МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ

ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

«ИЖЕВСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ»

Кафедра Экономики АПК

Допускается к защите:

Зав.кафедрой,

д.э.н., профессор

И. М. Гоголев

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

«\_\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2017

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на тему: «Совершенствование системы управления персоналом (на примере АО «Учхоз Июльское ИжГСХА» Воткинского района Удмуртской Республики)»

Направление 38.03.02 – «Менеджмент»

Направленность – «Производственный менеджмент»

Выпускник А. С. Мерзлякова

Научный руководитель,

к.э.н., доцент Е. В. Марковина

Ижевск 2017

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ

ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

«ИЖЕВСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ»

АКАДЕМИЯ»

Кафедра ­­­­­­­­экономики АПК

УТВЕРЖДАЮ:

зав. кафедрой\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_И. М. Гоголев

"\_\_\_\_" \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 201­­7 г.

ЗАДАНИЕ

по подготовке выпускной квалификационной работы

студенту: Мерзляковой Александре Сергеевне

1. Тема работы «Совершенствование системы управления персоналом на примере АО «Учхоз Июльское ИжГСХА» Воткинского района Удмуртской Республики»

(утверждена приказом по академии от "17" февраля 2017 г. №322-1 )

1. Срок сдачи студентом законченной работы 27.02.17 г.
2. Исходные данные к выпускной квалификационной работе

Нормативно-правовые документы, годовые отчеты АО «Учхоз Июльское ИжГСХА», труды ученых-экономистов.

4. Содержание расчётно-пояснительной записки (перечень подлежащих разработке вопросов)

Введение

|  |
| --- |
| Глава 1. Теоретический обзор управления персоналом организации |
| Глава 2.Организационно-экономическая и правовая характеристика АО «Учхоз Июльское ИжГСХА» |
| Глава 3.Оценка эффективности использования персонала как направление повышения эффективности управления |

Выводы и предложения

Список использованной литературы

Приложения

5. Дата выдачи задания: 11.05.2016

6. Календарный график выполнения ВКР на весь период проектирования

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование вида работы, главы, раздела | Срок выполнения | | Отметка рук-ля,консультанта о выполнении задания |
| план | факт |
| 1 | Введение | 11.06.2016 | |  |
| 2 | 1 глава | 09.09.2016 | |  |
| 3 | 2 глава | 15.11.2016 | |  |
| 4 | 3 глава | 29.12.2016 | |  |
| 5 | Выводы и предложения | 30.01.2016 | |  |

Руководитель \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Марковина Е. В.

Задание принял к исполнению (дата)\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Студент\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Содержание

ВВЕДЕНИЕ……………………………………………………….………………4

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ ОБЗОР УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ ..……………………………………………………….………6

* 1. Содержание, характеристика трудовых ресурсов и их основных категорий……………………………………………………………...……….6
  2. Ключевые показатели эффективности использования трудовых ресурсов………………………………………………………………………10
  3. Суть, значение и содержание системы управления персоналом организации…………………………………………………………….…….15

ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ И ПРАВОВАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА АО «УЧХОЗ ИЮЛЬСКОЕ ИЖГСХА»……………….18

2.1 Организационно-правовая форма, структура управления и виды деятельности АО «Учхоз Июльское ИжГСХА»…………………………...…..18

2.2 Основные показатели производственно-экономической деятельности общества…………………………………………………………………...…….23

2.3 Оценка финансового состояния общества…………………………………37

ГЛАВА 3. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА КАК НАПРАВЛЕНИЕ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ………………………………………………………….……….44

3.1 Анализ производительности труда и его оплаты………………………….44

3.2 Факторный анализ среднегодовой выработки рабочего………………….51

3.3 Анализ системы управления персоналом в АО «Учхоз Июльское ИжГСХА»………………………………………………………………………..55

ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ………………………………………………....60

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ……………………………..64

ПРИЛОЖЕНИЯ………………………………………………………………….67

ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования**. В современных условиях развития рыночной экономики обеспечение предприятий трудовыми ресурсами – это важное условия их эффективной деятельности. И еще особенно важное значения для организации имеет управление персоналом. Без людей не будет и организации. Без нужных людей ни одна организация не сможет достичь поставленных целей и нормально функционировать. При грамотном управлении трудовыми ресурсами предприятие сможет сократить свои расходы, повысить качество оказываемых работ, услуг, производства продукции. В то время, как неправильное управление может привести к дефективности работы предприятия и даже к прекращению его деятельности. Поэтому несомненно, что управление трудовыми ресурсами является одним из важнейших аспектов практики и теории управления. Трудовая деятельность человека стала объектом систематических научных исследований сравнительно недавно – только со второй половины XIX века. Проблема человеческого фактора в большинстве стран мира обсуждается на самых разных уровнях, в том числе и на правительственном. Основная цель изучения управления персоналом – это обеспечение высокого уровня производительности труда. Уровень производительности труда зависит от множества причин разного характера: механизации и автоматизации производственных процессов, уровня развития технологии, совершенствования организации труда, уровня подготовки, квалификации работников, системы стимулирования и мотивации персонала, социального обслуживания работников и пр. Поэтому становится актуальной разработка такой системы управления персоналом на предприятии, при которой оптимально будут сочетаться все эти факторы. Это будет способствовать улучшению качества труда и, следовательно, повышению качества работы предприятия и его конкурентоспособности.

**Цель и задачи исследования**. Цель выпускной квалификационной работы: анализ системы управления персоналом через исследование влияния различных факторов на производительность труда.

Задачи выпускной квалификационной работы:

1. Определить основные показатели, характеризующие эффективность использования персонала;
2. Провести анализ эффективности использования трудовых ресурсов в АО «Учхоз Июльское ИжГСХА»;
3. Провести факторный анализ годовой выработки одного рабочего;
4. Выявить взаимосвзяь производительности и оплаты труда работников.

**Объект и предмет исследования**. Объектом исследования темы является Акционерное общество «Учхоз Июльское ИжГСХА».

Предметом исследования являются деятельность Учхоза, трудовые ресурсы общества.

**Теоретической базой** для исследования выступили работы таких научных деятелей, как: В. А. Вайсбурд, В. Я. Горфинкель, А. И. Базилевич, В. Д. Грибов, В. П. Грузинов, В. В. Коршунов, И. А. Максимцев, Н. А. Горелов, Г. В. Савицкая, Ф. К Шакиров, С. И. Грядов, А. Я. Кибанов и др.

В первой главе данной работы рассматривается характеристика трудовых ресурсов, их категорий, ключевых показателей эффективности использования персонала, содержание системы управления человеческими ресурсами. Вторая глава содержит данные и таблицы, которые отражают экономическую хозяйственную деятельность предприятия. В третьей главе освещается анализ эффективного использования трудовых ресурсов, проводится факторный анализ влияния показателей на величину выработки. В приложениях содержатся иллюстрации таблиц, организационная и управленческая структура хозяйства, а также Устав АО «Учхоз Июльское ИжГСХА».

