подразделяются на *главные и дополнительные*.

Главная отрасль – та, которая занимает наибольший удельный вес в структуре валовой и товарной продукции хозяйства. В ней занята основная масса средств производства и трудовых ресурсов. Главная отрасль определяет специализацию хозяйства. Она должна занимать в структуре товарной продукции 50 и более процентов. Чаще всего в хозяйствах в роли главной отрасли выступают две или три отрасли. Главная отрасль не полностью использует земельные, трудовые и материальные ресурсы. Поэтому наряду с ней развиваются дополнительные отрасли.

Дополнительные отрасли имеют меньшее значение в производстве валовой и товарной продукции. Они хорошо сочетаются с главной отраслью и способствуют более полному и равномерному использованию трудовых, земельных и материальных ресурсов.

В сельскохозяйственных предприятиях формируются **обслуживающие отрасли** (ремонтная служба, автотранспорт, электрохозяйство). Они способствуют нормальной работе главных и дополнительных отраслей.

Подсобные отрасли – к ним относят предприятия и цехи по переработке сельскохозяйственной продукции, строительные мастерские и т.д.

Все отрасли подразделяются на *товарные и нетоварные*.

Товарные отрасли – те отрасли, продукция которых полностью или большей частью предназначена для реализации (зерно, молоко и т.д.); **нетоварные** – их продукция полностью используется для внутривозрастных целей (корма).

Основными показателями специализации предприятия являются уровень специализации и коэффициент специализации.

Уровень специализации – это удельный вес главной (основной) отрасли в структуре товарной продукции:

$$У_c = \frac{ТП_r}{ТП} \times 100, \quad (8.1)$$

где $У_c$ – уровень специализации, %; $ТП_r$ – стоимость товарной продукции главной (основной) отрасли, руб.; $ТП$ – стоимость товарной продукции всего предприятия, руб.

Для более полной характеристики хозяйственной специализации используется в качестве ее показателя коэффициент специализации. Коэффициент специализации рассчитывается по формуле:

$$КС = \frac{100}{\sum Y_T [2i - 1]}, \quad (8.2)$$

где 100 – сумма удельных весов товарной продукции отдельных отраслей;

Y_T – удельный вес продукции каждой отрасли в структуре товарной продукции, %;

i – порядковый номер вида товарной продукции по занимаемому ею удельному весу в структуре товарной продукции хозяйства, начиная с наивысшего.

Коэффициент до 0,35 указывает на низкую степень товарного сосредоточения, от 0,35 до 0,5 – среднюю, от 0,5 до 0,6 – высокую, более 0,6 – углубленную специализацию.

Задание 1. *Рассчитать структуру товарной продукции предприятия. Определить направление специализации и коэффициент специализации.*

Порядок выполнения задания:

1. Выбрать данные о размерах денежной выручки по видам продукции из годового отчета предприятия (форма 7 АПК).
2. Рассчитать структуру товарной продукции, результаты заполнить в таблицу 22.
3. По структуре товарной продукции определить направление специализации.
4. Рассчитать коэффициент специализации, предварительно определить порядковый номер (*i*) вида товарной продукции по занимаемому ею в структуре товарной продукции удельному весу.
5. Сделать выводы.

Таблица 22 – Расчет структуры товарной продукции

Отрасли и виды продукции	Денежная выручка от реализации продукции		I
	тыс. руб.	в % к итогу	
Зерновые, всего			
Картофель			
Лен			
Сахарная свекла			
Овощи открытого грунта			
Овощи закрытого грунта			
Плоды			
Рапс			
Другая продукция растениеводства			
Итого по растениеводству			
Крупный рогатый скот, всего			
Молоко			
Свиноводство			
Прочие отрасли животноводства			
Итого по животноводству			
Подсобные предприятия и услуги на сторону			
Итого			

ВЫВОДЫ: _____

ТЕМА 9. ИЗДЕРЖКИ ПРОИЗВОДСТВА, СЕБЕСТОИМОСТЬ, РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ И ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА

Практическое занятие – 4 часа

Цель занятия: *изучить структуру и освоить методику расчета себестоимости и рентабельности продукции, производимой сельскохозяйственными предприятиями.*

Контрольные вопросы:

1. Понятие и виды себестоимости.
2. Классификация затрат и порядок их отнесения на продукцию при исчислении себестоимости продукции.
3. Методика расчета себестоимости продукции растениеводства и животноводства.
4. Пути снижения себестоимости продукции.
5. Сущность прибыли, порядок ее распределения.
6. Рентабельность продукции.
7. Основные пути повышения прибыли и рентабельности производства.

ЛИТЕРАТУРА: 4, 7, 8, 11, 13.

Теоретические основы

Себестоимость – один из важнейших показателей экономической эффективности, фиксирующий, во что обходится предприятию производство того или иного вида продукции, позволяющий объективно судить о том, насколько оно выгодно в конкретных экономических условиях хозяйствования.

Себестоимость может определяться по валовой (товарной, реализованной) продукции или в расчете на единицу продукции.

Сумма всех производственных затрат (ПЗ) предприятия на получение продукции представляет собой *себестоимость валовой продукции* ($C_{в.п}$); ее можно представить в следующем виде:

$$ПЗ = C_{в.п} = A + МЗ + ОТ, \quad (9.1)$$

где А – амортизация основных фондов;

МЗ – материальные затраты (потребленные оборотные фонды);

ОТ – оплата труда с отчислениями на социальные нужды.

Себестоимость единицы продукции (С) исчисляют путем деления затрат на производство соответствующего вида валовой продукции (ПЗ) на ее объем в натуральном выражении (ВП):

$$C = ПЗ/ВП \quad (9.2)$$

В сельскохозяйственном производстве различают индивидуальную и сред-неотраслевую себестоимость.

Индивидуальная себестоимость рассчитывается на каждом предприятии по отдельным видам продукции.

Среднеотраслевая себестоимость - это средневзвешенный показатель затрат на единицу конкретного вида продукции по стране в целом. Аналогичный расчет может осуществляться по территориальным единицам (так называемая сводная себестоимость по районам, областям, республикам).

В зависимости от объема включаемых в расчет затрат различают технологическую (цеховую), производственную и полную (коммерческую) себестоимость продукции.

Технологическая себестоимость включает затраты, обусловленные технологией производства продукции, а также затраты по организации и управлению производством в бригадах, фермах и цехах.

Производственная себестоимость представляет собой сумму технологической себестоимости и затрат на организацию и управление предприятием в целом (общехозяйственные расходы), т.е. все затраты, связанные с процессом производства.

Полная (коммерческая) себестоимость отражает затраты как на производство, так и на реализацию продукции.

При исчислении себестоимости отдельных видов продукции вначале устанавливают количество основной, сопряженной и побочной продукции.

Основной называют продукцию, для производства которой выращивается данная культура или содержится определенная группа животных (например, молочный скот содержат для получения молока). **Сопряженная** продукция – это продукция, сопутствующая основной (например, при производстве молока от коров получают также приплод).

Продукцию, получаемую одновременно с основной и сопряженной, называют **побочной**. В производстве зерна это солома, в производстве молока – навоз и т.д.

Задание 1. *Рассчитать структуру себестоимости и определить полную себестоимость единицы продукции молочного стада (молока и приплода).*

Порядок выполнения задания:

1. Выбрать исходные данные из годового отчета предприятия (форма 13 АПК).
2. Рассчитать структуру себестоимости продукции.
3. Рассчитать себестоимость 1 центнера молока и 1 головы приплода.
4. Результаты расчетов записать в таблицу 23.
5. Сделать выводы.

Себестоимость единицы продукции молочного стада можно рассчитать при помощи следующих формул:

$$C_M = \frac{(\Sigma ПЗ - C_n) \times 0,9}{M} \quad C_T = \frac{(\Sigma ПЗ - C_n) \times 0,1}{T_p}, \quad (9.3-9.4)$$

где C_M – себестоимость 1 ц молока, руб.;

C_T – себестоимость теленка при рождении, руб.;

$\Sigma ПЗ$ – сумма производственных затрат на дойное стадо, тыс. руб.;

C_n – стоимость навоза, тыс. руб.;

M – количество надоенного молока, ц;

T_p – количество родившихся здоровых телят, голов.

Таблица 23 – Себестоимость молока и приплода, структура себестоимости

Элементы затрат	Всего затрат	
	тыс. руб.	в % к итогу
Оплата труда с начислениями		
Корма		
Затраты на содержание основных средств		
Горюче-смазочные материалы		
Электроэнергия		
Работы и услуги		
Прочие прямые затраты		
Затраты на организацию и управление производством		
Всего затрат		
Из них отнесено:		
на молоко		
на приплод		
на побочную продукцию		
Выход продукции:		
молоко, т		
приплод, гол.		
навоза, т		
Себестоимость 1 т навоза		
Себестоимость 1 т молока		
Себестоимость 1 головы приплода		

ВЫВОДЫ:

Задание 2. *Определить структуру себестоимости и рассчитать себестоимость прироста живой массы молодняка крупного рогатого скота и взрослых животных на откорме.*

Порядок выполнения задания:

1. Выбрать исходные данные из годового отчета предприятия (форма 13 АПК) или в соответствии с вариантом задания из приложения 10.
2. Определить структуру себестоимости прироста живой массы молодняка крупного рогатого скота и взрослых животных на откорме.
3. Рассчитать себестоимость 1 центнера прироста живой массы.
4. Результаты расчетов записать в таблицу 25.
5. Сделать выводы.

Себестоимость 1 т, ц прироста живой массы рассчитывается по формуле:

$$C_{п} = \frac{\sum ПЗ - C_{н}}{\text{Прирост ж. м., ц}} \quad (9.5)$$

Таблица 25 – Себестоимость прироста живой массы крупного рогатого скота

Элементы затрат	Всего затрат	
	тыс. руб.	в % к итогу
Оплата труда с начислениями		
Корма		
Затраты на содержание основных средств		
Горюче-смазочные материалы		
Электроэнергия		
Работы и услуги		
Прочие прямые затраты		
Затраты на организацию и управление производством		
Всего затрат		
Выход продукции:		
прироста живой массы, т		
навоза, т		
Стоимость навоза		
Сумма затрат за вычетом стоимости навоза		
Себестоимость 1 т прироста живой массы		

ВЫВОДЫ: _____

Задание 3. Рассчитать прибыль и рентабельность производства продукции животноводства.

Теоретические основы

Основным финансовым результатом деятельности организаций может быть либо *прибыль*, либо *убыток*.

Прибыль от реализации продукции – разница между выручкой от реализации продукции и полной себестоимостью реализованной продукции.

Балансовая прибыль – это сумма прибыли от реализации продукции, от прочей реализации, сальдо доходов и расходов от внереализационных операций.

Чистая прибыль – разница между облагаемой налогом балансовой прибылью и размером налога.

Прибыль – один из основных финансовых показателей плана и оценки хозяйственной деятельности предприятий. За счет прибыли осуществляются финансирование мероприятий по научно-техническому и социально-экономическому развитию предприятий, увеличение фонда оплаты труда их работников.

Основными функциями, которые выполняет прибыль предприятия, являются:

Оценочная. Она дает возможность дать оценку эффективности работы предприятия.

Распределительная. Ее сущность заключается в том, что прибыль предприятия является инструментом распределения доходов.

Стимулирующая. Ее сущность заключается в том, что прибыль используется как в интересах предприятия, так и в интересах его работников.

Конечный финансовый результат формируется за счет нескольких источников (рисунок 1).

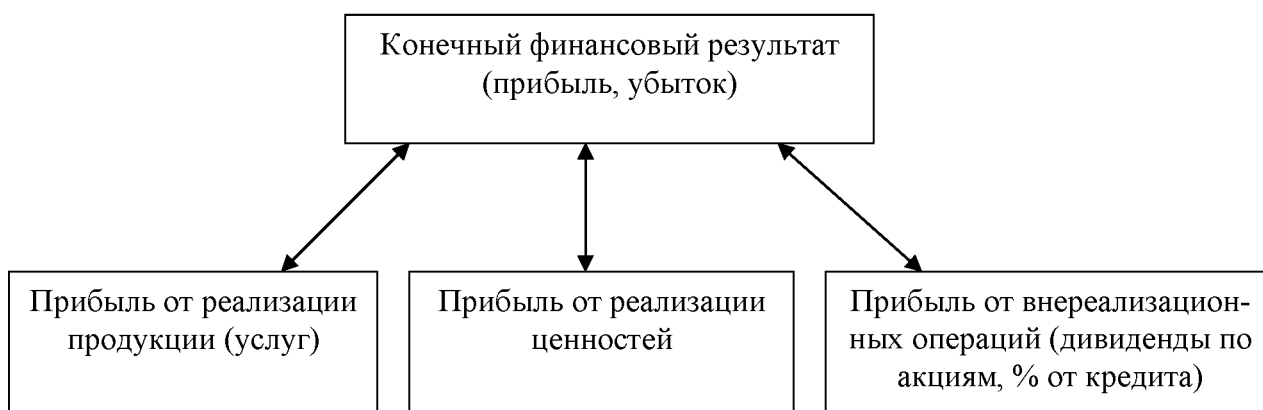


Рисунок 1 – Схема формирования конечного финансового результата

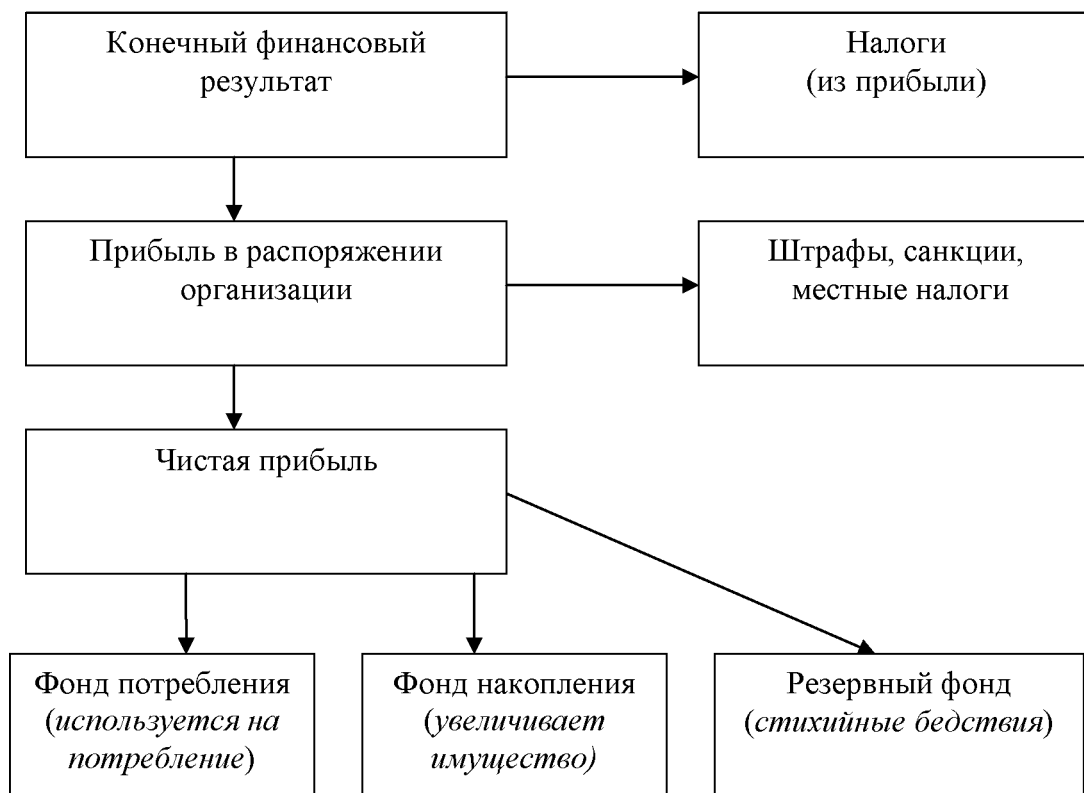


Рисунок 2 – Схема распределения конечного финансового результата

Конечный финансовый результат (балансовая прибыль) распределяется в несколько этапов (рисунок 2).