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ ОБЗОР УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

* 1. Содержание, характеристика трудовых ресурсов и их основных категорий

Достижение успеха в организации зависит от людей непосредственно занятых на производстве, их знаний, профессионализма, компетентности, восприимчивости к новому, способности, желания, а так же заинтересованности решать постоянно возникающие проблемы. Словосочетание трудовые ресурсы чаще употребляется для выделения их специфики как особого вида применяемых ресурсов среди всей совокупности используемых организацией ресурсов. Для дачи характеристики трудового потенциала организации также используют выражение «трудовые ресурсы» предприятия. Трудовые ресурсы определяются сочетанием умственных и физических способностей людей, необходимых для производства материальных благ. В общем виде способности к труду можно дать характеристику количеством трудоспособных работников на предприятии, уровнем их профессиональной подготовки и квалификации, трудовой отдачей персонала и многими другими экономическими показателями. [21, стр. 53]

Трудовые ресурсы — это группа населения в трудоспособном возрасте, обладающая физическими духовными и интеллектуальными способностями к труду в соответствии с установленными государством условиями функционирования и воспроизводства рабочей силы.

Требуемые для участия в трудовом процессе физические, духовные и интеллектуальные возможности людей находятся в тесной зависимости от возраста. В ранний и зрелый периоды жизни человека они формируются и приумножаются, а к старости, естественно, утрачиваются. При выделении трудовых ресурсов из общей численности населения используется условный критерий — трудоспособный возраст, границы которого подвижны и зависят от национальных традиций, социальных и экономических условий развития общества.

В Российской Федерации в настоящее время в соответствии с Трудовым Кодексом нижней границей трудоспособного возраста считается 16 лет, а верхней — 60 лет для мужчин и 55 лет для женщин. В соответствии с этим к трудовым ресурсам относят: трудоспособное население в трудоспособном возрасте (т.е. мужчины 16—59 лет и женщины 16—54 лет, за исключением нетрудоспособных — неработающих инвалидов I и II групп и пенсионеров, получающих пенсии по возрасту на льготных условиях ранее общеустановленных сроков), население старше и моложе трудоспособного возраста, фактически занятое в общественном хозяйстве — работающие пенсионеры и работающие подростки. [11, стр. 123]

22 апреля 2016 года Госдума РФ приняла во втором чтении законопроект о поэтапном повышении пенсионного возраста для чиновников. Законопроект предусматривает увеличение минимального стажа гражданской госслужбы, дающей право на пенсию за выслугу лет, для мужчин — до 65 лет, а для женщин — до 63 лет. При этом повышаться возраст будет постепенно — на шесть месяцев в год. Закон вступил в силу с 01 января 2017 года. [5]

Трудовые ресурсы включают ту часть населения, которая обладая необходимыми способностями, может трудиться. Но далеко не все, включаемые в состав трудовых ресурсов, действительно трудятся или хотят трудиться. Поэтому в составе трудовых ресурсов выделяют две части: экономически активное население и экономически неактивное население.

Согласно международным стандартам под экономически активным населением (ЭАН) понимается часть населения, обеспечивающая предложение рабочей силы для производства услуг и товаров. К нему относят занятое в экономике население и безработных, которые в поиске работы.

Экономически неактивное население (ЭНАН) включает неработающих лиц за пределами трудоспособного возраста, а также лиц трудоспособного возраста, которые по тем или иным причинам не работают, не ищут работы и не готовы к ней. К этой группе относятся:

* учащиеся и студенты, курсанты и слушатели дневных учебных заведений, дневные докторанты, аспиранты;
* пенсионеры, получающие пенсии по возрасту, на льготных условиях или в результате потери кормильца;
* неработающие инвалиды I и II групп трудоспособного возраста;
* лица, занятые ведением домашнего хозяйства, уходом за детьми, за больными членами семьи. [11, стр. 74]

В условиях рыночных отношений роль трудовых ресурсов существенно растет. Инвестиционный характер производства, его потребность в применении новых научных открытий, повышение конкурентоспособности продукции изменили требования к работнику, повысили значимость творческого отношения к труду и высокого профессионализма. Это привело к существенным изменениям в управлении персоналом на предприятии. [15, стр.9]

Под персоналом (кадрами) понимается постоянный (штатный), квалифицированный состав работников предприятия. В Приложении 1 указан состав кадров предприятия.

Весь личный состав временных и постоянных работников, работающих по договору найма на предприятии, называют персонал предприятия. Персонал подразделяется на производственный и непроизводственный. Производственный персонал предприятия — работники, занятые непосредственно в производстве и его обслуживании. Производственный персонал предприятия в зависимости от выполняемых функций подразделяется на две основные группы: рабочие и служащие.

Рабочие - это работники, непосредственно занятые созданием материальных ценностей или работами по оказанию производственных услуг и перемещению грузов.

Рабочие подразделяются на основные и вспомогательные. К основным относятся рабочие, которые непосредственно создают продукцию и заняты в технологических процессах. К вспомогательным относятся рабочие, обслуживающие оборудование и рабочие места в производственных цехах, и все рабочие вспомогательных цехов и обслуживающих хозяйств.

В группе служащих выделяют категории работающих:

* руководители;
* специалисты;
* служащие (технические исполнители).

Руководители осуществляют функции управления. К ним относятся: директор предприятия, его заместители, главные специалисты, руководители подразделений и их заместители. К специалистам относятся работники, занятые инженерно-техническими, экономическими, бухгалтерскими, юридическими и другими подобными видами деятельности, связанными с подготовкой производства, инженерным сопровождением хода производства и реализацией продукции. Технические исполнители – это работники, выполняющие подготовку и оформление документации, учет и контроль, хозяйственное обслуживание и делопроизводство (агенты, кассиры, контролеры, делопроизводители, учетчики, чертежники и др.).

Перечисленные работники образуют на производственных предприятиях промышленно-производственный персонал, который характеризуется качественно и количественно. Качественная характеристика персонала основывается на принципе квалификационного и профессионального разделения труда. Под профессией понимается род (или предмет) трудовой деятельности, требующий определенных знаний и практических навыков. Специальность — это вид деятельности в пределах профессий, который имеет специфические особенности и требует от работников дополнительных специальных знаний и навыков. Например, инженеры (это профессия) подразделяются на механиков, энергетиков, технологов, химиков (это специальность) и т.д.

Работники каждой специальности и профессии различаются уровнем квалификации. Квалификация характеризует меру овладения работниками данной профессией или специальностью и отражается в квалификационных (тарифных) разрядах и категориях. Тарифные разряды и категории это одновременно и показатели характеризующие степень сложности работ. [21, стр.41]

Таким образом, рассмотрев теоретические стороны данной темы можно сделать вывод, что кадры предприятия – это работники в трудоспособном возрасте, являющиеся главным звеном организации. Существует ряд групп и категорий работников в зависимости от выполняемых функций и вида деятельности предприятия.

1.2 Ключевые показатели эффективности использования трудовых ресурсов

Показатели использования трудовых ресурсов являют собой количествен­ные характеристики общих или частных результатов трудовой деятельности работников и имеют определенные измерители. Эти показатели отражают уровень занятости трудоспособного населения в общественном производстве, а также эффективность использования трудовых ресурсов, совершенствование трудового потенциала и качествен­ные изменения в совокупной рабочей силе. [35]

Кадровый состав или персонал предприятия имеют определенные количественные, качественные и структурные характеристики, которые могут быть с большей или меньшей степенью достоверности измерены и отражены следующими абсолютными и относительными показателями:

* списочная и явочная численность работников предприятия и его внутренних подразделений, отдельных категорий и групп на определенную дату;
* среднесписочная численность работников предприятия и его внутренних подразделений за определенный промежуток времени;
* удельный вес работников отдельных подразделений в общей численности работников предприятия;
* темпы роста численности работников предприятия за конкретный промежуток времени;
* производительность труда;
* выработка продукции рабочего;
* трудоёмкость производства продукции;
* коэффициенты текучести кадров по приему и увольнению работников;
* фондовооружённость труда работников и рабочих на предприятии. [23]

Списочная численность включает в себе всех постоянных и временных работников, числящихся на предприятии на конкретную дату.

Среднесписочная численность определяется суммированием списочного состава работников за все календарные дни периода, включая выходные и праздничные дни, и делением полученной суммы на полное календарное число дней промежутка времени.

Явочная численность — это количество работников списочного состава, вышедших на работу в конкретный день, включая находящихся в командировках. Разница между списочным и явочным составом характеризует количество целодневных простоев и неявок (отпуска, болезни).

Норма численности — это установленное количество работников определенного профессионально-квалификационного состава, необходимое для выполнения конкретных производственных, управленческих предназначений и объемов работ. [21]

Анализ трудовых ресурсов – один из основных разделов анализа работы предприятия.

Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами определяется как сравнение фактического количества работников по категориям и профессиям с плановой (расчётной) потребностью, при этом необходимо анализировать и качественный состав по квалификации. [23]

Кадры на предприятии характеризуют с помощью следующих показателей:

Коэффициент выбытия кадров (Квк) — отношение количества работников, выбывших по всем причинам за данный период (Чвыб), к среднесписочной численности работников за тот же промежуток времени (Чср):

Квк = (Чвыб / Чср)\*100% . (1)

Коэффициент приёма кадров (Кпк) — отношение количества работников, принятых на работу за промежуток времени (Чпр ) к среднесписочной численности работников за тот же промежуток времени:

Кпк = (Чпр / Чср)\*100%. (2)

Коэффициент текучести кадров (Ктк) – это отношение количества работников, уволенных по внеплановым причинам (по собственному желанию и за нарушения трудовой дисциплины) за данный промежуток времени (Чув) к среднесписочной численности работников за тот же промежуток времени (Чср):

Кпк = (Чув / Чср)\*100%. (3)

Коэффициент замещения – отношение разницы между количеством принятых работников и количеством выбывших за данный промежуток времени к среднесписочной численности:

Кзамещ = (Чпр – Чвыб)/ Чср\*100%. (4)

Производительность труда характеризует степень плодотворности трудовой деятельности людей по производству продуктов труда. Уровень производительности труда измеряется сопоставлением результатов труда в виде объёма произведённой продукции с затратами труда. На предприятиях уровень производительности труда рассчитывается через показатели выработки и трудоёмкости продукции.

Выработка – это количество производимой продукции в единицу рабочего времени либо приходящейся на одного среднесписочного работника или рабочего за определенный промежуток времени (час, смена, месяц, квартал, год). Она определяется как отношение объёма произведённой продукции (ОП) к затратам рабочего времени (Т) на производство этой продукции или к среднесписочной численности работников либо рабочих (Ч):

В = ОП/Т или В = ОП/Ч. (5)

Объём произведённой продукции может быть выражен в натуральных, стоимостных и трудовых единицах измерения. Соответственно, различают три метода определения выработки: натуральный, стоимостной и по нормированному рабочему времени.

Натуральный метод — это когда объём выработанной продукции исчисляется в натуральном выражении (килограммы, метры, штуки). Достоинство этого метода — непосредственная сравнимость показателей производительности труда. Однако, с помощью натуральных показателей можно измерять производительность труда лишь в рамках отдельных видов продукции или видов работ.

Стоимостной метод заключается в том, что показатель производительности труда определяется как соотношение произведённой продукции, выраженной в денежных единицах, к затратам рабочего времени. Стоимостной метод дает возможность разнообразные виды работ привести к единому измерителю.

На рабочих местах, в бригадах, участках и цехах, производящих незаконченную и разнородную продукцию, которую невозможно измерить ни в натуральных, ни в стоимостных единицах, показатель выработки определяется в нормо-часах. Трудовой метод измерения производительности труда характеризует отношение нормативных затрат рабочего времени к фактическим. Трудовой метод применяется для расчета эффективности использования труда рабочих по сравнению с нормами, уровня выполнения норм выработки или степени сокращения нормативного времени рабочего.

Трудоёмкость (ТЕ) представляет затраты живого труда на производство единицы продукции в натуральном выражении:

Те = Т / ОП, (6)

где Т – время, затраченное на производство продукции, нормо-ч, чед.-ч;

ОП – объем произведённой продукции в натуральном выражении.

В свою очередь темп роста производительности труда (Iв) определяют как:

Iв = (В1 / В0)\*100% или Iв = (Iоп / Iчп)\*100%, (7)

где В1, В0 – производительность труда в текущем и базовом периодах;

Iоп – индекс роста объема продукции;

Iчп – индекс роста численности персонала.

Из всех показателей использования трудовых ресурсов наиболее важными являются производительность труда и рентабельность персонала. Производительность труда была рассмотрена ранее, а рентабельность персонала (Rпер) рассчитывается как отношение чистой прибыли предприятия (ЧП) к годовому фонду оплаты труда (ФОТ): [21]

Rпер = (ЧП/ФОТ)\*100% (8)

Фонд оплаты труда – это сумма денежных средств, необходимых для оплаты труда в процессе выполнения производственного задания за соответственный промежуток времени (месяц, квартал, год). [36]

Также необходимо рассмотреть такой показатель, как фондовооружённость.

Фондовооружённость (Фв) во многом определяет эффективность работы предприятия и рассчитывается как отношение среднегодовой стоимость основных производственных фондов (ОФср.г) к среднесписочной численности работников: [14]

Фв = ОФср.г / Чср. (9)

Все выше рассмотренные показатели эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии будут рассчитаны в следующих главах данной работы.

1.3 Суть, значение и содержание системы управления персоналом организации

Управление трудовыми ресурсами на предприятии представляет собой функциональную деятельность, направленную на результативное использование потенциала работников для достижения целей предприятия на основе соблюдения интересов работников. Управление трудовыми ресурсами направлено на решение следующих основных задач: удовлетворение необходимости в кадрах, обеспечение их рациональной растановки, развитие работников, их должностного продвижения. [21]

Управление трудовыми (или человеческими) ресурсами в конкретной организации невозможно вне четко функционирующей системы управления. Как известно, под системой следует понимать сочетание взаимосвязанных и взаимообусловленных компанентов, выполняющих определённую функцию в структуре целостного образования.

Система управления человеческими ресурсами определяется как систематизированное и сознательное объединение людей, действующих для достижения поставленных целей. Это система в которой реализуются функции управления персоналом. Данная система включает в себя:

1. субъект управления – это аппарат управления, который регулирует трудовую деятельность исполнителей: руководство (в масштабах всей организации) и руководители структурных подразделений (на уровне структурных подразделений организации);
2. объект управления – это целый ряд исполнителей, обеспечивающих достижение цели.