Рентабельность – это относительный показатель, определяющий уровень доходности бизнеса. Показатели рентабельности характеризуют эффективность работы предприятия в целом, доходность различных направлений деятельности (производственной, коммерческой, инвестиционной и т.д.). Они более полно, чем прибыль, характеризуют окончательные результаты хозяйствования, потому что их величина показывает соотношение эффекта с наличными или потребленными ресурсами. Эти показатели используют для оценки деятельности предприятия и как инструмент в инвестиционной политике и ценообразовании.

Показатели рентабельности можно объединить в несколько групп:

- 1) показатели, характеризующие окупаемость издержек производства и инвестиционных проектов;
- 2) показатели, характеризующие рентабельность производственных фондов;
- 3) показатели, характеризующие доходность вложений в капитал организации.

Показатели *первой* группы дают представление об эффективности производства и доходности инвестиционных проектов.

Рентабельность реализованной продукции (коэффициент окупаемости затрат) $R_{пр}$ исчисляется путем отношения прибыли от реализации ($\Pi_{пр}$) к полной себестоимости продукции ($C_{п}$):

$$R_{пр} = (\Pi_{пр} / C_{п}) \times 100 \quad (10.6)$$

Показывает, сколько предприятие имеет прибыли с каждого рубля, затраченного на производство и реализацию продукции. Может рассчитываться по отдельным видам продукции и в целом по предприятию.

Порядок выполнения задания:

1. Выбрать исходные данные из годового отчета предприятия (форма 7 АПК).
2. Рассчитать рентабельность производства молока, прироста живой массы крупного рогатого скота, свиней, а также в целом отрасли скотоводства.
3. По результатам расчетов заполнить таблицу 26.
4. Сделать выводы.

Таблица 26 – Рентабельность производства продукции скотоводства

Виды продукции	Денежная выручка от реализации продукции, тыс. руб.	Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	Прибыль (+), убыток (-), тыс. руб.	Уровень рентабельности, убыточности, %
Молоко				
Крупный рогатый скот, проданный на мясо				
Крупный рогатый скот, проданный на племенные цели				
Свиньи, проданные на мясо и племенные цели				
Всего по скотоводству				

ВЫВОДЫ: _____

ТЕМА 10. ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ И ЦЕНЫ НА ПРОДУКЦИЮ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА

Практическое занятие – 2 часа

Цель занятия: освоить методику расчета отпускных цен на продукцию (услуги) сельскохозяйственных организаций.

Контрольные вопросы:

1. Роль ценового механизма в условиях рыночных отношений в сельском хозяйстве. Сущность и значение цен в сельском хозяйстве.
2. Функции цен.
3. Принципы и особенности формирования цен на продукцию сельского хозяйства.
4. Система цен в сельском хозяйстве.

ЛИТЕРАТУРА: 4, 6, 8, 11, 13.

Теоретические основы

Цена – это форма выражения ценности благ, проявляющаяся в процессе их обмена. Цена товара представляет собой сумму денег, которую покупатель готов заплатить за товар определенной полезности.

Функции цен многообразны и отражают большую роль, которую они играют в экономике. Первичной их функцией следует считать *измерительную*; благодаря цене появляется возможность определить (измерить) стоимость товара.

Другая важная функция цен – *учетная*. Поскольку ценность любого имущества получает денежное выражение, появляется возможность вести хозяйственный учет, используя единый измеритель, и рассчитывать такие показатели, как валовая и товарная продукция, валовой и чистый доход, себестоимость, прибыль и др.

Цена может выполнять также *регулирующую* функцию. Повышение или понижение цены приводит к выравниванию величины спроса и предложения и тем самым способствует увеличению или сокращению поставок товара на рынок.

Распределительная функция цены состоит в том, что государство через ценообразование осуществляет перераспределение национального дохода между отраслями народного хозяйства, регионами, фондами накопления и потребления, социальными группами населения.

Стимулирующая функция цены проявляется в том, что при определенных условиях она может стимулировать увеличение выпуска продукции и повышение ее качества.

Механизм ценообразования – это способ формирования новых цен и изменения действующих с учетом влияния ценообразующих факторов (спрос, предложение, фискальная политика, инфляция, конкуренты и др.).

Различают несколько подходов к формированию цен: *затратный* (производственный), *рыночный*, *сравнительной эффективности в потреблении*, *балловых оценок*, *агрегатный* и др.

Затратный механизм ценообразования строится с учетом того обстоятельства, что производитель и продавец товара должны не только возмещать издержки, но и получать определенную прибыль. Соответственно формула цены согласно этому методу будет иметь следующий вид:

$$Ц = С + Пр + Н_{в}, \quad (10.1)$$

где $С$ – средние издержки производства и реализации единицы товара, руб.;

$Пр$ – прибыль, получаемая производителями (продавцами) за единицу товара, руб.;

$Н_{в}$ – уплачиваемые из выручки налоги и отчисления (входящие в цену товара или услуг).

Прибыль определяется исходя из себестоимости и нормативного уровня рентабельности:

$$Пр = НР \times С / 100, \quad (10.2)$$

где $НР$ – нормативная рентабельность продукции (услуги), %.

В цену товара включаются также так называемые косвенные налоги и платежи.

Налог на добавленную стоимость. В Беларуси принят за основу так называемый зачетный метод исчисления. После формирования отпускной цены налог на добавленную стоимость (НДС) исчисляется по формуле:

$$НДС = (С + Пр + А + РЦФ) \times НДС_{ставка} / 100, \quad (10.3)$$

где $НДС_{ставка}$ – ставка налога на добавленную стоимость, %.

Ставка налога на добавленную стоимость в размере 10% применяется при реализации сельскохозяйственными организациями произведенной ими продукции растениеводства (кроме цветов и дикорастущих растений), животноводства (кроме пушного звероводства), рыбоводства и пчеловодства. Во всех платежных и расчетных документах сумма НДС должна выделяться отдельной строкой.

Суть рыночного механизма ценообразования заключается в том, что цена устанавливается на основе пересечения кривых спроса и предложения, на базе соглашения между двумя сторонами – продавцом и покупателем, интересы которых выявляются на свободном рынке.

Цены подразделяются на отдельные виды по нескольким признакам. В зависимости от сферы торговли или характера обслуживаемого оборота они делятся на *оптовые*, *розничные*, *закупочные цены* и *тарифы*.

Цены, устанавливаемые на разного рода производственные и непроизводственные услуги (транспортные, коммунальные, связи и т.д.), называются *тарифами (расценками)*.

Договорные (контрактные) цены устанавливаются по согласованию сторон.

Свободные (рыночные) цены освобождены от непосредственного ценового вмешательства государственных органов.

Монопольные цены устанавливаются компаниями, полностью контролирующими рынок.

В экономике широко используются *сопоставимые (неизменные)* цены. Это единые для всей страны цены какого-либо определенного года, условно принимаемые за базу при сопоставлениях в динамике.

Несовпадение цен на одни и те же товары и услуги в разных странах приводит к необходимости использования так называемых *мировых цен*, или цен мирового рынка.

Регулируемые цены в определенной степени находятся под контролем государства.

Задание 1. *Определить отпускные цены на продукцию сельского хозяйства.*

Порядок выполнения задания:

1. Выбрать исходные данные из годового отчета предприятия (формы 7 АПК, 9 АПК, 13 АПК).
2. Определить отпускные цены на сельскохозяйственную продукцию.
3. На основании полученных значений заполнить таблицу 27.
4. Сравнить полученные результаты с действующими (установленными) ценами.
5. По результатам работы сделать выводы.

Расчеты выполняются по следующим формулам:

Прибыль = себестоимость 1 т x нормативную рентабельность : 100;

Отпускная цена без учета НДС за 1 т = себестоимость 1 т + прибыль.

Значение ставки НДС для разных видов продукции выдает преподаватель.

Отпускная цена с учетом НДС за 1 т = отпускная цена без учета НДС за 1 т + НДС.

Таблица 27 – Отпускная цена на сельскохозяйственную продукцию

Показатели	Полученные значения
Зерно	
Себестоимость 1 т, руб.	
Прибыль, руб.	
Отпускная цена без учета НДС за 1 т, руб.	
НДС, руб.	
Отпускная цена с учетом НДС за 1 т, руб.	
Картофель	
Себестоимость 1 т, руб.	
Прибыль, руб.	
Отпускная цена без учета НДС за 1 т, руб.	
НДС, руб.	
Отпускная цена с учетом НДС за 1 т, руб.	
Молоко (высший сорт)	
Себестоимость 1 т, руб.	
Прибыль, руб.	
Отпускная цена без учета НДС за 1 т, руб.	
НДС, руб.	
Отпускная цена с учетом НДС за 1 т, руб.	
КРС весом 400 кг и выше (живой вес)	
Себестоимость 1 т, руб.	
Прибыль, руб.	
Отпускная цена без учета НДС за 1 т, руб.	
НДС, руб.	
Отпускная цена с учетом НДС за 1 т, руб.	

ВЫВОДЫ:

**Тема 11. ВАЛОВАЯ И ТОВАРНАЯ ПРОДУКЦИЯ.
УРОВЕНЬ ТОВАРНОСТИ
Практическое занятие – 2 часа**

Цель занятия: освоить методику определения уровня товарности сельскохозяйственной продукции и отраслей сельского хозяйства, а также методику расчета валового и чистого дохода, прибыли и рентабельности.

Контрольные вопросы:

1. Понятие экономической эффективности. Показатели и факторы экономической эффективности сельскохозяйственного производства.
2. Валовая продукция, ее состав и оценка.

3. Распределение валовой продукции.
4. Товарная продукция, уровень товарности и его факторы.
5. Каналы реализации товарной продукции.

ЛИТЕРАТУРА: 4, 7, 8, 11, 13.

Теоретические основы

Валовая продукция – это объем продукции растениеводства и животноводства в *натуральном и стоимостном* измерении. *Валовую продукцию* сельского хозяйства в зависимости от назначения подразделяют на две части. *Одна часть* (семена, корма, молоко на выпойку телят) потребляется непосредственно в сельском хозяйстве для производственных целей. *Другая* (оставшееся) – представляет собой конечную продукцию, используемую главным образом для реализации.

Для совокупного выражения *валовую продукцию* сельского хозяйства оценивают в *сопоставимых* или *текущих* ценах.

Товарная продукция – продукция, произведенная сельскохозяйственным предприятием и предназначенная для реализации на сторону (включает уже реализованную продукцию и находящуюся на складе).

Реализованной называют продукцию, за которую поступила оплата. При реализации товарная продукция из натуральной формы переходит в стоимостную в виде *денежной выручки* или *денежного дохода* – денежной суммы, регулярно и законно поступающей в распоряжение предприятия за реализованную продукцию, работы или услуги.

Важное значение для с.-х. предприятия имеет также *уровень товарности*. Под *уровнем товарности* сельскохозяйственного производства понимают отношение товарной продукции к валовой, выраженное в процентах.

Задание 1. *Определить товарность отдельных видов продукции растениеводства и животноводства.*

Порядок выполнения задания:

1. Выбрать исходные данные из годового отчета предприятия (формы 6 АПК, 7 АПК, 9 АПК, 13 АПК).
2. Рассчитать товарность продукции животноводства и растениеводства.
3. Полученные результаты занести в таблицу 28.
4. По результатам расчетов сделать выводы.

Уровень товарности определяется по формуле:

$$Y_T = \frac{T_n}{B_n} \times 100, \quad (11.1)$$

где Y_T – уровень товарности, %;

T_n – товарная продукция, т;

B_n – валовая продукция, т.

Таблица 28 – Уровень товарности отдельных видов сельскохозяйственной продукции

Виды продукции	Количество, т		Уровень товарности, %
	валовая	товарная	

ВЫВОДЫ: _____

Задание 2. *Определить уровень товарности животноводства, растениеводства и предприятия в целом.*

Порядок выполнения задания:

1. Выбрать исходные данные из годового отчета предприятия (формы 7 АПК, 9 АПК, 13 АПК). Действующие закупочные цены выдает преподаватель.
2. Рассчитать уровень товарности животноводства, растениеводства и хозяйства в целом.
3. Полученные результаты занести в таблицу 29.
4. По результатам расчетов сделать выводы.

Для определения уровня товарности по отдельным отраслям и в целом по хозяйству необходимо сначала перевести валовую и товарную продукцию по текущим закупочным ценам в стоимостные показатели, а далее рассчитать уровень товарности по растениеводству, животноводству и по хозяйству, используя формулу, приведенную в задании 1.

Таблица 29 – Уровень товарности отдельных отраслей и хозяйства в целом

Виды продукции	Средняя цена реализации, тыс. руб.	Стоимость продукции в текущих ценах, тыс. руб.		Уровень товарности, %
		валовая	товарная	
Зерновые и зернобобовые – всего				
Картофель				
Рапс				
Овощи закрытого грунта				
Другая продукция растениеводства				

Виды продукции	Средняя цена реализации, тыс. руб.	Стоимость продукции в текущих ценах, тыс. руб.		Уровень товарности, %
		валовая	товарная	
Итого по растениеводству				
Крупный рогатый скот, проданный на: - мясо - племенные цели				
Молоко				
Свиньи, проданные на: - мясо - племенные цели				
Другая продукция животноводства				
Итого по животноводству				
Всего по хозяйству				

ВЫВОДЫ: _____

Теоретические основы

Валовой доход – это разница между денежной выручкой и материальными затратами.

$$ВД = \text{СТП(ДВ)} - \text{МЗ} \text{ или } \text{ВД} = \text{ОТ} + \text{ЧД} \quad (11.2)$$

Чистый доход представляет собой разность между стоимостью и производственной себестоимостью (Сп) валовой продукции сельского хозяйства:

$$\text{ЧД} = \text{СВП} - \text{С}_\text{П} ; \text{ЧД} = \text{СВП} - \text{МЗ} - \text{ОТ} \quad (11.3)$$

Прибыль от реализации продукции – разница между выручкой от реализации продукции и полной себестоимостью реализованной продукции.

Балансовая прибыль – это сумма прибыли от реализации продукции, от прочей реализации, сальдо доходов и расходов от внереализационных операций.

Чистая прибыль – разница между облагаемой налогом балансовой прибылью и размером налога.

Задание 1. *Определить товарность отдельных видов продукции растениеводства и животноводства.*

Порядок выполнения задания:

1. Выбрать исходные данные из годового отчета предприятия (8 АПК).
2. Определить валовой и чистый доход.
3. Полученные результаты занести в таблицу 30.
4. По результатам расчетов сделать выводы.

Таблица 30 – Определение валового и чистого дохода, тыс. руб.