Сложные системы как правило состоят из относительно самостоятельных подсистем, каждая из которых выполняет свои роли. Далее необходимо рассмотреть, какие подсистемы входят в систему управления человеческими ресурсами, и какие роли выполняет каждая из них. [25]

Таблица 1 – **Характеристика системы управления человеческими ресурсами**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Название подсистемы | Основные функции системы |
| 1 | Подсистема планирования, прогнозирования и маркетинга персонала | 1. разработка стратегии управления персоналом; 2. организация деятельности службы управления персоналом; 3. анализ кадрового потенциала; 4. анализ рынка труда, планирование и прогнозирование потребности   в персонале, организация рекламы;   1. планирование кадров; 2. взаимосвязь с внешними источниками, обеспечивающими кадрами организацию; 3. оценка кандидатов на вакантную должность; 4. текущая периодическая оценка кадров. |
| 2 | Подсистема подбору оформления и учёта кадров | 1. оформление и учет приема, увольнения, перемещения; 2. информационное обеспечение системы кадрового управления 3. профориентация; 4. обеспечение занятости. |
| 3 | Подсистема обучения и развития кадров | 1. оценка потребности в обучении, разработка и обоснование необходимости выделения бюджета на образование; 2. выбор методов обучения и способов оценки его эффективности; 3. переподготовка и повышение квалификации; 4. работа с кадровым резервом; 5. планирование и контроль деловой карьеры; 6. профессиональная и социально-психологическая адаптация новых работников. |
| 4 | Подсистема стимулирования и мотивирования труда персонала | 1. нормирование и тарификация трудового процесса; 2. разработка систем оплаты труда; 3. использование средств морального поощрения; 4. разработка форм участия в прибылях и капитале; 5. управление трудовой мотивацией; 6. разработка и использование социального пакета. |
| 5 | Подсистема условий труда | 1. соблюдение требований психофизиологии труда; 2. соблюдение требований эргономики труда; 3. соблюдение требований технической эстетики; 4. охрана труда и техника безопасности; 5. охрана окружающей среды; 6. проведение аттестации рабочих мест. |
| 6 | Подсистема трудовых отношений | 1. анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений; 2. анализ и регулирование отношений руководства; 3. управление производственными конфликтами и стрессами; 4. социально-психологическая диагностика; 5. соблюдение этических норм взаимоотношений; 6. управление взаимодействием с профсоюзами. |
| 7 | Подсистема юридических услуг | 1. решение правовых вопросов трудовых отношений; 2. согласование распорядительных документов по управлению персоналом; 3. решение правовых вопросов хозяйственной деятельности. |
| 8 | Подсистема развития  социальной инфраструктуры | 1. организация общественного питания; 2. управление жилищно-бытовым обслуживанием; 3. развитие культуры и физического воспитания; 4. обеспечение охраны здоровья и отдыха; 5. обеспечение детскими учреждениями; 6. организация продажи продуктов питания и товаров народного потребления. |
| 9 | Подсистема формирования  и поддержания организационной структуры | 1. анализ сложившейся организационной структуры; 2. проектирование организационной структуры управления; 3. разработка штатного расписания; 4. построение новой организационной структуры; 5. формирование, поддержание и изменение организационной культуры; 6. разработка этического кодекса, разработка мер по обеспечению лояльности персонала; 7. управление конфликтами и стрессами. |

Следует заметить, что данная таблица весьма условно отражает систему управления человеческими ресурсами, поскольку в каждом частном случае в зависимости от целей и задач, а также характера деятельности организации какие-то из подсистем могут быть представлены не полностью, либо вовсе отсутствовать или же быть дополненными другими подсистемами. Безусловно, что особенности системы управления человеческими ресурсами определяются прежде всего характером, спецификой и масштабами стратегических задач организации. [27]

2. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ И ПРАВОВАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА АО «УЧХОЗ ИЮЛЬСКОЕ ИЖГСХА»

2.1 Организационно-правовая форма, структура управления и виды деятельности АО «Учхоз Июльское ИжГСХА»

АО «Учхоз Июльское ИжГСХА» располагается в восточной части Удмуртской Республики и юго-западной части Воткинского района по адресу: с. Июльское, ул. Центральная усадьба, д. 3а. Центральная усадьба учхоза находится в 31 км от столицы республики города Ижевска, в 35 км от районного центра города Воткинска.

Июльское — село в Воткинском районе Удмуртии, входит в Июльское сельское поселение. Муниципальное образование «Июльское» Воткинского района расположено в центральной части Удмуртской Республики, между городами Ижевск и Воткинск, занимает территорию 14942,7 га с центром в с. Июльское. Село Июльское образовалось в 1725 году. Выгодное месторасположение села между двух развитых промышленных городов определило его дальнейшее развитие.

На территории муниципального образования «Июльское» осуществляют свою деятельность:

* АО «Учхоз Июльское» Ижевской ГСХА;
* НГДУ «Гремиха» ОАО «Удмуртнефть»;
* ДОК «Июльское»;
* ООО «Юлана»;
* ООО «Торговый дом БИКО»;
* ГУП ДУ «Удмуртавтодор»;
* Филиал «Воткинского райпотребобщества»;
* 52 малых предприятия;
* Одно крестьянско-фермерское хозяйство. [34]

Село Июльское является учебной базой для Ижевской ГСХА. Общая земельная площадь – 6067 га, в том числе с.-х. угодья – 5735 га; условное поголовье скота – 2410 голов, в том числе 840 коров. В 2000 году Учхоз получил статус племенного завода. [33]

АО «Учхоз Июльское ИжГСХА» создано в соответствии с Федеральными Законами от 21.12.2001 г. № 178-ФЗ «О приватизации государственного и муниципального имущества», от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах». В своей деятельности Общество руководствуется законодательством РФ и Уставом.

Учредителем Общества является Российская Федерация в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом. Руководитель Учхоза – Генеральный Директор Краснов Геннадий Алексеевич. Органами управления Общества являются:

1. Общее собрание акционеров;
2. Совет директоров;
3. Генеральный директор (единоличный исполнительный орган). [6]

Генеральный директор обеспечивает выполнение решений АО «Учхоз Июльское ИжГСХА», заключает договоры и совершает сделки, является представителем работодателя при заключении коллективного договора, утверждает правила, инструкции и внутренние документы организации, принимает и увольняет с работы сотрудников, принимает к работникам меры поощрения и взыскания, открывает расчетный и валютные счета, обеспечивает организацию и ведение бухгалтерского учета, организацию и планирование работы Учхоза, принимает участие в подготовке и проведении общих собраний акционеров, обеспечивает внесение налогов и обязательных платежей в бюджеты, утверждает инвестиционные программы и финансовые планы Учхоза, решает другие вопросы текущей деятельности хозяйства.

Заместитель генерального директора по производству руководит отраслями животноводства, растениеводства и обслуживающего производства, обеспечивая выполнение планов производства и продажи государству продукции сельского хозяйства, внедряет предложения по увеличению производства и повышению качества продукции животноводства и растениеводства, снижению ее себестоимости, улучшению использования основных и оборотных средств, организации труда, производства и управления с целью повышения эффективности отраслей животноводства и растениеводства.

Закупкой товаров занимается главный специалист по снабжению. В его функции также входит поиск новых поставщиков с более выгодными условиями поставки. Он решает вопросы закупки по всему ассортименту (кроме запасных частей на технику). Закупка производится на основании заявок подразделений, оформленных документально.

Экономическая служба АО «Учхоз Июльское ИжГСХА» представлена бухгалтерией и планово-экономическим отделом. Главный бухгалтер и главный экономист осуществляют экономическое руководство. Подчиняются непосредственно руководителю предприятия, а по специальным вопросам – соответствующему специалисту вышестоящей организации. Главному бухгалтеру подчиняются заместитель главного бухгалтера, бухгалтеры и кассир; по специальным вопросам, относящимся к его компетенции, а также главные специалисты, руководители подразделений и другие должностные лица, выполняющие обязанности по планированию, учету, экономическому контролю и анализу в кооперативе. Бухгалтерия выполняет работу по ведению бухгалтерского учета имущества и обязательств, хозяйственных операций, товарно-материальных ценностей, затрат на производство и реализацию продукции, результатов финансово-хозяйственной деятельности, расчетов с заказчиками и поставщиками, прием и контроль первичной документации, составление отчетных калькуляций, составление отчетности, проведение различных встречных сверок, расчеты с бюджетом.

Инспектор по кадрам осуществляет оформление приема, перевода и увольнения сотрудников, ведет учет личного состава и документацию по кадрам, осуществляет технические функции по организационному обслуживанию работы руководителя, осуществляет правовое обслуживание предприятия.

Инженер по охране труда осуществляет функции по охране труда, технике безопасности и противопожарной охране. Подчиняется соответствующему специалисту вышестоящей организации.

Главный агроном осуществляет технологическое и организационное руководство растениеводством хозяйства. В его подчинении находятся бригадиры полеводческих бригад и бригадир тракторной бригады.

Главный зоотехник осуществляет технологическое и организационное руководство животноводством хозяйства. В его подчинении находятся: зоотехник-селекционер, заведующий лабораторией, заведующие фермами и главный агроном по заготовке кормов.

Главный ветеринарный врач осуществляет руководство ветеринарной службой. В его подчинении находятся ветеринарный фельдшер, ветеринарный врач гинеколог и другие ветеринары.

Главный инженер обеспечивает бесперебойную работу всех технических средств, осуществляет мероприятия по комплексной механизации и автоматизации производственных процессов в хозяйстве. Ему подчиняются: инженер-механик животноводческих ферм, заведующий ремонтной мастерской и автогаражем, заведующий складом запчастей, заведующий нефтехозяйством и главный энергетик.

Главный энергетик обеспечивает надежное снабжение и эффективное применение всех видов энергии. В его подчинении находятся заведующий ремонтной мастерской, электрики, бригадиры и заведующие фермами.

Заведующий центральным складом организует работу в соответствии с главной своей задачей – правильно хранить, принимать и выдавать материальные ценности. Подчиняется по вопросу учета и отчетности главному бухгалтеру. В подчинении находится кладовщик.

Экономические отношения между подразделениями организуются:

* на основе их оперативно-хозяйственной самостоятельности в выполнении программы производства продукции (работ, услуг);
* соизмерения в натуральной и денежной форме объемов производимой продукции, выполненных работ, оказанных услуг и затрат на производство;
* материальной заинтересованности работников под­разделений в достижении высоких показателей в труде, а также в установлении ответственности за результаты работы. [7]

Управленческая структура АО «Учхоз Июльское ИжГСХА» представлена в Приложении 2. Организационная структура АО «Учхоз Июльское ИжГСХА» представлена в Приложении 3.

Из приведенных приложений видно, что в АО «Учхоз Июльское ИжГСХА» находят широкое применение формы разделения и кооперации труда, за счет расширения трудовых функций и совмещения профессий, взаимозаменяемости работников.

Основными задачами АО «Учхоз Июльское ИжГСХА» являются:

1. Обеспечение практического обучения студентов, повышение квалификации специалистов и руководителей АПК;

2. Проведение экспериментальной научно-исследовательской работы, апробация научных разработок;

3. Производство элитных семян и племенных животных, разработка новых технологий, создание перспективных сортов и гибридов с.-х. культур растений, пород и линий скота, их реализация хозяйствам всех форм собственности. [6]

Для выполнения указанных задач Учхоз осуществляет следующие виды деятельности:

* практическое обучение студентов и слушателей ФГБОУ ВО «ИжГСХА»;
* организация научных исследований, выполняемых учеными, аспирантами и студентами;
* выращивание семян высших репродукций, разведение с.-х. животных племенных пород и производство с.-х. продукции;
* осуществление торгово-закупочной, посреднической и иной предпринимательской деятельности, разрешенной законодательством РФ;
* проведение семинаров, конференций, выставок, аукционов, ярмарок;
* другие виды деятельности, не запрещенные законодательством РФ. [33]

2.2 Основные показатели производственно-экономической деятельности общества

Для определения эффективности деятельности хозяйства необходимо рассчитать такие показатели, как величину товарной продукции (то есть выручки), величину валовой продукции (произведённой), прибыль (убыток) от продаж, рентабельность производства, стоимость основных фондов и показатели, характеризующие эффективность их использования, а также структуру земельного фонда хозяйства и структуру состава трудовых ресурсов.

Таблица 2 – **Структура товарной продукции**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2011 г. | | 2012 г. | | 2013 г. | | 2014 г. | | 2015 г. | | В среднем за 5 лет | |
| Выручка, тыс. руб. | До  ля,  % | Выручка, тыс. руб. | Доля,% | Выручка, тыс. руб. | До  ля,% | Выручка, тыс. руб. | Доля,% | Выручка, тыс. руб. | Доля,% | Выручка, тыс. руб. | Доля,% |
| Зерновые и зернобобовые | 10031 | 9,8 | 7306 | 6,8 | 11898 | 9,1 | 9267 | 6,29 | 9717 | 6,3 | 9643,8 | 7,5 |
| Прочая продукция растен-ва | 155 | 0,15 | 2055 | 1,9 | 2076 | 1,59 | 185 | 0,13 | 30 | 0,02 | 900,2 | 0,7 |
| Продукция раст-ва собственного произв-ва, реализованная в переработанном виде | 32 | 0,03 | 53 | 0,05 | 67 | 0,05 | 13 | 0,009 | 73 | 0,05 | 47,6 | 0,04 |
| Итого продукции  растен-ва | 10218 | 10 | 9414 | 8,7 | 14041 | 10,75 | 9465 | 6,43 | 9820 | 6,4 | 10591,6 | 8,3 |
| Продукция скотоводства, в том числе: | 90297 | 88,6 | 96984 | 89,7 | 114820 | 87,91 | 135836 | 92,24 | 141942 | 92,2 | 115975,8 | 90,4 |
| КРС в живой массе | 24446 | 23,9 | 27459 | 25,4 | 27971 | 21,41 | 28958 | 19,66 | 38379 | 24,9 | 29442,6 | 22,9 |
| Молоко цельное | 65851 | 64,6 | 69525 | 64,3 | 86849 | 66,49 | 106878 | 72,57 | 103563 | 67,3 | 86533,2 | 67,4 |
| Пчеловодство | 27 | 0,03 | 28 | 0,03 | 45 | 0,03 | 45 | 0,031 | 47 | 0,03 | 38,4 | 0,03 |
| Прочая продукция  животноводства | 205 | 0,2 | 235 | 0,22 | 243 | 0,19 | 190 | 0,13 | 121 | 0,08 | 198,8 | 0,15 |
| Продукция живот-ва собственного про-ва, реализованная в переработанном виде | 1136 | 1,12 | 1431 | 1,3 | 1466 | 1,12 | 1732 | 1,18 | 1963 | 1,3 | 1545,6 | 1,2 |
| Итого продукции  живот-ва | 91665 | 89,9 | 98678 | 91,3 | 116574 | 89,25 | 137803 | 93,57 | 144073 | 93,6 | 117758,6 | 91,7 |
| Всего продукции с.-х. | 101883 | 100 | 108092 | 100 | 130615 | 100 | 147268 | 100 | 153893 | 100 | 128350,2 | 100 |

По данным таблицы можно сделать вывод, что за пять лет общая выручка хозяйства увеличилась на 52010 тыс. руб., в среднем за пять лет она составляет 128350,2 тыс. руб. В общем объеме выручки большую часть составляет выручка по продаже продукции животноводства, в 2011 году она составила 89,9 % 2015 году она составила 93,6 %. Остальную часть занимает продукция растениеводства, в 2011 году ее доля в общем объеме составила 10 %, а в 2015 году – 6,4 %. Отсюда делаем вывод, что предприятие постепенно увеличивает продажи продукции животноводства и снижает продажи продукции растениеводства.