Показатели	Растениевод-ство	Животновод-ство	Всего
1. Стоимость валовой продукции			
2. Материальные и прочие затраты			
3. Валовой доход (п.1– п.2)			
4. Оплата труда с отчислениями			
5. Чистый доход: а) (п.3– п.4) б) (п.1– (п.2 + п.4))			

ВЫВОДЫ: _____

ТЕМА 12. НОРМИРОВАНИЕ ТРУДА В СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ И ОТРАСЛЯХ ЖИВОТНОВОДСТВА

Практическое занятие – 2 часа

Цель занятия: *овладеть методикой расчета норм обслуживания животных на основе экспериментально-аналитического и расчетно-аналитического методов технического нормирования.*

Контрольные вопросы:

1. Сущность и содержание нормирования труда.
2. Методы нормирования труда.
3. Опытно-статистический (суммарный метод).
4. Экспериментально-аналитический или исследовательский метод нормирования.
5. Расчетно-аналитический метод нормирования.

ЛИТЕРАТУРА: 4, 7, 8, 10, 11, 13.

Теоретические основы

Под техническим **нормированием** понимаются специально проводимые наблюдения, направляемые на изучение приемов выполнения работ и становление научно обоснованных норм выработки или норм затрат времени на производство какого-либо продукта при соблюдении технологической целесообразности, экономической эффективности и нужного качества работ.

В зависимости от того, изучаются ли отдельные приемы или операции или трудовой процесс в целом, различают **суммарное** и **поэлементное** нормирование, которым соответствуют **опытно-статистический** и **аналитический** методы определения норм труда.

Источником **суммарного нормирования** и разработки **опытно-статистических норм** является изучение статистических данных и проведение специальных замеров. Сущность суммарного нормирования заключается в исчислении среднепрогрессивной величины фактической нормы труда. Для этого к расчетной средней норме труда прибавляют все показатели, превышающие среднюю арифметическую, и делят сумму на число взятых показателей. Такая норма затрат труда вполне может использоваться на отдельных видах работ в животноводстве.

Однако более правильно на этих видах работ применять **поэлементное нормирование**, которое имеет ряд преимуществ перед суммарным. Поэлементное нормирование осуществляется на основе тщательного анализа трудового процесса и всех обслуживающих его элементов. Оно предполагает предварительное расчленение трудового процесса на составные части (элементы), в ходе которого выявляются причины, мешающие увеличению выработки, и разрабатываются меры по их устранению.

Разновидностью поэлементного метода нормирования являются **экспериментально-аналитический и расчетно-аналитический методы**. Под **экспериментально-аналитическим** методом понимают установление норм выработки на основе непосредственного изучения процесса труда по его элементам и выявление необходимых затрат на каждый из них в данных конкретных условиях. Однако ввиду сложности и громоздкости этого метода им обычно пользуются научно-исследовательские учреждения. Сельскохозяйственные предприятия обычно применяют для установления норм выработки **расчетно-аналитический метод**, который предполагает использование готовых таблиц. Но так как готовые нормативные таблицы разрабатывают на типичные условия, то на практике возникает необходимость использовать как одну, так и другую разновидности нормирования.

Наблюдение за трудовым процессом и его изучение при поэлементном нормировании осуществляются путем **фотографии рабочего времени и хронометражных наблюдений**. Сущность **фотографии** заключается в изучении затрат рабочего времени с одновременной фотографией всех операций, последовательно выполняемых исполнителями в процессе труда, с замером их продолжительности с точностью до 1 минуты.

Сущность **хронометража** заключается в наблюдении за затратами времени на выполнение часто повторяющихся приемов и групп движений трудового процесса. При помощи хронометража наиболее точно изучают затраты времени на отдельные, более дробные элементы трудового процесса - трудовые приемы. Точность замеров времени при хронометраже составляет от 1 до 10 секунд. По данным хронометража нормы затрат труда устанавливаются не на весь процесс, а на отдельные операции. В связи с этим хронометраж служит дополнением фотографии.

Задание 1. *Определить норму обслуживания коров экспериментально-аналитическим методом технического нормирования.*

Порядок выполнения задания:

1. Для определения норм обслуживания животных экспериментально-аналитическим методом нормирования в качестве исходного материала использовать данные хронометражных наблюдений (фотографии рабочего дня), представленных в таблице 31.
2. Определить норму обслуживания коров экспериментально-аналитическим методом технического нормирования.
3. По результатам расчетов сделать выводы.

Исходные данные:

Фотография рабочего дня доярки _____, стаж работы _____ лет, возраст _____, фактически обслуживает (Нфакт.) _____ голов.

Таблица 31 – Фотография рабочего дня

Наименование операций	Время окончания операций (час. мин.)	Продолжительность операции (мин.)	Шифр	Примечание
Начало наблюдений	5 ч. 20 мин.			
Подготовка к работе	5 ч. 35 мин.			
Доеение	6 ч. 52 мин.			
Отвязывание и выгон коров	7 ч. 11 мин.			
Мойка посуды	7 ч. 26 мин.			
Перерыв	12 ч. 25 мин.			
Привязывание коров	12 ч. 45 мин.			
Раздача концентратов	13 ч. 01 мин.			
Доеение	14 ч. 20 мин.			
Мойка посуды	14 ч. 33 мин.			
Чистка коров	14 ч. 48 мин.			
Отвязывание и выгон коров	15 ч. 07 мин.			
Перерыв	19 ч. 00 мин.			
Подготовка к работе	19 ч. 15 мин.			

Наименование операций	Время окончания операций (час. мин.)	Продолжительность операции (мин.)	Шифр	Примечание
Привязывание коров	19 ч. 33 мин.			
Доеение	20 ч. 49 мин.			
Мойка посуды	21 ч. 03 мин.			
Переодевание, конец наблюдений	21 ч. 10 мин.			

$T_{пз}$ – время на подготовительно-заключительные операции _____ мин.;

$T_{осн.}$ – основное рабочее время _____ мин.;

$T_{пер}$ – время перерывов.

Затраты основного рабочего времени ($T_{осн.}$) на обслуживание одной головы определяем по формуле:

$$T_{осн./1 гол.} = \frac{T_{осн.}}{N_{обс. факт.}} = \text{----- мин.}, \quad (12.1)$$

где $T_{осн./1 гол.}$ – время основное на обслуживание одной головы;

$T_{осн.}$ – основное рабочее время (за смену);

$N_{обс. факт.}$ – фактическая норма обслуживания.

$$N_{обсл. расч.} = \frac{T_{см} - (T_{пз} + T_{л.н.} + T_{отд.})}{T_{осн./1гол}} = \text{-----} = \text{----- гол.}, \quad (12.2)$$

где $T_{см}$ – продолжительность рабочего времени в смену;

$T_{пз}$ – время на подготовительно-заключительные операции;

$T_{л.н.}$ – время на личные надобности;

$T_{отд.}$ – время на кратковременный отдых.

ВЫВОДЫ: _____

Задание 2. *Определить норму обслуживания коров расчетно-аналитическим методом технического нормирования.*

Порядок выполнения задания:

1. Для определения норм обслуживания животных расчетно-аналитическим методом нормирования в качестве исходного материала использовать данные нормативов, представленные в таблице 30, в соответствии с выбранным вариантом.

2. Определить норму обслуживания коров расчетно-аналитическим методом технического нормирования.

3. По результатам расчетов сделать выводы.

Таблица 32 – Нормативы времени из типовых нормативов

Варианты нормативов времени	Нормативы времени в минутах и секундах							
	на подготовительно-заключительные операции $T_{пз}$	на кратковременный отдых $T_{отд}$	на личные надобности $T_{л.н.}$	на 1 голову				
				на доение коров t_d	на раздачу концентратов $t_{раз.кон.}$	на чистку коров $t_{чис.}$	на привязывание и отвязывание $t_{пр.}$	на зооветеринарные мероприятия $t_{зоо/вет}$
1 вариант	55	20	15	3 мин. 45 сек.	25 сек.	45 сек.	40 сек.	37 сек.
2 вариант	53	32	15	3 мин. 01 сек.	24 сек.	40 сек.	35 сек.	40 сек.
3 вариант	54	25	15	2 мин. 30 сек.	20 сек.	35 сек.	25 сек.	28 сек.

Норма обслуживания рассчитывается по формуле:

$$N_{обсл. расч.} = \frac{T_{см} - (T_{пз} + T_{л.н.} + T_{отд.})}{\sum t_i}, \quad (12.3)$$

где $T_{см}$ – время в смену;

$T_{пз}$ – время на подготовительно-заключительные операции;

$T_{л.н.}$ – время на личные надобности;

$T_{отд.}$ – время на отдых;

t_i – время на отдельные операции по обслуживанию коров (доение, раздача концентратов, чистка, привязывание и отвязывание, зооветеринарные мероприятия).

ВЫВОДЫ: _____

ТЕМА 13. ОПЛАТА ТРУДА В ЖИВОТНОВОДСТВЕ

Практическое занятие – 2 часа

Цель занятия: *освоить методику расчета расценок оплаты труда основных категорий работников животноводства.*

Контрольные вопросы:

1. Сущность организации заработной платы. Основные принципы и элементы ее организации.
2. Тарифная система оплаты труда.
3. Формы и системы оплаты труда.

4. Оплата труда в животноводстве.
5. Оплата труда специалистов, руководителей и бригадиров.

ЛИТЕРАТУРА: 4, 7, 8, 10, 11, 13.

Теоретические основы

Реформирование АПК, предлагающее совершенствование экономического механизма, требует решения задачи взаимосвязи оплаты труда и стимулирования работников с результатами деятельности предприятия.

Заработная плата должна выполнять следующие *функции*:

1. **Воспроизводственную**, т.е. заработная плата должна быть основной частью фонда жизненных средств работника, обеспечивать условия для его нормальной жизнедеятельности.

2. **Стимулирующую**, роль которой в условиях переходной экономики возрастает. С помощью этой функции усиливается материальная заинтересованность работников в результатах трудовой деятельности. Действенность этой функции зависит главным образом от характера взаимосвязи заработной платы и результатов труда.

Тарифная система является связующим звеном между нормированием и оплатой труда. Это достигается через **тарифную систему**, которая представляет собой совокупность нормативных материалов, определяющих уровень оплаты труда различных групп работников с учетом их квалификации и условий производства.

Основу тарифной системы для работников растениеводства и животноводства составляют **тарифные сетки, тарифные ставки, справочники по тарификации работ**.

Тарифная сетка – это шкала тарифных разрядов и тарифных коэффициентов, характеризующих соотношение оплаты труда в зависимости от уровня квалификации работников.

Коэффициент 1 разряда равен единице и соответствует группе работ, требующих наименее квалифицированного труда. Коэффициенты 2 и последующих разрядов показывают, во сколько раз оплата труда по ним больше, чем по 1 разряду.

Тарифная ставка – размер оплаты труда работника за единицу рабочего времени (час, смену).

Справочник по тарификации работ представляет перечень работ с указанием разрядов тарифной сетки, к которым они относятся. Для всех сельхозпредприятий страны приняты единые справочники по тарификации сельскохозяйственных работ.

В сельскохозяйственных предприятиях применяются **основная и дополнительная оплата труда**.

Основная включает оплату труда по установленным нормам затрат труда. Отличительные признаки ее – гарантированность и регулярность выдачи.

Дополнительная оплата – это поощрение за хорошую работу. Она выдается при достижении более высоких производственных показателей.

Основная оплата имеет две формы: **сдельную**, при которой труд оплачивается за количество и качество произведенной продукции или за объем выполненной работы, и **повременную** – с оплатой за отработанное время.

Сдельная форма состоит из нескольких видов. Исходя из способа установления расценок, ее подразделяют на **прямую** неограниченную (или простую), **прогрессивную** и **аккордную**.

Прямая неограниченная предусматривает одинаковую оплату труда за каждую единицу работы независимо от степени выполнения нормы.

При **прогрессивной** – труд оплачивается в пределах нормы по неизменным, а сверх нормы – по возрастающим расценкам.

При **аккордной** – оплата труда производится не за каждую, а за несколько выполненных работ или за продукцию.

Задание 1. *Рассчитать расценки для оплаты труда основных категорий работников, обслуживающих животных.*

Порядок выполнения задания:

1. Тарификацию труда отдельных категорий работников животноводства взять из справочника тарификации работ.
2. Тарифную ставку 1 разряда взять действующую в Республике Беларусь на момент расчета.
3. Норму производства продукции в расчете на работника определить, исходя из наиболее распространенных вариантов систем содержания животных, уровня механизации производственных процессов и норм обслуживания скота, а также с учетом показателей его продуктивности.

Операторы машинного доения

Норма производства продукции на работника:

молока _____ ц (норма обслуживания коров _____ гол. * годовой надой на корову _____ ц);

телят _____ гол. (норма обслуживания коров _____ гол. * выход телят на 100 коров и нетелей _____ / 100).

Годовой тарифный фонд заработной платы за продукцию:

тарифная ставка первого разряда _____ руб. * тарифный коэффициент разряда, по которому оплачивается труд операторов машинного доения _____ * 12 месяцев * коэффициент оплаты труда за продукцию (1,25–1,6) _____ = _____ руб.

Расценка за 1 ц молока:

годовой тарифный фонд оплаты за молоко (90% общего фонда оплаты труда за продукцию) _____ руб. / норму производства молока на одного оператора _____ ц = _____ руб.

Расценка за родившегося теленка:

годовой тарифный фонд оплаты за телят (10% общего фонда оплаты за продукцию) _____ руб. / норму получения телят _____ гол. = _____ руб.

Операторы по обслуживанию телят профилактического периода

Норма производства продукции:

норма обслуживания телят _____ гол. * количество дней в году (365) * плановый среднесуточный прирост живой массы телят _____ граммов / 100000 = _____ ц.

Годовой тарифный фонд заработной платы за продукцию:

тарифная ставка первого разряда _____ руб. * тарифный коэффициент разряда, по которому оплачивается труд операторов по обслуживанию телят _____ * 12 месяцев * коэффициент оплаты труда за продукцию (1,25–1,6) _____ = _____ руб.

Расценка оплаты труда за 1 ц прироста живой массы телят:

годовой тарифный фонд оплаты труда за продукцию _____ руб. / норму производства продукции _____ ц = _____ руб.

Операторы, обслуживающие холостых и супоросных свиноматок

Норма передачи супоросных свиноматок на опоросы:

норма обслуживания свиноматок _____ гол. * количество оборотов _____ * процент оплодотворяемости свиноматок _____ / 100 = _____ гол.

Годовой фонд заработной платы:

тарифная ставка первого разряда _____ руб. * тарифный коэффициент разряда, по которому оплачивается труд оператора по обслуживанию холостых и супоросных свиноматок _____ * 12 месяцев = _____ руб.

Расценка за передачу свиноматок на опоросы:

годовой тарифный фонд оплаты труда _____ руб. * процент выплаты годового фонда оплаты труда за передачу свиноматок на опоросы _____ / 100 * коэффициент оплаты за продукцию _____ / количество свиноматок, передаваемых на опоросы _____ = _____ руб.

Месячная расценка за обслуживание каждой свиноматки:

годовой тарифный фонд оплаты труда _____ руб. * процент выплаты годового фонда оплаты труда за обслуживание свиноматок _____ / 100 / (норма обслуживания _____ * 12 месяцев) = _____ руб.

Операторы, обслуживающие свиноматок с подсосными поросятами

Норма производства поросят:

норма обслуживания свиноматок _____ гол. * выход поросят на один опорос _____ гол. * количество оборотов _____ = _____ гол.

Норма прироста живой массы поросят от рождения до отъема от свиноматок:

количество поросят _____ гол. * плановый прирост живой массы одного поросенка _____ кг / 100 = _____ ц.

Годовой тарифный фонд оплаты труда за продукцию:

тарифная ставка первого разряда _____ руб. * тарифный коэффициент разряда, по которому оплачивается труд данной категории работников _____ * * 12 месяцев * коэффициент оплаты труда за продукцию (1,25–1,6) _____ = _____ руб.