Таблица 3 - **Расчет средней цены реализации**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Продукция | 2011 г. | | | | 2012 г. | | | | 2013 г. | | | | 2014 г. | | | | 2015 г. | | | |
| Реализовано продукции | | Средняя цена реализации, 1 ц, руб. | Производственная себестоимость 1 ц, руб. | Реализовано продукции | | Средняя цена реализации, 1 ц, руб. | Производственная себестоимость 1 ц, руб. | Реализовано продукции | | Средняя цена реализации, 1 ц, руб. | Производственная себестоимость 1 ц, руб. | Реализовано продукции | | Средняя цена реализации, 1 ц, руб. | Производственная себестоимость 1 ц, руб. | Реализовано продукции | | Средняя цена реализации, 1 ц, руб. | Производственная себестоимость 1 ц, руб. |
| Всего, ц | На сумму тыс. руб. | Всего, ц | На сумму тыс. руб. | Всего, ц | На сумму тыс. руб. | Всего, ц | На сумму тыс. руб. | Всего, ц | На сумму тыс. руб. |
| 1. зерновые | 7488 | 10031 | 1339,6 | 510 | 8429 | 7306 | 866,8 | 375,7 | 9017 | 11898 | 131905 | 371,4 | 7321 | 9267 | 1265,8 | 453,9 | 9200 | 9717 | 1056,2 | 368,6 |
| 2.молоко | 47573 | 65851 | 1384,2 | 1329 | 52375 | 69525 | 1327,4 | 1272 | 50165 | 86849 | 1731,3 | 1575 | 50614 | 106878 | 2111,6 | 1982 | 47321 | 103563 | 2188,5 | 1992 |
| 3.мясо КРС | 3466 | 24446 | 7053,1 | 9734,6 | 3484 | 27459 | 7881,5 | 10729 | 3876 | 27971 | 7216,5 | 11237,9 | 3490 | 28958 | 8297,4 | 12712,9 | 3877 | 38379 | 9899 | 13147,5 |
| 5.мёд | 1 | 27 | 27000 | 177000 | 1 | 28 | 28000 | 257000 | 1 | 45 | 45000 | 514000 | 2 | 45 | 22500 | 330500 | 2 | 47 | 23500 | 352000 |

По данным рассчитанной таблицы можно сделать следующие выводы: за пять лет количество реализованной продукции зерна в хозяйстве увеличилось на 1712 ц, а выручка сократилась на 314 тыс. руб., цена реализации 1 ц продукции уменьшилась на 283,4 руб., а производственная себестоимость 1 ц продукции сократилась на 141,4 руб. Количество реализованного молока за пять лет сократилось на 252 ц, выручка по молоку увеличилась на 37712 тыс. руб., а средняя цена реализации 1 ц молока увеличилась на 804,3 руб., производственная себестоимость 1 ц молока увеличилась на 663 руб. Количество реализованного мяса КРС за пять лет в хозяйстве увеличилось на 411 ц, средняя цена реализации за 1 ц продукции увеличилась на 7053,1 руб., выручка увеличилась на 13933 руб., производственная себестоимость 1 ц продукции увеличилась на 3412,9 руб. Количество реализованного меда за пять лет увеличилось вдвое (на 1 ц), выручка увеличилась на 20 000 руб., производственная себестоимость 1 ц меда увеличилась на 175 тыс. руб., а средняя цена реализации 1 ц продукции меда уменьшилась на 3500 руб. Отсюда можно сделать еще один вывод, что при увеличении себестоимость производства продукции увеличивается и цена реализации, и если количество произведённой продукции увеличивается, возрастает и выручка. В рассматриваемом хозяйстве данное условие выполняется.

Показатели рентабельности (прибыльности) — это относительные показатели эффективности, функционирования предприятия, характеризующие уровень отдачи затрат и степень использования ресурсов.

Рентабельность производства продукции определяется как отношение прибыли от реализации продукции к сумме затрат на её производство и реализацию. Показывает прибыль, приходящуюся на 1 руб. затрат. Характеризует эффективность затрат, произведённых предприятием на производство и реализацию продукции. Определяется по всей продукции в целом и по отдельном видам продукции.

Если на предприятии наблюдается убыток, то рассчитывается уровень окупаемости затрат.

Таблица 4 – **Рентабельность производства видов продукции**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид продукции | Выручка от реализации, тыс. руб. | Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб. | Результат, тыс. руб. | | Уровень рентабельности, % | Уровень окупаемости затрат, % |
| Прибыль | Убыток |
| 2011 год | | | | | | |
| 1. зерновые | 10031 | 3819 | 6212 | - | 162,6 | - |
| 2.молоко | 65851 | 63225 | 2626 | - | 4,2 | - |
| 3.мясо КРС | 24446 | 33740 | - | -9294 | - | 72,5 |
| 5.мёд | 27 | 177 | - | -150 | - | 15,3 |
| 2012 год | | | | | | |
| 1. зерновые | 7306 | 3167 | 4139 | - | 130,7 | - |
| 2.молоко | 69525 | 66621 | 2904 | - | 4,4 | - |
| 3.мясо КРС | 27459 | 37380 | - | -9921 | - | 73,5 |
| 5.мёд | 28 | 257 | - | -229 | - | 10,9 |
| 2013 год | | | | | | |
| 1. зерновые | 11898 | 3349 | 8549 | - | 255,3 | - |
| 2.молоко | 86849 | 79010 | 7839 | - | 9,9 | - |
| 3.мясо КРС | 27971 | 43558 | - | -15587 | - | 64,2 |
| 5.мёд | 45 | 514 | - | -469 | - | 8,8 |
| 2014 год | | | | | | |
| 1. зерновые | 9267 | 3323 | 5944 | - | 178,9 | - |
| 2.молоко | 106878 | 100317 | 6561 | - | 6,5 | - |
| 3.мясо КРС | 28958 | 44368 | - | -15410 | - | 65,3 |
| 5.мёд | 45 | 661 | - | -616 | - | 6,8 |
| 2015 год | | | | | | |
| 1. зерновые | 9717 | 3391 | 6326 | - | 186,6 | - |
| 2.молоко | 103563 | 94263 | 9300 | - | 9,9 | - |
| 3.мясо КРС | 38379 | 50973 | - | -12594 | - | 75,3 |
| 5.мёд | 47 | 704 | - | -657 | - | 6,7 |

Таким образом, из таблицы видно, что наиболее рентабельным оказалось производство зерновых культур, уровень рентабельности за пять лет увеличился на 24 % и составил в 2015 году 186,6 %. Уровень рентабельности производства молока крайне мал, за пять лет он увеличился на 5,7 % и составил 9,9 % в 2015 году. А вот производство мяса КРС и мёда оказалось убыточным, убыток в производстве мяса за пять лет увеличился на 3300 тыс. руб., уровень окупаемости затрат в 2015 году составил 75,3 %, убыток по производству мёда за пять лет увеличился на 507000 руб., уровень окупаемости в 2015 году составил лишь 6,7 %.