Расценка оплаты труда за центнер прироста живой массы поросят, отнимаемых от маток:

годовой тарифный фонд оплаты труда за продукцию _____ руб. * процент оплаты труда за прирост живой массы (80–90%) _____ / 100 / прирост живой массы подсосных поросят _____ ц = _____ руб.

Расценка оплаты труда за каждого поросенка, отнимаемого от свиноматок:

годовой тарифный фонд оплаты труда за продукцию _____ руб. * процент оплаты труда за отнимаемых поросят (10 – 20%) _____ / 100 / количество поросят, отнимаемых от свиноматок _____ = _____ руб.

Работники, обслуживающие овцематок

Норма производства:

шерсти: норма обслуживания овцематок _____ * настриг шерсти на одну голову _____ кг / 100 = _____ ц

ягнят: норма обслуживания овцематок _____ * выход ягнят на одну овцематку _____ гол. = _____ гол.

Прирост живой массы ягнят от рождения до отбивки от овцематок:

поголовье ягнят _____ * количество кормодней от рождения до отбивки от маток _____ * среднесуточный прирост живой массы ягнят _____ г / 100000 = _____ ц.

Годовой тарифный фонд оплаты труда за продукцию:

тарифная ставка первого разряда _____ руб. * коэффициент тарифной ставки, по которому оплачивается труд данной категории работников _____ * 12 месяцев * коэффициент оплаты за продукцию (1,25-1,6) _____ = _____ руб.

Расценка оплаты труда за центнер шерсти:

годовой тарифный фонд оплаты труда за продукцию _____ руб. * процент оплаты труда за шерсть _____ / 100 / норму пострига шерсти _____ ц = _____ руб.

Расценка оплаты труда за центнер прироста живой массы ягнят:

годовой тарифный фонд оплаты труда за продукцию _____ руб. * процент оплаты труда за прирост живой массы _____ / 100 / норму получения прироста живой массы ягнят до отбивки от маток _____ ц = _____ руб.

Расценка оплаты труда за каждого ягненка, отбиваемого от маток:

годовой тарифный фонд оплаты труда за продукцию _____ руб. * процент оплаты труда за отбиваемых ягнят _____ / 100 / норму отбивки ягнят от овцематок _____ = _____ руб.

**ТЕМА 14. ЦЕЛИ И ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫМ ПРОИЗВОДСТВОМ.
РАЗРАБОТКА ДОЛЖНОСТНЫХ ИНСТРУКЦИЙ СПЕЦИАЛИСТОВ
ЖИВОТНОВОДСТВА
Деловая игра – 2 часа**

Цель деловой игры: *привить студентам практические навыки по совершенствованию функций и разработке должностных инструкций управленческих работников сельскохозяйственных предприятий.*

Контрольные вопросы:

1. Сущность управления производством. Менеджмент и управление, соотношение понятий.
2. Законы и принципы управления.
3. Особенности управления сельскохозяйственным производством.
4. Понятие и классификация функций управления.
5. Общие функции управления.
6. Конкретные функции управления.
7. Регламентация функций управления в должностных инструкциях и других документах.

ЛИТЕРАТУРА: 3, 9, 14, 15, 16.

Порядок проведения деловой игры

Преподаватель делит учебную группу студентов на две игровые подгруппы, в каждой выбирают лидера (капитана), организующего работу своей команды. Кроме того, преподаватель назначает группу арбитров в количестве трех человек, если в группе обучается больше 15 студентов. Если группа малочисленна (не более 10-12 студентов), преподаватель может сам выступать в качестве арбитра.

В подгруппах студентов должны быть следующие управленческие работники:

1. Руководитель группы (капитан команды).
2. Главный зоотехник (начальник цеха животноводства).
3. Зоотехник-селекционер.
4. Начальник комплекса (по откорму крупного рогатого скота или свиноводческого).
5. Заведующий молочно-товарной фермой.
6. Главный ветеринарный врач.
7. Врач комплекса по откорму крупного рогатого скота или свиноводческого комплекса, а также другие специалисты, если обеспечивается их загрузка поголовьем животных.

Исходные данные для игры:

РУСП «Заречье» Смолевичского района Минской области – среднее по размерам и объему производимой сельскохозяйственной продукции предприятие. Общая земельная площадь составляет 6219 га, из них сельхозугодья занимают 5485 га, в том числе пашня – 4127 га.

В последние годы предприятие производит 4875 т молока, 1014 т скота и свиней в живой массе, в том числе 771 т свиней.

Поголовье крупного рогатого скота составляет 2300 голов, в том числе молочное стадо – 890 голов, среднегодовое поголовье свиней – 7100 голов, в том числе свиноматок – 408 голов. Среднегодовой удой молока на 1 корову составляет 5,5 т, среднесуточный прирост крупного рогатого скота – 488 г, свиней – 359 г.

На предприятии работает 298 человек, из них служащих – 58 человек, 12 руководителей и 44 специалиста. В животноводстве занято 153 работника. Крупный рогатый скот обслуживают 63 человека, в свиноводстве занято 60 человек.

Для расчета состава зоотехнической и ветеринарной служб использовать следующие нормативные материалы:

1. Коэффициенты перевода животных в условное поголовье:

Коровы и быки-производители – 1.

Молодняк крупного рогатого скота всех возрастов – 0,66.

Свиньи (в среднем) – 0,15.

Птица – 0,025.

Овцы (в среднем) – 0,1.

Лошади – 0,66.

2. Норма нагрузки на специалиста:

Зоотехники – на одного работника 800 условных голов.

Ветеринарные врачи – на одного работника 850 условных голов.

3. Примерные должностные инструкции для специалистов зоотехнической службы прилагаются (дает преподаватель, они изданы отдельно как учебно-методическое пособие).

На основании исходных данных необходимо определить:

1. Общее количество специалистов зоотехнической и ветеринарной служб.

2. Для каждого специалиста предложить вариант должностной инструкции (в имеющиеся должностные инструкции внести свои предложения по их усовершенствованию).

Этапы выполнения работы

Первый этап. Деление группы на подгруппы и выбор лидера. Изучение условий выполнения задания. На основании исходных данных рассчитать условное поголовье животных.

Время выполнения этапа – 20 мин.

Второй этап. Определить общий состав зоотехнической службы предприятия и распределить ее по должностям.

Время выполнения этапа – 25 мин.

Третий этап. В зависимости от предлагаемых должностей, на основе имеющихся примерных должностных инструкций, предложить свой вариант (то есть внести в имеющиеся должностные инструкции соответствующие изменения, дополнения и т.д.). Для этого руководитель группы распределяет студентов по определенным должностям, и они работают каждый над своей инструкцией.

Время выполнения этапа – 30 мин.

Четвертый этап. Подведение итогов и определение победителей. Для оценки результатов выполнения задания используется пятибалльная шкала оценок.

Выполнение каждого этапа оценивается судьями совместно с преподавателем. Оценки по этапам суммируются. Какая группа набрала больше баллов, та и становится победителем игры. Полученные результаты оцениваются преподавателем и заносятся в журнал учета академических занятий в пересчете по 10-балльной шкале оценок.

ВЫВОДЫ: _____

ТЕМА 15. МАРКЕТИНГ КАК ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ. СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Семинарское занятие – 2 часа

Цель занятия: *рассмотреть сущность, значение и цели маркетинга, основные категории, принципы и функции.*

Контрольные вопросы:

1. Сущность, значение и цели маркетинга.
2. Основные категории маркетинга.
3. Принципы и функции маркетинга.
4. Особенности маркетинга АПК.

ЛИТЕРАТУРА: 1, 3, 7, 14.

ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ:

1. Основные направления маркетинга на предприятиях АПК.
2. Сельское хозяйство – фермерская проблема.
3. Методы ценообразования в АПК Республики Беларусь.

ТЕМА 16. СТРУКТУРА И ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

Практическое занятие – 2 часа

Цель занятия: *ознакомиться с существующими структурами управления в сельскохозяйственных предприятиях Республики Беларусь и получить навыки их построения.*

Контрольные вопросы:

1. Сущность и общая характеристика управленческих структур.
2. Типы структур управления (классификация).
3. Краткая характеристика существующих структур управления.
 - 3.1. Механистические структуры.
 - 3.2. Органистические структуры.
4. Структуры управления сельскохозяйственными предприятиями.

ЛИТЕРАТУРА: 3, 9, 14, 15, 16.

Теоретические основы

В сельскохозяйственных предприятиях Республики Беларусь функционируют следующие структуры управления: отраслевая (цеховая); территориальная бригадная и отделенческая; комбинированная. Выбор той или иной структуры управления зависит от ряда факторов – организационного устройства предприятия, территориальной расположенности, обеспеченности трудовыми ресурсами, наличия дорог с твердым покрытием, профессионализма менеджеров и специалистов и некоторых других.

К структурам управления предъявляются определенные требования. Они должны обеспечивать надежность, оперативность, экономичность функционирования системы управления любого предприятия.

Структура управления проектируется для каждого конкретного предприятия с учетом всех факторов внутренней и внешней среды.

При проектировании управленческих структур необходимо четко определить формы соподчинения в аппарате управления. Все руководители относятся к линейному персоналу, специалисты делятся на линейных и функциональных. К линейным относятся те специалисты, которые наделены полномочиями самостоятельно принимать управленческие решения (начальники цехов, заведующие фермами, управляющие отделениями и др.), к функциональным относят специалистов, наделенных правом принимать решения по отдельным вопросам (зоотехники-селекционеры, агрономы-семеноводы, инженеры-механики и др.).

В аппарате управления имеются и технические исполнители: нормировщики, учетчики, оператор диспетчерской службы, диспетчер гаража, кассир, секретарь, экспедиторы и другие работники.

На небольших и средних по размеру предприятиях с высоким уровнем специализации и концентрации производства рекомендуется использовать отраслевую (цеховую) структуру управления (схема 1):

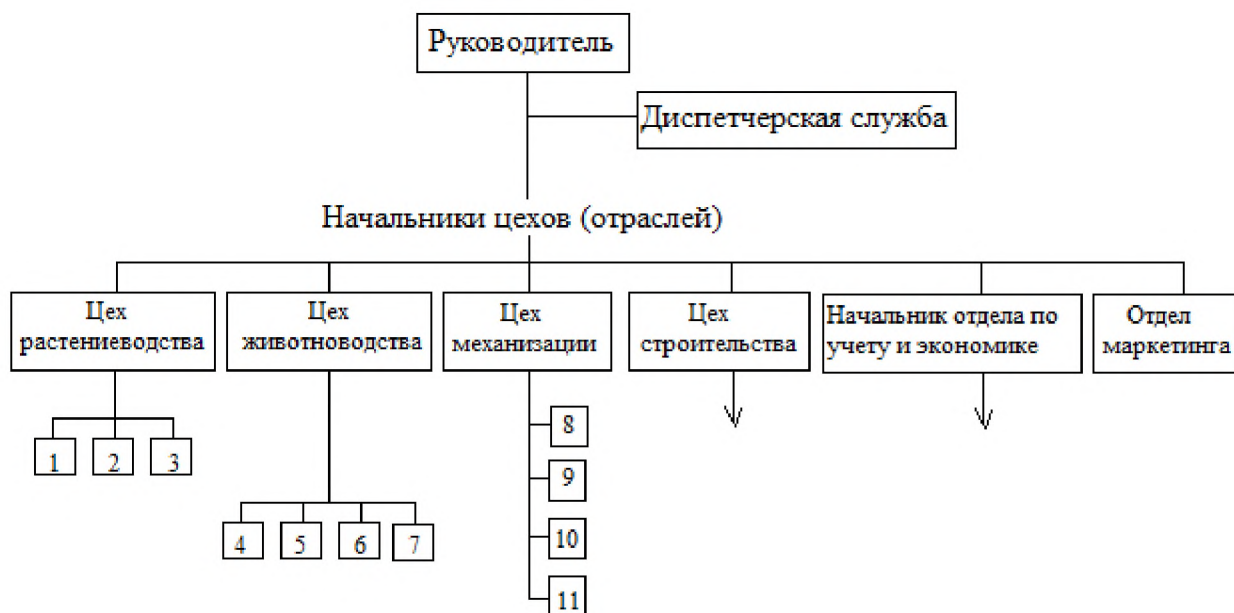


Схема 1 – Отраслевая структура управления

- 1, 2, 3 – подразделения в растениеводстве;
 4, 5, 6, 7 – подразделения в животноводстве;
 8, 9, 10, 11 – подразделения в цехе механизации.

В средних и крупных предприятиях чаще всего используют территориальную структуру управления – бригадную (схема 2) или отделенческую (схема 3).

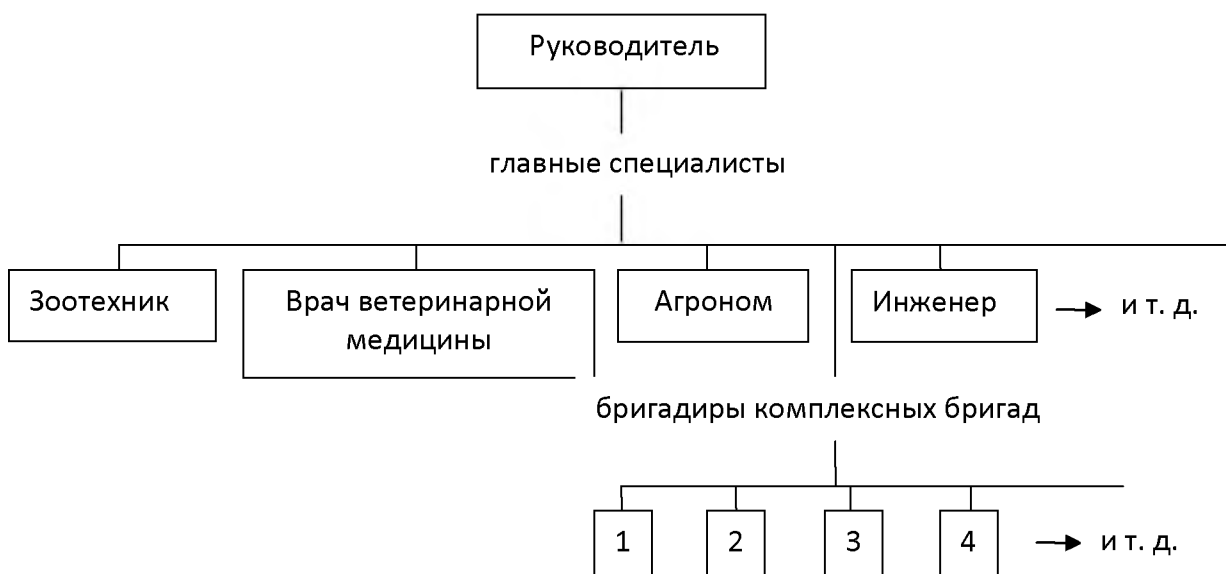


Схема 2 – Бригадная структура управления

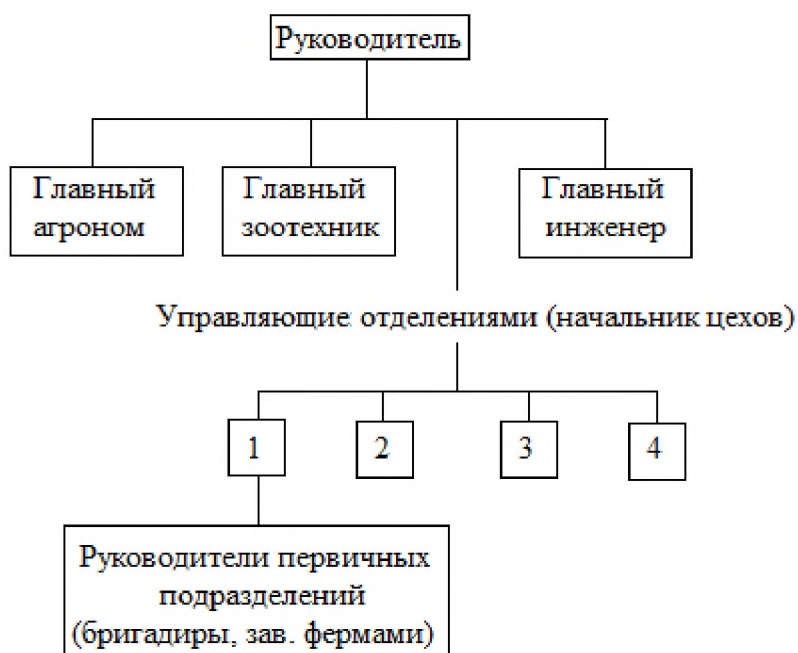


Схема 3 – Территориальная, отделенческая структура управления

В крупных предприятиях (агрофирмы, агрокомбинаты, агрохолдинги) и некоторых малых и средних предприятиях, ведущих производство на территориях, расчлененных естественными препятствиями (реки, озера, земли гослесфонда и др.), с многопрофильными подразделениями, могут применяться комбинированные структуры управления (сочетание в различных вариантах, названных выше).

На схеме проектируемой структуры необходимо показать всю систему соподчинения (связи) как по горизонтали – связи координации, так и по вертикали – связи соподчинения, они подразделяются на линейные – на схемах обозначаются сплошной линией, и функциональные – обозначаются штриховой линией.

Порядок выполнения задания:

1. В соответствии с вариантом выбрать из таблиц 33 и 34 исходные данные для построения структуры управления. Тип структуры определяет преподаватель.
2. Разработать схему структуры управления.
3. В выводах указать преимущества и недостатки разработанной структуры.

Таблица 33 – Исходная информация для построения структур управления сельскохозяйственными предприятиями

Показатели	Варианты			
	1	2	3	4
Площадь сельскохозяйственных угодий	3900	4800	7800	8100
Имеется производственных и обслуживающих подразделений:				
молочно-товарных ферм (комплексов)	2	3	4	5
ферм по доращиванию и откорму КРС	1	2	3	4

Показатели	Варианты			
	1	2	3	4
свиноферм (комплексов)		1 на 12 тыс. гол.		1 на 24 тыс. гол.
производственных участков (отделений)	–	2	3	4
ремонтные мастерские	1	1	2	2
машинные дворы	1	1	2	2
столярная мастерская	1	1	1	1

Таблица 34 – Количественный состав специалистов и руководителей (чел.)

Состав специалистов	Варианты			
	1	2	3	4
1	2	3	4	5
Директор	1	1	1	1
Зам. директора по производству	-	1	1	1
Зам. директора по идеологии	1	1	1	1
Зам. директора по маркетингу	-	-	1	1
Главные специалисты:	1	1	1	1
главный бухгалтер	1	1	1	1
главный экономист	1	1	1	1
главный ветврач	1	1	1	1
главный зоотехник (начальник цеха животноводства)	1	1	1	1
главный агроном (начальник цеха растениеводства)	1	1	1	1
главный инженер (начальник цеха механизации)	1	1	1	1
главный энергетик	1	1	1	1
Прораб	1	1	1	1
Инженер по охране труда	1	1	1	1
Ведущие специалисты:				
Бухгалтеры	6	8	10	12
Экономисты	1	2	2	2
Ветврачи	2	3	4	5

Продолжение таблицы 34

1	2	3	4	5
Зоотехники	2	3	4	5
Агрономы	2	3	4	6
Инженеры	3	5	7	9
Энергетики	1	2	2	3
Мастера-строители	1	2	2	2
Зав. фермами (начальники комплекса)	3	6	7	10
Начальники участков (управляющие отделениями)	-	2	3	4
Бригадиры комплексных бригад	3	2	3	4
ИТОГО	35	51	59	75
Всего среднесписочное число работающих	180	230	320	456

ТЕМА 17. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

Семинарское занятие – 2 часа

Цель занятия: *освоить содержание, механизм реализации различных методов управления, их взаимосвязь и совершенствование в условиях демократизации управления и развития рыночных отношений.*

Контрольные вопросы:

1. Понятие и сущность системы методов управления.
2. Экономические методы управления и их классификация.
3. Система экономических рычагов управления АПК на республиканском и региональном уровнях. Хозяйственный расчет как метод управления на уровне предприятий АПК.
4. Понятие и особенности организационно-распорядительных методов управления, их классификация и содержание.
5. Понятие, значение и сущность социально-психологических методов управления.
6. Трудовой коллектив как объект и субъект управления. Личность и коллектив.

ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ:

1. Сущность методов управления и их классификация.
2. Экономические методы управления.
3. Организационно-распорядительные методы управления.
4. Социально-психологические методы управления.

ЛИТЕРАТУРА: 3, 9, 14, 15, 16.

Теоретические основы

Методы управления – это система способов, приемов целенаправленного воздействия субъекта управления (орган управления, должностное лицо) на его объект (работник, коллектив, отдельное предприятие) для достижения поставленных целей и задач.

По способу воздействия на мотивы поведения объекта управления методы классифицируют на *экономические, организационно-распорядительные (административные) и социально-психологические.*

Выбор методов управления зависит от цели бизнеса, складывающейся ситуации, уровня подготовки руководителей, квалификации работников и ряда других факторов.

Экономические методы – это совокупность воздействия отдельных экономических рычагов и стимулов на экономические интересы работника, коллектива, общества. Они базируются на сознательном использовании экономических законов в хозяйственной деятельности.

Система экономических методов включает две большие группы: используемые централизованно (на уровне государственных органов управления) – цены, налоги, финансирование, кредитование, лизинг,

страхование и другие экономические рычаги, относящиеся к факторам внешней среды предприятия, и хозрасчетные методы на уровне отдельных предприятий. В этом случае хозрасчет выступает как метод экономического управления. Он основан на соотнесении результатов и затрат в производстве и реализации продукции.

Важными рычагами экономического воздействия являются планирование, экономический анализ, системы материального стимулирования.

Организационно-распорядительные (административные) методы управления основаны на использовании обязательных для исполнителя предписаний и рекомендаций, базирующихся на правах и ответственности работников на всех уровнях управления. Эти методы предполагают использование руководителем власти, ответственности подчиненных и создание системы организационных отношений.

Организационно-распорядительные методы менеджер использует в форме организационного, распорядительного и дисциплинарного воздействия. В свою очередь, организационные воздействия реализуются через системы:

- регламентирования – совокупность правил, определяющих порядок работы («Устав предприятия», «Положение о подразделениях» и т.п.);
- нормирование – установление допустимых границ работы через использование системы нормативных документов;
- инструктирование – воздействие на исполнителей с помощью инструкций и рекомендаций.

Оперативно-распорядительные воздействия реализуются через постановления и решения коллегиальных органов, приказы, распоряжения, указания в устном и письменном виде руководителей предприятий и подразделений.

В процессе выполнения управленческих функций используются и дисциплинарные меры воздействия. На уровне предприятия к ним относятся: замечание, выговор, увольнение работника, наложение штрафных санкций (возмещение материального ущерба) в соответствии с Трудовым кодексом Республики Беларусь.

Социально-психологические методы управления представляют собой совокупность специфических способов воздействия менеджера на формирование и развитие мотиваций отдельного работника и трудового коллектива, на личностные отношения и социальные процессы. Они основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействии на личностные потребности человека.

Основное средство воздействия на работника и трудовой коллектив – убеждение, социальное регулирование, моральное стимулирование, воспитание.

Социально-психологические методы в своей основе подразделяются на психологические и социальные.

Социальное воздействие – это формирование трудовых коллективов; управление коллективной деятельностью работников и их социальной активностью; создание необходимых социально-бытовых условий; управление индиви-

дуальным поведением работников; планирование социального развития коллектива.

Психологическое воздействие базируется на использовании различных факторов: гласность о результатах труда; моральное поощрение работников; учет психологических особенностей работников; обеспечение перспективы социального и профессионального роста; подбор работников с учетом их психологических и профессиональных качеств; воспитание корпоративной культуры и этики и ряд других факторов.

Типология личности. Личность – это человек как носитель сознания. В структуре личности выделяют различные подструктуры:

1) биологически обусловленная – темперамент, половые, возрастные, иногда патологические свойства личности;

2) психологическая – отдельные свойства личности, такие как память, эмоции, ощущения, мышление, восприятие, чувства, воля, логика;

3) социального опыта – приобретенные человеком знания, навыки, умения и привычки;

4) направленности – влияния, желания, интересы, склонности, идеалы, убеждения и др.

Особое внимание следует обратить на такие свойства личности, как темперамент, характер, волевые и умственные качества и их рациональное использование в управлении личностью и межличностных отношениях.

ТЕМА 18. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

Деловая игра – 2 часа

Цель деловой игры: *разработка алгоритма решения управленческих проблем и приобретение практики коллективной выработки решений.*

Контрольные вопросы:

1. Процесс коммуникации и эффективность управления.
2. Информация – основа управленческого решения.
3. Сущность и классификация управленческих решений.
4. Технология разработки, принятия и реализации управленческих решений.

ЛИТЕРАТУРА: 2, 3, 9, 14, 15, 16.

Для ускорения решения управленческих проблем необходимо создание своего рода алгоритма решения управленческих проблем (АРУП), т.е. последовательности умственных действий руководителя, приводящих к решению проблем организационно-управленческой деятельности. Создание АРУП облегчает руководителям и специалистам нахождение решения проблем, сокращает поле поиска решений.

Предлагаемая деловая игра позволит ее участникам определить логически обоснованную последовательность действий хозяйственных руководителей при

выявлении, анализе и решении управленческих проблем, освоить технологию групповой работы, выделить ситуационного лидера, убедиться, как хорошая самоорганизация группы повышает эффективность ее деятельности.

Задание для игры:

Ваша задача состоит в том, чтобы определить последовательность выполнения руководителем действий, представленных в бланке участника игры.

На бланке участника игры в графе 3 «Индивидуальная оценка» обозначить очередность действий при решении проблем, начиная с 1 до 18. При групповой работе то же обозначение проставьте в графе 4 «Групповая оценка». После объявления руководителем игры эталонной последовательности действий и заполнения графы 5 «Эталон» рассчитайте и заполните графы 6-8.

Порядок проведения деловой игры:

1. Преподаватель (руководитель игры) ставит задачу на игру, объясняет исходные условия игры и задачи участников.

2. Каждый участник игры принимает самостоятельное решение по разработке АРУП, вырабатывает собственное мнение на основе практического опыта решения проблем. Каждая играющая команда путем взаимных консультаций вырабатывает общее мнение по разработке АРУП. Один из членов играющей команды (ситуационный лидер) докладывает и отстаивает мнение команды.

Правила игры:

1. Из 18 действий, обозначенных в бланке играющего, надо последовательно составить алгоритм решения управленческих проблем, для чего их необходимо пронумеровать порядковыми номерами, начиная с 1 до 18.

2. Сначала каждый игрок принимает решение самостоятельно, без каких либо консультаций с остальными игроками. На все неясные вопросы отвечает только руководитель игры. Каждый игрок окончание работы обозначает поднятой рукой.

3. Все игроки разбиваются на команды по 5-7 человек, в зависимости от общего количества играющих, и в свободном обмене мнениями вырабатывают общее, коллективное мнение относительно АРУП. Команды между собой мнениями не обмениваются. Решение задачи обозначается поднятием руки.

4. Представитель команды, докладывая групповое решение, имеет право защищать его логическими доводами.

5. Руководитель игры фиксирует время принятия решений, как индивидуальных, так и групповых.

№ п.п	Наименование действий (этапов) принятия управленческих решений	Индивидуальная ошибка	Групповая оценка	Эталон	Индивидуальная ошибка	Групповая ошибка	Отклонение индивидуальной ошибки от групповой	Время работы
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Построение проблемы							
2	Документальное оформление задач							
3	Определение решаемости проблемы							
4	Определение отклонения фактического состояния системы от желаемого							
5	Оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме							
6	Оформление решения							
7	Разработка вариантов решения проблемы							
8	Определение существования проблемы							
9	Оценка новизны проблемы							
10	Контроль за выполнением решения							
11	Выбор решения							
12	Оценка вариантов решения							
13	Организация выполнения решения							
14	Постановка задачи исполнителям							
15	Выбор критерия оценки вариантов решения							
16	Установление взаимосвязи с другими проблемами							
17	Формулирование проблемы							
18	Определение причин возникновения проблемы							
	СУММА ОШИБОК							

Модель игры. Руководитель объясняет исходную ситуацию и правила игры. На аудиторной доске можно воспроизвести несложный рисунок. Игрокам даются необходимые пояснения к ним. Участники игры принимают решения по поставленной задаче индивидуально, а затем коллективно по группам. Представитель каждой группы докладывает принятое решение и его логическое обоснование. Руководитель на основании наблюдений анализирует работу играющих, объявляет результаты, поощряет победителей.

Регламент игры. Игра проводится в один цикл. Приближенное время этапов игры: введение в игру (объяснение руководителя) – 15 мин., индивидуальные решения участников – 30 мин., коллективные решения участников – 30 мин., подведение итогов и объявление результатов – 15 мин.

ТЕМА 19. КАДРЫ УПРАВЛЕНИЯ И МЕТОДЫ ИХ ОЦЕНКИ

Практическое занятие – 2 часа

Цель занятия: *изучить методику оценки качеств руководителей и специалистов (умение работать с людьми, способность принимать решения, общие административные способности, личные особенности).*

Контрольные вопросы:

1. Роль кадров управления на современном этапе развития экономики.
2. Классификация кадров. Требования к кадрам управления.
3. Оценка кадров управления.

ЛИТЕРАТУРА: 3, 9, 12, 14, 15.

Теоретические основы

Кадры управления – это работники, профессиональная деятельность которых полностью или преимущественно связана с выполнением функций по управлению производственной, коммерческой, финансовой или другими видами деятельности.

Для оценки кадров используют различные методы.

Широкое распространение в мировой практике получил **метод экспертной оценки**. Для этого подбирается консультативная группа (группа экспертов), которая состоит из выдающихся и представительных должностных лиц. Учитывая большое значение должности руководителя и тот факт, что разные интервьюеры могут дать разную оценку одному и тому же лицу, желательно, чтобы провели беседы по крайней мере три эксперта. При отборе интервьюеров следует обратить внимание на их опыт и профессионализм в проведении собеседования, а также глубокое знание специфики сельскохозяйственного производства и его требований. В некоторых случаях лучше всего для целей собеседования подходит группа интервьюеров, члены которой представляют широкий спектр практического опыта и личных качеств (специалист по кадрам, технолог по производству с.-х. продукции, экономист-менеджер, специалист по маркетингу и т.д.). Интервьюеры – это люди, отличающиеся ответственностью, хорошо знающие методы оценки и отбора работников управления.