Таблица 5 - **Размеры производства**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2011 г. | 2012 г. | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | 2015 г.  в % к  2011 г. |
| Стоимость товарной продукции, тыс. руб. | 101883 | 108092 | 130615 | 147268 | 153893 | 151 |
| Площадь сельскохозяйственных угодий, га | 5939 | 5487 | 5487 | 5735 | 5728 | 96,4 |
| Площадь пашни, га | 5219 | 4767 | 4767 | 5290 | 5292 | 101,4 |
| Среднегодовая численность работников, чел. | 314 | 296 | 296 | 289 | 295 | 93,9 |
| Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб. | 142806 | 221231 | 296260 | 320635,5 | 344759 | 241,4 |
| Среднегодовое поголовье, гол.: |  |  |  |  |  |  |
| коров | 840 | 840 | 840 | 840 | 840 | 100 |
| молодняка КРС | 1398 | 1523 | 1528 | 1550 | 1497 | 107,1 |

Исходя из полученных данных, можно сделать вывод, что стоимость товарной продукции за пять лет увеличилась на 52010 тыс. руб. ( или на 51 %), площадь сельскохозяйственных угодий сократилась на 211 га (или на 3,6 %), среднегодовая стоимость основных средств увеличилась на 141,4 %, поголовье коров осталось неизменным и составило 840 голов, а поголовье молодняка КРС увеличилось на 99 голов (или на 7,1 %).

Таблица 6 - **Расчет структуры земельного фонда и сельскохозяйственных угодий**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование угодий | 2011 г. | | | 2015 г. | | |
| Площадь  га | Структура, % | | Площадь  га | Структура, % | |
| земельного фонда | сельскохозяйственных угодий | земельного фонда | сельскохозяйственных угодий |
| Пашня | 5219 | 64,6 | 87,9 | 5292 | 87 | 92,4 |
| Сенокосы | 475 | 5,9 | 7,9 | 388 | 6,4 | 6,8 |
| Пастбища | 245 | 3 | 4,1 | 48 | 0,8 | 0,8 |
| Итого сельскохозяйственных угодий | 5939 | Х | 100 | 5728 | Х | 100 |
| Площадь леса | 1825 | 22,6 | Х | 82 | 1,4 | Х |
| Пруды и водоемы | 21 | 0,3 | Х | 21 | 0,3 | Х |
| Прочие земли | 288 | 3,6 | Х | 229 | 3,8 | Х |
| Общая земельная площадь | 8073 | 100 | Х | 6060 | 100 | Х |

По данным вышеуказанной таблицы можно сделать вывод, что общая земельная площадь хозяйства за пять лет сократилась на 2013 га. Площадь сельскохозяйственных угодий сократилась на 211 га, а площадь пашни увеличилась на 73 га, площадь пастбищ снизилась на 198 га. Площадь лесов существенно сократилась на 1743 га. В общем объеме площади большую часть составляет пашня, в 2011 году ее доля составила 64,6 %, а в 2015 году – уже 87 %. Меньшую долю составили году пруды и водоемы и пастбища (0,3 % и 3 % в 2011 году и 21 % и 48 % в 2015 году, соответственно).

Таблица 7 - **Динамика и структура основных фондов сельскохозяйственного предприятия**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид основных фондов | Наличие, тыс. руб. | | Изменение фондов за период (+.-) тыс.руб. | Структура фондов, % | |
| на 1.01.2012г. | на  1.01.2016г. | на начало  периода | на конец  периода |
| Здания и сооружения | 39280 | 50952 | 11672 | 25,2 | 14,4 |
| Машины и оборудование | 79404 | 129928 | 50524 | 50,9 | 36,7 |
| Транспортные средства | 3511 | 8988 | 5477 | 2,3 | 2,5 |
| Производственный и хозяйственный инвентарь | 132 | 89 | -43 | 0,08 | 0,03 |
| Продуктивный скот | 33522 | 50866 | 17344 | 21,5 | 14,4 |
| Другие виды | 0 | 113331 | 113331 | - | 32 |
| Итого | 155849 | 354154 | 198305 | 100 | 100 |

По данным таблицы видно, что стоимость основных фондов предприятия за пять лет увеличилась на 198305 тыс. руб. Стоимость зданий и сооружений увеличилась на 11672 тыс. руб., стоимость машин и оборудования – на 50524 тыс. руб., стоимость производственного хозяйственного инвентаря сократилась на 43 000 руб., стоимость продуктивного скота увеличилась на 17344 тыс. руб. В структуре основных фондов в 2011 году как и в 2015 году большую часть составила стоимость машин и оборудования (50,9 % и 36,7 %, соответственно). Меньшую долю составила стоимость производственного и хозяйственного инвентаря (0,08 % в 2011 году, 0,03 % в 2015 году).

Для оценки использования основных фондов используются такие показатели, как фондообеспеченность, фондовооружённость, фондоотдача, фондоемкость, энергообеспеченность, энерговооружённость и энергоёмкость продукции.

Фондоотдача — показатель характеризует выпуск продукции (ОП) на 1 руб. стоимости основных фондов (ОФ) и определяется по формуле:

Фо = ОП / ОФ. (12)

Фондоёмкость – обратный показатель к фондоотдаче, показывает стоимость основных фондов, приходящихся на 1 руб. продукции:

Фё = ОФ / ОП. (13)

Рост фондоотдачи основных фондов и снижение фондоёмкости продукции говорит об улучшении использования основных фондов.

Фондовооружённость труда (Фв) во многом определяет эффективность работы предприятия, исчисляется отношением стоимости основных производственных фондов к среднесписочной численности работающих на предприятии (Чср ): [21]

Фв = ОФ / Чср .(14)

Уровень оснащенности сельскохозяйственных предприятий основными фондами характеризуют следующие показатели:

Фондообеспеченность — рассчитывается как стоимость основных производственных фондов сельскохозяйственного назначения в расчете на единицу площади сельскохозяйственных угодий (на 1, 100, 1000 га).

Фондовооружённость — рассчитывается как стоимость основных производственных фондов сельскохозяйственного назначения, приходящаяся на одного работника, занятого в сельском хозяйстве предприятия.

В совокупности основных фондов (средств) особое место занимают энергетические мощности предприятия (машины, имеющие механические двигатели; электромоторы; установки, вырабатывающие электроэнергию; рабочий скот), исчисляемые в лошадиных силах (л. с.) либо в киловаттах (кВт). Сведения о них дают возможность рассчитать и использовать в исследованиях еще два показателя:

Энергообеспеченность — это количество энергетических мощностей на единицу посевной площади (1, 100, 1000 га).