При одновременном собеседовании с кандидатом трех экспертов есть определенные преимущества и недостатки, основные из них следующие:

- при индивидуальном проведении собеседования поведение кандидата будет более естественным и он сможет показать более широкий диапазон знаний. Однако при индивидуальном собеседовании кандидат может приспособиться к роли, которую он играет, чтобы соответствовать желаниям каждого отдельного интервьюера;

- существенное преимущество совместного собеседования с кандидатом всех трех интервьюеров заключается в том, что каждый из них может внимательно наблюдать за кандидатом в то время, когда не сам задает вопросы, и

может уточнить моменты, выдвинутые и выявленные вопросами другого члена группы;

- к недостаткам группового собеседования относится то, что каждый член группы может использовать лишь часть времени, отведенного на интервьюирование, и не сможет изучить определенные области так тщательно, как он хотел бы.

Методика собеседования. Ответственное должностное лицо (например, начальник РАПО) должно рассказать интервьюерам, какие требования считает наиболее важными, или сами эксперты должны договориться об этом. Интервьюеры должны заранее проанализировать всю полученную информацию о кандидате, включая данные о практическом опыте и подготовке, краткое резюме, отзывы и оценки тех, кто знаком с его деловыми и личностными качествами. Этот предварительный анализ поможет интервьюерам выявить области, которые следует более тщательно изучить. На групповое собеседование следует отвести около двух часов.

Как показывает опыт, чтобы извлечь максимальные преимущества из собеседования, интервьюеры должны соблюдать следующие условия:

1. Необходимо уточнить, какие требования имеют первостепенное значение, и заранее проанализировать данные каждого кандидата, чтобы определить позиции, требующие наиболее тщательного изучения.

2. Необходимо задавать вопросы, на которые следует давать развернутые ответы, а не типа «да» или «нет». Вопросы формулируйте четко и сжато, не задавайте слишком запутанных вопросов.

3. Начинайте с легких вопросов, оставьте более сложные на конец беседы. Перепроверяйте ответы, задавая позднее те же самые вопросы, но в иной формулировке.

4. Определите вопросы, которые следует задать. Если вы этого не сделали, кандидат может начать интервьюировать вас самого.

5. Постарайтесь быть в соответствующем настроении. Если вы утомлены или раздражены, вы не сможете по достоинству оценить кандидата.

6. Выберите для беседы тихое, комфортабельное, обеспечивающее конфиденциальность помещение.

7. Не проявляйте предвзятость. Насколько возможно, отбросьте все ваши предрассудки. Первое впечатление часто продиктовано предрассудками и может оказаться совершенно необоснованным.

8. Убедитесь, что кандидат знает, кто вы такой – ваше имя и должность.

9. Относитесь к кандидату как к интересному человеку, от которого вы можете что-то узнать.

10. Улыбайтесь. Будьте дружелюбны. Испуганный кандидат не сможет продемонстрировать вам свои достоинства.

11. Относитесь к кандидату так, как вам хотелось бы, чтобы относились к вам, если бы вы поменялись ролями.

12. Воспринимайте кандидата всеми своими чувствами. Бессловесный контакт не менее важен, чем словесный. Мимика кандидата, жестикуляция его рук, поза, выражение глаз говорят о многом.

13. Избегайте присуждать очень высокие оценки по всем факторам и общей оценке, потому что кандидат имеет одну-две выдающиеся характеристики.

14. Обсуждайте до начала интервью разногласия между оценками разных членов группы интервьюеров, которые являются результатом разных уровней требовательности - одни эксперты снисходительны, другие – слишком строги, или разницы в значении, которое придается тем или иным качествам кандидатов.

Использование письменных тестов. Использование соответствующих письменных тестов целесообразно, если:

1. Кандидаты работают в разных районах страны и не могут прибыть на собеседование или работают в разных системах и трудно сравнить их действительные деловые качества.

2. Кандидатов очень много и поэтому ко всем ним невозможно применить метод экспертных оценок.

3. В настоящее время кандидаты не занимают административных должностей и поэтому их оценка сводится к определению их возможностей в определенной должности.

4. Письменные тесты во многих случаях могут помочь администратору прийти к правильному решению в комплексе с другими методами оценки.

При использовании письменных тестов следует обратить внимание на следующие обстоятельства.

1. Частные тесты должны рассматриваться как обеспечивающие информацию о кандидатах, которая помогает прийти к общему решению.

2. В большинстве используемых тестов отсутствуют обоснованные данные о работе, на которую подбирается кандидат.

3. При использовании тестов допускаются ошибки, но они возможны при любом методе оценки.

4. Слишком большое внимание уделяется баллам. В некоторых случаях несущественная разница между баллами играет большое значение, которое не оправдано относительной точностью тестов.

5. Многие тесты требуют высокой скорости решения поставленных задач и основаны на книжных данных (теоретических знаниях).

В целом использование письменных тестов дает возможность снизить вероятность допущения ошибок в субъективных оценках экспертов, так как личностные характеристики, полученные с помощью тестирования, имеют большое значение. Нельзя проводить разграничения между опытом работы и личностными данными кандидата, так как существует тонкая взаимосвязь в поведении человека – все оно основано на использовании опыта, плюс знания, плюс личностные качества.

Оценка опыта. Для этого изучают резюме, подготовленное самим кандидатом, а также результаты практической деятельности, если есть возможность. В случае отсутствия данных о работе кандидата на конкретной должности он должен составить прогноз развития сельскохозяйственного предприятия с обоснованием перспективных показателей его работы.

Использование следующих вопросов может быть полезным в анализе опыта работы кандидата на должность:

1. Даст ли возможность кандидату приобретенный им опыт иметь широкий взгляд на решение административных проблем?

2. Природа организации (с точки зрения размера, сложности организационных связей, структур управления, выполняемых функций и т.д.), в которой кандидат работал и выполнял определенную работу, помогала ли ему развивать административные способности, необходимые для работы в новой должности?

3. Дает ли ему опыт возможность планировать и координировать деятельность в должности руководителя подразделения, отрасли?

4. Приближался ли уровень ответственности на его прежних должностях к уровню ответственности, необходимому в новой должности?

5. Схожи ли требования к темпу работы на должностях и в организациях, где он работал, с требованиями новой должности?

6. С позиций необходимости убеждения других лиц и получения их поддержки дал ли ему прежний опыт способность, схожую с той, которая требуется в новой должности? Есть ли у него опыт работы с той категорией людей, с которой ему придется иметь дело в новой должности?

7. Соответствуют ли стандарты его настоящей организации, с точки зрения качества и количества, предполагаемой работе в новой должности?

8. Причины смены места работы, мотивация поступления на руководящую работу (на предполагаемую должность).

9. Дают ли имеющиеся у него опыт и подготовка основание предположить, что кандидат сможет быстро реагировать на возникающие проблемы и использовать новые методы решения этих проблем?

10. Дает ли возможность его уровень подготовки предположить, что он обладает способностью решать разнообразные управленческие проблемы, а не только специфические, узкопрофессиональные вопросы?

Наведение справок, сбор рекомендаций и их оценка. Запросы, рекомендации и их оценка являются основным средством отбора должностных лиц, так как ко времени, когда рассматривают возможность назначения человека на руководящую должность, он имеет возможность показать, какой практический опыт он имеет, а какой – отсутствует. Важным моментом при получении информации о кандидате на должность является то, чтобы эта информация была получена от подготовленного человека и передана им непосредственно. Полученная информация должна описывать поведение (работу) претендента, а не давать ему оценку, должна охватывать период в несколько лет.

Рекомендации, отзывы и характеристики желательно получать в письменной форме. При этом важно соблюдать следующее:

1. Сведения о кандидате должны соответствовать самым важным требованиям должности.

2. Информацию следует получать по возможности от большего числа лиц – тех, кто наблюдал претендента в разных ситуациях в течение как минимум 5 лет.

3. Сведения о кандидате должны быть конфиденциальными и использоваться только для его оценки.

4. Справочную информацию надо получать от двух-трех лиц в разговоре с глазу на глаз или, что менее желательно, по телефону.

При оценке полученной информации необходимо получить ответы примерно на следующие вопросы:

1. Основано ли суждение предоставивших сведения на достаточной и надежной информации? Привели ли они достаточные обоснования и примеры своих заключений и оценок?

2. Насколько близка связь между требованиями настоящей должности кандидата и работой, на которую он рассматривается? Гарантируют ли отличные деловые качества на настоящей работе отличную работу в новой должности?

3. Какие ошибки имеются в полученной информации? Достаточно ли получено информации по всем важным квалификационным факторам?

4. Какие противоречия имеются в информации, полученной из разных источников? Каковы возможные причины этих противоречий? Могли ли другие источники дать другую информацию?

5. Добросовестны ли те, кто предоставляет информацию, или они, например, оценивают его одинаково по всем вопросам? Получена ли информация от людей, с которыми он имел отношения по работе?

Заключительная оценка кандидатов. Для оценки всей информации, полученной по каждому кандидату, наниматель или его консультативная группа могут использовать квалификационные требования к каждой должности (приложение 2, форма 1). Следует подготовить форму, в которой перечислены вопросы по этим требованиям (приложение 3, форма 2). Каждого кандидата можно оценить по каждому квалификационному вопросу на основе всей полученной информации, используя следующую шкалу оценок:

5. Качество проявляется постоянно.

4. Качество проявляется почти всегда, когда оно необходимо.

3. Степень проявления качества 50–80%.

2. Качество наблюдается относительно редко, в 30–50% случаев.

1. Качество имеет место менее чем в 30%.

Очень важно проводить оценку по каждому пункту с использованием всей полученной информации; не следует полагаться на информацию, полученную тем или иным методом. Исключительно важно определить уровень требований. Они не должны быть низкими, чтобы слабых кандидатов считать полностью квалифицированными, и не должны быть слишком высокими, чтобы не создать нереальную ситуацию с точки зрения потенциальных качеств имеющихся кандидатов.

Наиболее сложная часть отбора - из лиц, чей потенциал оценен как очень высокий. В этом случае следует более основательно оценить их качества применительно к конкретному месту работы (профессиональные качества работников организации, специфика должности, перспектива, способность изменять стиль работы в новых условиях и т.д.).

Порядок выполнения задания:

1. Предлагается условная ситуация. В связи с болезнью старосты группы необходима его замена. Из числа студентов группы выделить трех человек, пользующихся наибольшим авторитетом.
2. Пользуясь методом экспертной оценки, определить профессиональные коммуникационные и личностные качества отобранных кандидатов.
3. Заполнить приложение 3 на каждого кандидата на должность старосты. Затем подсчитать баллы по всем группам качеств, занести в таблицу 1 (приложение 3) и определить средний балл по каждому кандидату.
4. По результатам оценки отобрать кандидата на роль старосты группы и дать предложения деканату факультета о назначении данного студента старостой группы.

ТЕМА 20. ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТИЛЯ РУКОВОДСТВА И ЕГО ОЦЕНКА

Практическое занятие – 2 часа

Цель занятия: дать студентам возможность усвоить основные теоретические предпосылки формирования стиля руководства и способы его определения с использованием широко применяемых тестов.

Контрольные вопросы:

1. Стиль руководства: понятие и сущность.
2. Характеристика основных типов руководства.
3. Анализ индивидуальных стилей и условия их формирования.

ЛИТЕРАТУРА: 3, 9, 14, 15, 16.

Теоретические основы

Слово «стиль» греческого происхождения. Первоначально оно означало стержень для писания на восковой доске, а позднее употреблялось в значении «почерк». Отсюда можно считать, что стиль руководства – это своего рода «почерк» в действии менеджера.

Кроме того, под стилем управления понимают манеру и способ поведения менеджера в процессе подготовки и реализации управленческих решений.

Впервые вопрос о стилях руководства был рассмотрен К. Левиным, который выделил авторитарный, демократический и анархический (либеральный) стили. Основные показатели авторитарного и демократического стилей приведены в таблице 35.

Таблица 35 – Сравнительная характеристика авторитарного и демократического стилей руководства

Характеристики	Стиль руководства	
	Авторитарный	Демократический
«Кредо», принцип	Руководитель – повелитель; руководимый – подчиненный	Руководитель – координатор; руководимый – партнер
Авторитет	По должности (формальный)	По работе (реальный)
Степень организованности	Детальная организация исполнения работ	Гибкие организационные рамки исполнения работ
Вид решения	Единоличные решения	Коллегиальные решения
Вид распоряжения	Приказ	Просьба
Делегирование полномочий	Делегируются только исполнительские задачи и ответственность за них	Делегируется общая задача и общая ответственность
Вид контроля	Контроль исполнения	Контроль результата

Приведенные исследования показывают, что самые высокие результаты у коллектива, где преобладает демократический стиль руководства, и самые низкие – либеральный. Для авторитарного стиля характерен рост результата в первые годы работы руководителя, а затем наступает спад. Авторитарный стиль руководства часто эффективен при руководстве сельскохозяйственными предприятиями.

Исследовались производительность труда, психологический климат, текучесть кадров и прибыль.

Следует иметь в виду, что каждый из указанных стилей «в чистом виде» встречается очень редко. Гибкость руководителя и заключается в том, чтобы использовать преимущества каждого стиля и применять его в зависимости от особенностей ситуации.

Для определения стиля руководства в практике наиболее часто применяют соответствующие тесты. Это один из видов самооценки руководителей и специалистов. В данной работе предлагается использовать тесты, с помощью которых можно определить стиль руководства в соответствии с существующими в мировой практике классификациями.

Порядок выполнения задания:

1. Используя тест № 1, определить, как вы справитесь с ролью лидера, и какой лидерский стиль в рамках шести лидерских стилей вам присущ. Определите свои сильные и слабые стороны как лидера (методика работы приведена в тесте).

2. С помощью управленческой решетки ГРИД менеджер может выбрать правильную ориентировку в достижении поставленных целей. Результат всегда достигается в силовом поле между производством и человеком. Для этого используется тест № 2 (методика работы приведена в тесте).

3. По окончании работы с предлагаемыми тестами студент делает общие выводы и формулирует предложения по совершенствованию своего стиля руководства.

Тест № 1

Подумайте, что вы будете делать как руководитель (лидер) в своей организации в настоящее время. Здесь 36 пар высказываний, при помощи которых можно описать, как вы справляетесь с ролью лидера.

Прочитайте каждую пару и решите, какое из них вам наиболее подходит. Затем поставьте «X» в соответствующей колонке.

Например, если вы думаете, что первое высказывание в первой паре лучше всего раскрывает то, что вы делаете, поставьте «X» в квадрате в колонке Д.

Вы должны ответить на все вопросы. В некоторых случаях трудно найти различия: кажется, что оба подходят или не подходит ни одно. Тем не менее вам нужно выбрать и пометить то, которое в большей степени характеризует вас как лидера.

Пожалуйста, убедитесь в том, что поставили «X» в правильной колонке.

		А	Б	В	Г	Д	Е
1.	Я считаю, что поставленные цели должны давать людям достаточно стимулов к их достижению. Или Когда кто-то со мной не согласен, я стараюсь объяснить, почему хочу, чтобы работа выполнялась таким образом, а не по-другому.						
2.	Я прошу членов команды сосредоточиться на улучшении собственной работы и не беспокоиться о том, что и как делают другие. Или Я думаю, что строгий контроль не обязателен там, где люди принимают участие в постановке собственных задач.						
3.	У меня очень высокие требования, и я не испытываю симпатии к тем, кто им не соответствует. Или Если план работы члена команды не устраивает меня, я предлагаю еще раз все обдумать и выдвинуть другой план.						
4.	Я считаю, что права и чувства людей более важны, чем задание как таковое. Или Я поощряю хорошую работу и не вижу особого смысла в том, чтобы наказывать за плохое выполнение.						

5.	<p>Я предлагаю альтернативные варианты выполнения задания, а не показываю, как это сделал бы я.</p> <p>Или</p> <p>Я думаю, что люди должны уметь самостоятельно находить решения для преодоления трудностей в выполнении задания.</p>							
6.	<p>Когда члены команды предлагают мне различные альтернативы, я не долго раздумываю, прежде чем выбрать предпочтительную.</p> <p>Или</p> <p>Я даю членам команды полномочия, но отбираю их, если работа не выполняется.</p>							
7.	<p>Я думаю, что строгий надзор за членами команды приносит больше вреда, чем пользы.</p> <p>Или</p> <p>Я настаиваю, чтобы люди представляли подробные отчеты о своей работе.</p>							
8.	<p>Я поощряю хорошую работу и не вижу особого смысла в том, чтобы наказывать за плохое выполнение.</p> <p>Или</p> <p>Если члены команды не справились с заданием, я спокойно, но твердо даю им понять, в чем я вижу неудачу.</p>							
9.	<p>Я рассчитываю, что люди будут выполнять подготовленные мною планы.</p> <p>Или</p> <p>Я думаю, что люди должны самостоятельно находить решения для преодоления трудностей в выполнении задания.</p>							
10.	<p>Когда я принимаю решение, я стараюсь убедить членов моей команды признать его.</p> <p>Или</p> <p>Я считаю, что в планах работы группы должны быть представлены идеи членов моей команды.</p>							
11.	<p>Я считаю, что развитию людей больше всего способствует возможность принять участие.</p> <p>Или</p> <p>Я считаю, что поставленные цели должны давать людям достаточно стимулов к их достижению.</p>							
12.	<p>Когда я наказываю кого-либо, я даю человеку понять, что именно было сделано неверно.</p> <p>Или</p> <p>Я думаю, что строгий контроль не обязателен там, где люди принимают участие в постановке собственных задач.</p>							

13.	<p>Я думаю, что для выполнения работы необходима строгая дисциплина.</p> <p>Или</p> <p>Я думаю, что установление близких личных отношений с членами группы – черта хорошего руководителя.</p>							
14.	<p>Я думаю, что популярный лидер лучше непопулярного.</p> <p>Или</p> <p>Я считаю, что люди должны уметь самостоятельно преодолевать трудности и не падать духом при неудачах.</p>							
15.	<p>Я думаю, что в задачу руководителя входит повышение стимула к работе путем обзора хода выполнения.</p> <p>Или</p> <p>Я считаю, что люди лучше всего проявляют себя, когда у них есть возможность принять участие.</p>							
16.	<p>Я поощряю стремление членов группы давать друг другу советы, если кому-то требуется помощь.</p> <p>Или</p> <p>Меня очень волнует высокий уровень работы, и я стараюсь вдохновить членов группы на достижение этого уровня.</p>							
17.	<p>Когда план члена команды не устраивает меня, я предлагаю еще раз все обдумать и выработать другой план.</p> <p>Или</p> <p>Я часто даю инструкции в виде предположения, но ясно даю понять, что мне нужно.</p>							
18.	<p>Я верю, что для благополучия команды очень важное значение имеют чувство безопасности и положение каждого.</p> <p>Или</p> <p>Когда план действий члена команды не устраивает меня, я предлагаю еще раз обдумать задачу и выработать новый план.</p>							
19.	<p>В конечном счете я постараюсь избавиться от члена команды, если считаю, что его присутствие губительно.</p> <p>Или</p> <p>Я не поощряю дискуссий, которые ведут к конфликтам в команде.</p>							
20.	<p>Я думаю, что строгий контроль не обязателен там, где люди принимают участие в постановке собственных задач.</p> <p>Или</p> <p>Я рассчитываю, что члены моей команды будут осуществлять подготовленные мною планы.</p>							
21.	<p>Я больше забочусь о том, чтобы члены команды следовали моему примеру, чем об установлении близких взаимоотношений.</p>							

	Или Я считаю, что права и чувства членов команды важнее, чем задание как таковое.						
22.	Я считаю, что важнее улучшать работу каждого, а не настаивать на достижении определенного уровня. Или Я не поощряю дискуссий, которые ведут к конфликтам в команде.						
23.	Я думаю, что люди должны уметь самостоятельно преодолевать трудности и не падать духом при неудачах. Или Когда я принимаю решение, я стараюсь убедить членов моей команды также принять его.						
24.	Когда кто-то со мной не согласен, я стараюсь объяснить, почему хочу, чтобы работа выполнялась таким образом, а не по-другому. Или Я думаю, что строгий надзор за членами команды приносит больше вреда, чем пользы.						
25.	Меня очень волнует высокий уровень работы, и я стараюсь вдохновить членов группы на достижение этого уровня. Или Я считаю, что для выполнения задания необходима строгая дисциплина.						
26.	Я не поощряю дискуссий, которые ведут к конфликтам в команде. Или Я предполагаю, что члены команды будут строго придерживаться моих инструкций.						
27.	Я думаю, что установление близких личных отношений с членами группы – черта хорошего руководителя. Или Когда члены команды предлагают мне различные альтернативы, я не долго раздумываю, прежде чем выбрать предпочтительную.						
28.	Если члены команды не справились с заданием, я спокойно, но твердо даю им понять, в чем я вижу неудачу. Или Я больше забочусь о том, чтобы члены команды следовали моему примеру, чем об установлении близких взаимоотношений.						
29.	Я предполагаю, что члены команды будут строго придерживаться моих указаний. Или						

	Я часто даю инструкции в виде предположения, но ясно даю понять, что мне нужно.					
30.	Я даю членам команды полномочия, но отбираю их, если работа не выполняется. Или Я поощряю стремление членов группы давать друг другу советы, если кому-то требуется помощь.					
31.	Я думаю, что люди должны уметь самостоятельно находить решения для преодоления трудностей в выполнении задания. Или Когда я наказываю кого-либо, я даю человеку понять, что именно было сделано неверно.					
32.	Я склонен больше полагаться на согласие (единодушие), чем на непосредственный контроль. Или Я предлагаю альтернативные варианты выполнения задания, а не показываю, как это сделал бы я.					
33.	Я стараюсь ослабить противодействие своим решениям, подчеркивая их выгоду для членов команды. Или Я предлагаю альтернативные варианты выполнения задания, а не показываю, как это сделал бы я.					
34.	Я часто даю инструкции в виде предположения, но ясно даю понять, что мне нужно. Или В конечном счете я постараюсь избавиться от члена команды, если считаю, что его присутствие губительно.					
35.	Я настаиваю, чтобы люди представляли подробные отчеты о своей работе. Или Я считаю, что для выполнения задания необходима строгая дисциплина.					
36.	Я считаю, что в планах работы должны быть представлены идеи моих людей. Или Я думаю, что популярный лидер лучше непопулярного.					

Чтобы оценить свой лидерский стиль, подсчитайте количество «крестиков» в колонке А, затем сделайте то же в колонке Б и так дойдите до колонки Е.

А	Б	В	Г	Д	Е	= 36

СТИЛЬ РУКОВОДСТВА

100		10		11		9		11		11		11
90		9		10		8		10		9		
						7		9		8		
80		8				6		8		7		10
70		7		9		5				6		
				8								9
60								7				
50		6				4				5		
40				7								
								6				
30		5				3				4		8
20				6				5		3		
				5		2						
10		4		4				4				7
		3		3								6
		2		2		1				2		5
0		1		2				3		1		3

Директив-
ный (А)

Ориентиро-
ванный на
достижение
(Б)

Личност-
ный (В)

Демокра-
тический
(Г)

Личный
пример
(Д)

Наставниче-
ский (Е)

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ ЛИДЕРСКИХ СТИЛЕЙ

а) *директивный стиль*. Лидер типа «делай (исполняй) так, как я скажу». Обеспечивает тщательный контроль, в качестве стимула использует награды, угрозы и наказания;

б) *стиль, ориентированный на достижения*. Лидер «строг, но справедлив». Дает людям четкие указания, воодушевляет убеждением и своей реакцией на выполнение задач;

в) *стиль, ориентированный на людей (личностный)*. Лидер типа «Вначале люди, дело потом». Делает упор на хорошие личные взаимоотношения в организации. В качестве стимула пытается сделать так, чтобы люди были довольны: при помощи различных льгот, поддержания чувства безопасности, социальных программ, созданием благоприятной атмосферы;

г) *демократичный стиль*. Лидер типа «один человек – один голос». Поощряет вклад людей в принятие решений, признает и вознаграждает усилия команды;

д) *стиль «силой личного примера»*. Лидер типа «Делай как я». Лично выполняет многие задания. Ожидает от членов группы, что они будут следовать его или ее примеру, не боится устанавливать высокие стандарты и давать людям работать самостоятельно;

е) *наставнический стиль*. Лидер типа «вы можете сделать это». Помогает и вдохновляет, предоставляя возможности для личного развития.

СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ СТОРОНЫ

ДИРЕКТИВНЫЙ

Ясные указания

Отсутствие участия

Четкий контроль

Наказание за неудачу

Хорош во время кризиса

Отсутствие инициативы

ОРИЕНТИРОВАННЫЙ НА ДОСТИЖЕНИЯ

Высокий уровень выполнения

Ограниченное развитие

Сильный авторитет

Сильная зависимость

Дерзость (вызов)

Лидер-«знаток»

ЛИЧНОСТНЫЙ

Гармония

Низкий уровень выполнения

Забота

Медленное принятие решений

Отсутствие конфликтов

Компромисс

ДЕМОКРАТИЧНЫЙ

Активное участие

Медленное принятие решений

Большое доверие

Избыток информации

Хорошая координация

Собрания

ЛИЧНЫЙ ПРИМЕР

Хороший пример

Отсутствие поддержки

Полная свобода

Отсутствие духа команды

Высокие требования

Зависимость от лидера

НАСТАВНИЧЕСКИЙ

Сильное поощрение

Мало указаний

Личный рост

Слабость во время кризиса

Обратная связь

Слабая коммуникация

Пояснение вашего образа

Анкета СТИЛИ РУКОВОДСТВА оценивает ваше представление о том, как вы руководите (ведете за собой) – указывая, мотивируя или контролируя – в рамках шести лидерских стилей: директивного, ориентированного на достижения, личностного, демократического, основанного на личном примере и наставнического.

Тест № 2

Каждый менеджер должен знать свою решетку, она поможет иметь правильную ориентировку в достижении поставленных целей. Любой результат достигается в силовом поле между производством и человеком. Первая силовая линия ведет к максимальному объему производства, выражающемуся в разнообразных формах товаров и услуг. Постоянными целями здесь являются максимально высокий объем производства.

Внимание людям	9	1.9							9.9	
	8									
	7									
	6									
	5				5.5					
	4									
	3									
	2									
	1	1.1							9.1	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Внимание производству									

Вторая силовая линия направлена на человека. Она нацелена на то, чтобы условия труда в наибольшей степени отвечали его потребностям и желаниям.

Между этими двумя силовыми линиями есть определенные противоречия. При этом они образуют поле, как показано на рисунке. Эта решетка позволяет определить пять типов управленческого поведения, каждый из которых может быть обозначен цифрами.

Например, код 9.1. обозначает жесткий курс администратора, для которого производственный результат – все, человек – никто. В таких условиях работа не

приносит удовлетворения, поэтому каждый пытается уйти под любым предлогом из-под постоянного давления.

Управляющий типа 9.1. – плохой руководитель. Его противоположность – руководитель, ориентированный на тип управления 1.9. Этот стиль управления ставит на первое место человеческие отношения, производительность оказывается на втором плане. Это неподходящий стиль.

Обратимся к центру решетки. Управляющие, соответствующие этому положению, стремятся к надежному среднему уровню, их удовлетворяет средний результат. Результаты такого управления: 50% возможного при половинной заинтересованности в труде.

Следующий тип управляющего – 1.1. – эти люди ни к чему не стремятся – ни к производственным результатам, ни к установлению гуманных условий производства. Они работают так, чтобы не быть уволенными и не заботятся ни о ком и ни о чем.

А теперь идеал: наивысшие результаты при максимальном учете потребностей людей.

Стиль управления 9.9. состоит в умении так построить работу, чтобы сотрудники видели в ней возможность самореализации и подтверждения собственной значимости. Если же при этом будут еще и созданы условия работы, позволяющие наилучшим образом использовать свои возможности, то идеал позиции 9.9. кажется не таким уж недостижимым.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Акулич, И. Л. Маркетинг : учебник для студентов экономических специальностей вузов / И. Л. Акулич. – 5-е изд., испр. – Минск : Вышэйшая школа, 2007. – 479 с.
2. Балдин, К. В. Управленческие решения : учебник по специальности "Менеджмент организации" / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин ; ред. А. Е. Илларионова. – 4-е изд. – Москва : Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2007. – 496 с.
3. Брасс, А. А. Основы менеджмента : курс лекций / А. А. Брасс. – 3-е изд., стер. – Минск : Академия управления при Президенте РБ, 2005. – 224 с.
4. Бусел, И. П. Экономика сельскохозяйственного предприятия с основами менеджмента : пособие для учащихся и студентов учреждений, обеспечивающих получение среднего специального и высшего образования по группе специальностей - Агроинженерия / И. П. Бусел, П. И. Малихтарович. – Минск : Літаратура і мастацтва, 2009. – 463 с.
5. Справочник нормативов трудовых и материальных затрат для ведения сельскохозяйственного производства / НАН Беларуси, НИРУ "БелНИИ аграрной экономики" ; ред. В. Г. Гусаков. – 2-е изд., перераб. и доп. – Минск : БелНИИ, 2006. – 440 с.
6. Емельянова, Т. В. Ценообразование : учебное пособие для студентов вузов по экономическим специальностям / Т. В. Емельянова. – 3-е изд. перераб. – Минск : Вышэйшая школа, 2006. – 255 с.
7. Зеленовский, А. А. Экономика предприятий АПК : учебно-методическое пособие для студентов сельскохозяйственных вузов, обучающихся по специальности "Экономика и управление на предприятии" / А. А. Зеленовский, В. М. Синельников. – Минск : Издательство Гревцова, 2006. – 144 с.
8. Зеленовский, А. А. Экономика предприятий и отраслей АПК : учебное пособие для студентов сельскохозяйственных вузов, обучающихся по специальности "Экономика и управление на предприятии" / А. А. Зеленовский, Л. В. Королев, В. М. Синельников. – Минск : Издательство Гревцова, 2009. – 320 с.
9. Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента : учебное пособие для студентов вузов по экономическим специальностям / Н. И. Кабушкин. – 5-е изд., стер. – Минск : Новое знание, 2002. – 336 с.
10. Концепция государственной программы развития агропромышленного комплекса на 2011-2015 гг. – Минск, 2009. – 23 с.
11. Экономика предприятий и отраслей АПК : учебник для студентов вузов по специальности "Экономика и управление на предприятии" / П. В. Лещиловский [и др.] ; ред. П. В. Лещиловский [и др.]. – 2-е изд., перераб. и доп. – Минск : БГЭУ, 2007. – 574 с.
12. Управление персоналом : учебное пособие для студентов вузов по специальности "Менеджмент организации" / Г. И. Михайлина [и др.]. – 2-е изд., доп. и перераб. – Москва : Издательско-торговая корпорация " Дашков и К0 ", 2007. – 284 с.

13. Организация сельскохозяйственного производства : учебник для студентов вузов по агроэкономическим специальностям / В. Н. Ариничев [и др.] ; ред. Ф. К. Шакиров. – Москва : КолосС, 2004. – 504 с.
14. Пиличев, Н. А. Управление агропромышленным производством : учебное пособие для студентов вузов по агроэкономическим специальностям / Н. А. Пиличев. – Москва : Колос, 2001. – 296 с.
15. Пискунова, Т. Г. Управление в АПК : учебное пособие / Т. Г. Пискунова, С. А. Чаусов. – Минск : Современная школа, 2011. – 256 с.
16. Семенов, А. К. Основы менеджмента : практикум / А. К. Семенов, В. И. Набоков. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательско-торговая корпорация "Дашков и К0", 2007. – 476 с.
17. Экономика и организация предприятий АПК : учебно-методическое пособие для студентов по специальности "Ветеринарная медицина" / М. В. Базылев [и др.] ; Витебская государственная академия ветеринарной медицины. – Витебск : ВГАВМ, 2012. – 82 с.
18. Николайчик, И. А. Основы менеджмента и делопроизводства : учебно-методическое пособие для студентов специальности "Зоотехния" / И. А. Николайчик, М. В. Базылев ; Витебская государственная академия ветеринарной медицины. – Витебск : ВГАВМ, 2011. – 96 с.
19. Экономическое обоснование дипломной работы : учебно-методическое пособие для студентов очной и заочной форм обучения по специальности "Зоотехния" / М. В. Базылев [и др.]; Витебская государственная академия ветеринарной медицины. – Витебск : УО ВГАВМ, 2008. – 42 с.
20. Базылев, М. В. Организация сельскохозяйственного производства : учебно-методическое пособие для проведения практических занятий по специальности "Зоотехния" / М. В. Базылев, Л. Н. Болдырева ; Витебская государственная академия ветеринарной медицины. – Витебск : ВГАВМ, 2012. – 63 с.
21. Экономика и организация сельскохозяйственных предприятий с основами менеджмента : учебно-методическое пособие для студентов специальности "Ветеринарная санитария и экспертиза" / М. В. Базылев [и др.] ; Витебская государственная академия ветеринарной медицины. – Витебск : ВГАВМ, 2012. – 116 с.
22. Базылев, М. В. Выполнение курсовой работы по экономике организаций АПК : учебно-методическое пособие для слушателей факультета повышения квалификации и переподготовки кадров специальности "Управление организациями и подразделениями агропромышленного комплекса" / М. В. Базылев, Л. П. Большакова ; Витебская государственная академия ветеринарной медицины. – Витебск : ВГАВМ, 2014. – 24 с.

Приложение 1

Показатели	Вариант														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Первоначальная стоимость трактора, тыс. у.е.	17	16	19	21	20	22	23	18	16	19	17	20	21	22	17
Фактический срок службы, лет	1-5	1-5	1-5	1-5	1-5	1-5	1-5	1-5	1-5	1-5	1-5	1-5	1-5	1-5	1-5
Годовая сумма амортизационных отчислений, тыс. у.е.	1,6	1,8	1,7	1,9	1,9	2,0	2,1	1,7	1,5	1,6	1,6	1,9	1,8	1,9	1,8

Примечание. За 1 у.е. принимается 1 дол. США.

Приложение 2

Форма № 1

№ п/п	Требования к руководителю (специалисту-менеджеру)	Максимальная оценка баллов	Коэффициент веса одного балла, ед.	Максимальная оценка с учетом всех баллов	Экспертная оценка тов. Ф.И.О.		Отклонение в оценке от идеала
					Балл	Гр.4 x гр.6	
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Умение работать с людьми						
1.1	Способность эффективно представлять свою организацию на всех уровнях управления	5	4.0	20			
1.2	Способность приобретать доверие вышестоящих начальников	5	4.0	20			
1.3	Способность решать проблемы межличностных взаимоотношений с целью улучшения социально-психологического климата в коллективе и повышения производительности труда	5	4.0	20			
1.4	Способность распределять обязанности среди работников аппарата управления с учетом их возможностей	5		5			
1.5	Готовность относиться благосклонно к подчиненным, которые не принадлежат к типу «чего изволите»	5	3.8	19.0			
1.6	Способность сотрудничать с другими подразделениями (организациями)	5	4.1	20.5			
1.7	Способность эффективно вести дела даже с теми, кто мешает	5	3.9	19.5			
1.8	Способность заставить работающих с ним людей работать как можно лучше	5	4.2	21			
	Среднее соотношение по группе качеств	x	x	x			

1	2	3	4	5	6	7	8
2	Способность принимать решения						
2.1	Способность предвидеть реакцию людей на свои решения и предложения	5	3.9	19.5			
2.2	Способность быстро усваивать новые сведения	5	4.2	21			
2.3	Сознавать необходимость сначала получить факты (информацию), а затем принимать решение	5	4.3	21.5			
2.4	Способность принимать решения в пределах своей организации, направленные на повышение эффективности, скоординированности действий исполнителей	5	4.2	21			
2.5	Готовность изменить свою программу и методы работы, чтобы не отстать от современных требований и разработок	5	4.4	22			
2.6	Способность принимать решения по сельскохозяйственным проблемам, которые учитывают последние достижения науки и практики	5	4.2	21			
	Способность мыслить системно						
2.7	Способность выявить ключевые моменты сложной проблемы, не размениваясь на второстепенные вопросы	5	4.5	22.5			
		5	4.4	22			
2.8	Среднее соотношение по группе качеств	x	x	x			
3	Общие административные способности						
3.1	Способность эффективно распределять обязанности	5	3.9	19.5			
3.2	Способность эффективно осуществлять контроль	5	3.0	15			
3.3	Способность устанавливать приоритеты (ранжировать цели)	5	4.1	20.5			
3.4	Способность рационально использовать рабочую силу	5	4.2	21			
3.5	Готовность поправить положение в организации, не дожидаясь чрезвычайных ситуаций	5	4.3	21.5			
3.6	Навыки составлять планы работы и планы развития предприятия	5	3.9	19.5			
3.7	Способность эффективно организовать повседневную работу	5	3.5	17.5			
3.8	Умение подготовить и обосновать запросы (заявки) для бюджетного финансирования своей организации	5	3.0	15			
3.9	Способность подбирать работоспособных подчиненных	5	4.1	20.5			
3.10	Способность увязать свою работу с работой всей организации	5	3.9	19.5			
3.11	Способность реально оценивать свои действия для улучшения отношений в коллективе	5	3.8	19			
3.12	Способность одновременно решать разные проблемы	5	4.1	20.5			
3.13	Способность эффективно управлять в тяжелых условиях	5	4.5	22.5			
3.14	Способность рационально сочетать решение мелких и сложных проблем	5	3.0	15			
	Среднее соотношение по группе качеств	x	x	x			
4	Личностные особенности						
4.1	Объективность в рассмотрении разных точек зрения	5	3.5	17.5			
4.2	Гибкость в подходе к разрешению проблем	5	3.6	18.0			
4.3	Надежность – можете быть уверены, что слова не расходятся с делом	5	3.6	18.0			
4.4	Готовность принять ответственность	5	4.5	22.5			
4.5	Способность легко приспосабливаться к новым условиям, правилам и методам работы	5	3.7	18.5			
4.6	Способность принимать правильные решения в чрезвычайных ситуациях	5	4.0	20			
4.7	Готовность дать объективную оценку ситуации, даже если это задевает его лично	5	3.6	18			
4.8	Готовность работать, чтобы привести в порядок дела, которые идут плохо, а не искать оправданий	5	4.3	21.5			
4.9	Скромность в запросах и поведении, умение привлекать к себе людей	5	3.0	15			
4.10	<i>Физические данные, здоровье</i>	5	4.5	21.5			
	Среднее соотношение по группе качеств	x	x	x			
	ИТОГОВОЕ СООТНОШЕНИЕ	x	x	x			

Форма № 2

Ф.И.О. _____

Эффективность работы с людьми

Укажите, в какой степени верна для кандидата каждая из нижеперечисленных позиций. Поставьте косым крестом (x) соответствующую колонку после каждой позиции.

Позиция	Качество проявляется постоянно (5 баллов)	Качество проявляется почти всегда, когда оно необходимо (4 балла)	Степень проявления качества 50-80 % (3 балла)	Качество наблюдается относительно редко – в 30-50 % случаев (2 балла)	Качество имеет место менее чем в 30 % случаев (1 балл)
1	2	3	4	5	6
1. Эффективно представляет свою организацию на всех соответствующих уровнях 2. Способность приобретать доверие своих начальников 3. Его решения по проблемам отношений людей улучшают моральный климат и производительность труда 4. Его решения относительно распределения работы между подчиненными приводят к оптимальному использованию способностей сотрудников 5. Он не любит поддакивающих подчиненных 6. Способен эффективно вести дела даже с людьми, которые находятся в оппозиции к нему 7. Добивается полного сотрудничества с другими подразделениями 8. Заставляет работающих с ним стремиться работать как можно лучше					
Сумма оценок					
Средняя оценка по группе = $\Sigma/5$					

Общие административные способности

1. Эффективно распределяет обязанности 2. Эффективно проверяет результаты 3. Эффективно устанавливает приоритеты 4. Эффективно использует рабочую силу 5. Исправляет ситуацию в случае необходимости улучшений, а не ждет чрезвычайного положения 6. Тщательно планирует работу 7. Эффективно решает административные вопросы повседневной работы 8. Эффективно представляет финансовые потребности своего подразделения (предприятия)					
---	--	--	--	--	--

1	2	3	4	5	6
9. Подбирает высокоэффективных подчиненных 10. Увязывает свою работу с работой всей организации 11. Учитывает значение своих действий в общественных отношениях 12. Может эффективно решать разные проблемы одновременно 13. Эффективно работает даже в неблагоприятных условиях 14. Рационально сочетает интересы малых и больших проблем					
Сумма оценок					
Средняя оценка по группе					
Способность принятия решений					
1. Предвидит реакцию людей на свои решения и предложения 2. Быстро усваивает новые идеи и концепции 3. Сначала получает факты, затем принимает решение 4. Его решения по организации своего подразделения стимулируют координацию и эффективность 5. Изменяет свою программу и методы работы с учетом текущих потребностей и разработок 6. Его решения по проблемам развития с.-х. производства учитывают самые последние достижения 7. Широкий подход к проблемам 8. Выявляет ключевые части сложной проблемы, не разбрасываясь на второстепенные вопросы 9. Эффективно обдумывает и применяет новые подходы к решению проблем					
Сумма оценок					
Средняя оценка по группе					
Личностные характеристики					
1. Объективен в рассмотрении противоречивых точек зрения 2. Гибок в подходах при изучении проблем 3. Надежен – на его слова можно положиться 4. Принимает ответственность на себя, не перекладывает на других 5. Легко приспосабливается к новым ситуациям, проблемам и методам работы 6. Не теряет самообладания в чрезвычайных ситуациях 7. Если дела идут плохо – работает, чтобы поправить их, а не ищет оправданий					

1	2	3	4	5	6
8. Дает самый честный ответ о сложившейся ситуации, даже если это навредит его репутации					
9. Обладает хорошими физическими данными и здоровьем					
Сумма оценок					
Средняя оценка по группе					
Сумма всех оценок					
Средняя итоговая оценка по всем качествам					

УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ «ВИТЕБСКАЯ ОРДЕНА «ЗНАК ПОЧЕТА» ГОСУДАРСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ ВЕТЕРИНАРНОЙ МЕДИЦИНЫ»

Витебская ордена «Знак Почета» государственная академия ветеринарной медицины является старейшим учебным заведением в Республике Беларусь, ведущим подготовку врачей ветеринарной медицины, ветеринарно-санитарных врачей, провизоров ветеринарной медицины и зооинженеров.

Вуз представляет собой академический городок, расположенный в центре города на 17 гектарах земли, включающий в себя единый архитектурный комплекс учебных корпусов, клиник, научных лабораторий, библиотеки, студенческих общежитий, спортивного комплекса, Дома культуры, столовой и кафе, профилактория для оздоровления студентов. В составе академии 4 факультета: ветеринарной медицины; биотехнологический; повышения квалификации и переподготовки кадров агропромышленного комплекса; международных связей, профориентации и довузовской подготовки. В ее структуру также входят Аграрный колледж УО ВГАВМ (п. Лужесно, Витебский район), филиалы в г. Речице Гомельской области и в г. Пинске Брестской области, первый в системе аграрного образования НИИ прикладной ветеринарной медицины и биотехнологии (НИИ ПВМ и Б).

В настоящее время в академии обучаются более 3,5 тысяч студентов, как из Республики Беларусь, так и из стран ближнего и дальнего зарубежья. Учебный процесс обеспечивают 290 преподавателей. Среди них 158 кандидатов, 28 докторов наук и профессоров.

Помимо того, академия ведет подготовку научно-педагогических кадров высшей квалификации (кандидатов и докторов наук), переподготовку и повышение квалификации руководящих кадров и специалистов агропромышленного комплекса, преподавателей средних специальных сельскохозяйственных учебных заведений.

Научные изыскания и разработки выполняются учеными академии на базе Научно-исследовательского института прикладной ветеринарной медицины и биотехнологии. В его состав входит 2 отдела: научно-исследовательских экспертиз (с лабораторией биотехнологии и лабораторией контроля качества кормов); научно-консультативный.

Располагая современной исследовательской базой, научно-исследовательский институт выполняет широкий спектр фундаментальных и прикладных исследований, осуществляет анализ всех видов биологического материала и ветеринарных препаратов, кормов и кормовых добавок, что позволяет с помощью самых современных методов выполнять государственные тематики и заказы, а также на более высоком качественном уровне оказывать услуги предприятиям агропромышленного комплекса. Активное выполнение научных исследований позволило получить сертификат об аккредитации академии Национальной академией наук Беларуси и Государственным комитетом по науке и технологиям Республики Беларусь в качестве научной организации. Для проведения данных исследований отдел научно-

исследовательских экспертиз аккредитован в Национальной системе аккредитации в соответствии с требованиями стандарта СТБ ИСО/МЭК 17025.

Обладая большим интеллектуальным потенциалом, уникальной учебной и лабораторной базой, вуз готовит специалистов в соответствии с европейскими стандартами, является ведущим высшим учебным заведением в отрасли и имеет сертифицированную систему менеджмента качества, соответствующую требованиям ISO 9001 в национальной системе (СТБ ISO 9001 – 2015).

www.vsavm.by

210026, Республика Беларусь, г. Витебск, ул. 1-я Доватора, 7/11,
факс (0212) 48-17-65,
тел. 33-16-29 (факультет международных связей, профориентации
и довузовской подготовки);
33-16-17 (НИИ ПВМ и Б); E-mail: pk_vgavm@vsavm.by.

Учебное издание

Линьков Владимир Владимирович,
Ханчина Алла Радионовна,
Левкин Евгений Анатольевич и др.

ЭКОНОМИКА И ОРГАНИЗАЦИЯ В АПК

Рабочая тетрадь

Ответственный за выпуск В. В. Линьков
Технический редактор Е. А. Алисейко
Компьютерный набор Е. В. Зубарева
Компьютерная верстка Е. В. Морозова
Корректор Е. В. Морозова

Подписано в печать 14.09.2023. Формат 60×84 1/16.
Бумага офсетная. Ризография.
Усл. печ. л. 6,75. Уч.-изд. л. 4,45. Тираж 450 экз. Заказ 2390.

Издатель и полиграфическое исполнение:
учреждение образования «Витебская ордена «Знак Почета»
государственная академия ветеринарной медицины».
Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,
распространителя печатных изданий № 1/ 362 от 13.06.2014.
ЛП №: 02330/470 от 01.10.2014 г.
Ул. 1-я Доватора, 7/11, 210026, г. Витебск.
Тел.: (0212) 48-17-82.
E-mail: rio@vsavm.by
<http://www.vsavm.by>