Энерговооружённость труда — количество энергетических мощностей, приходящееся на одного работника. [31]

Таблица 8 - **Обеспеченность сельскохозяйственного предприятия основными фондами и энергетическими ресурсами и показатели эффективности их использования**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2011 г. | 2012 г. | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | 2015 г. в % к 2011 г. |
| Фондообеспеченность на 100 га с.-х. угодий, тыс.руб. | 2624,2 | 5223,49 | 5575,12 | 5847,67 | 6182,86 | 235,6 |
| Фондовооружённость, руб. | 524,74 | 968,29 | 1033,47 | 1160,43 | 1336,4 | 254,7 |
| Фондоотдача, руб. | 67 | 38,1 | 43,1 | 44,33 | 43,95 | 65,6 |
| Фондоёмкость, руб. | 149 | 262,63 | 232 | 225,59 | 227,5 | 152,7 |
| Энергообеспеченность, л.с.: |  |  |  |  |  |  |
| на 100 га с.-х. угодий | 297,5 | 315 | 307,64 | 220,85 | 222,1 | 74,7 |
| на 100 га пашни | 338,6 | 362,62 | 354,1 | 239,43 | 240,36 | 70,99 |
| Энерговооружённость, л.с. | 59,5 | 58,39 | 57 | 43,83 | 48 | 80,7 |
| Энергоёмкость продукции, л.с. | 16,9 | 15,84 | 12,8 | 8,52 | 8,17 | 48,3 |
| Прибыль (убыток) на 1 руб. основных фондов, руб. | -0,014 | -0,009 | 0,003 | -0,013 | 0,0029 | 79,3 |

Исходя из полученных данных можно сказать следующее, что за пять лет фондообеспеченность увеличилась на 3558,66 тыс. рублей (или на 135,6 %), произошло это из-за увеличения стоимости основных фондов и уменьшения площади сельскохозяйственных угодий, фондовооруженность увеличилась на 811,66 тыс. руб. (или на 154,7 %) также за счет увеличения стоимости основных фондов и снижения численности работников. Снижение фондоотдачи на 23,05 руб. свидетельствует о неэффективном использовании основных фондов предприятия. Энергообеспеченость на 100 га с.-х. угодий за пять лет сократилась на 75,4 л.с. (или на 25,3 %), а на 100 га пашни - на 98,24 л. С. (или на 29,01 %). Энерговооруженность сократилась на 11,5 л.с., а энергоемкость продукции – на 8,73 л.с. Сокращение всех этих показателей связано с уменьшением энергетических мощностей на 4950 л.с. Прибыль по хозяйству отражается только в 2013 и 2015 гг., в 2015 году прибыль на 1 руб. основных фондов составила 0,0029 руб.

Таблица 9 – **Анализ динамики, структуры трудовых ресурсов**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категории работников | 2011 г. | | 2012 г. | | 2013 г. | | 2014 г. | | 2015 г. | | Тр,% |
| Чел. | % | Чел. | % | Чел. | % | Чел. | % | Чел. | % |
| Численность работников всего | 314 | 100 | 296 | 100 | 296 | 100 | 289 | 100 | 295 | 100 | 93,9 |
| В т. ч. Работники, занятые в сельскохозяйственном производстве - всего | 297 | 94,6 | 271 | 91,6 | 267 | 90,2 | 255 | 88,24 | 265 | 89,8 | 89,2 |
| из них: рабочие постоянные | 205 | 62,3 | 166 | 56,1 | 174 | 58,78 | 195 | 67,47 | 201 | 68,1 | 98 |
| из них: трактористы-машинисты | 38 | 12,1 | 42 | 14,2 | 38 | 12,84 | 27 | 9,34 | 34 | 11,5 | 89,5 |
| операторы маш. доения | 56 | 17,8 | 47 | 15,9 | 46 | 15,54 | 45 | 15,57 | 47 | 15,9 | 83,9 |
| скотники КРС | 40 | 12,7 | 33 | 11,1 | 34 | 11,49 | 23 | 7,96 | 30 | 10,2 | 75 |
| Работники сезонные и временные | 31 | 9,9 | 51 | 17,2 | 39 | 13,18 | 9 | 3,11 | 15 | 5,1 | 48,4 |
| Служащие: | 61 | 19,4 | 54 | 18,2 | 54 | 18,24 | 51 | 17,65 | 49 | 16,6 | 80,3 |
| -руководители | 20 | 6,37 | 19 | 6,4 | 19 | 6,42 | 19 | 6,57 | 21 | 7,1 | 105 |
| -специалисты | 30 | 9,6 | 29 | 9,8 | 30 | 10,14 | 28 | 9,69 | 23 | 7,8 | 76,7 |
| Работники, занятые в подсобных промышленных предприятиях и промыслах | 11 | 3,5 | 20 | 6,8 | 24 | 8,11 | 29 | 10,03 | 25 | 8,5 | 227,3 |
| Работники торговли и общественного питания | 6 | 1,9 | 5 | 1,7 | 5 | 1,69 | 5 | 1,73 | 5 | 1,7 | 83,3 |

По данным таблицы видно, что за пять лет общая численность Учхоза сократилась на 19 человек (или на 6 %). Наибольшее сокращение произошло в категории работников, занятых в сельскохозяйственном производстве – численность сократилась на 32 человека (или на 10,8 %). Численность служащих сократилась на 12 человек (или на 19,7 %). Увеличилась численность руководителей на 1 работника и численность работников, занятых в подсобных промышленных предприятиях и промыслах на 14 человек (или на 127,3 %). В общем объеме численности большую долю занимают сельскохозяйственные работники, в 2011 году их доля составляла 94,6 %, а в 2015 году – 89,8 % . Меньшую часть от общей численности составили в 2011 году работники торговли и общественного питания (1,9 %) и работники, занятые в подсобных промышленных предприятиях и промыслах (3,5 %), в 2015 году меньшую долю составили работники торговли и общественного питания (1,7 %) и работники сезонные и временные (5,1 %). В целом можно сделать вывод, что в хозяйстве наблюдается текучесть кадров.

2.3 Оценка финансового состояния общества

Анализируя показатели ликвидности, платежеспособности и финансовой устойчивости организации (таблица 11) можно сделать следующие выводы.

Таблица 11 **- Показатели ликвидности, платежеспособности и финансовой устойчивости организации**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Нормальное ограничение | На конец года | | | | | 2015г. в % к 2011г. |
| 2011г. | 2012г. | 2013г. | 2014г. | 2015г. |
| 1. Коэффициент покрытия (текущей ликвидности) | ≥ 2 | 3,0 | 3,4 | 3,5 | 2,8 | 1,5 | 50,0 |
| 2. Коэффициент абсолютной ликвидности | ≥ (0,2÷0,5) | 0,003 | 0,01 | 0,01 | 0,013 | 0,001 | 33,3 |
| 3. Коэффициент быстрой ликвидности (промежуточный коэффициент покрытия) | ≥ 1 | 0,13 | 0,17 | 0,12 | 0,05 | 0,07 | 54,0 |
| 4. Наличие собственных оборотных средств, тыс. руб. | ­­­\_\_\_\_\_\_ | 54745 | 59767 | 63319 | 52003 | 58230 | 106,4 |
| 5. Общая величина основных источников формирования запасов и затрат, тыс. руб. | \_\_\_\_\_\_ | 57924 | 64029 | 65584 | 55982 | 60259 | 104,0 |
| 6. Излишек (+) или недостаток (-), тыс. руб.:  а) собственных оборотных средств | \_\_\_\_\_\_\_ | -29551 | -27454 | -32435 | -53842 | -48238 | - |
| б) общей величины основных источников для формирования запасов и затрат | \_\_\_\_\_\_ | -26372 | -23192 | -30170 | -49863 | -46209 | - |
| 7. Коэффициент автономии (независимости) | ≥ 0,5 | 0,73 | 0,83 | 0,81 | 0,75 | 0,77 | 105,5 |
| 8. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств | ≤ 1 | 0,34 | 0,18 | 0,2 | 0,26 | 0,27 | 79,4 |
| 9. Коэффициент маневренности | ≥ 0,5 | 0,43 | 0,24 | 0,25 | 0,21 | 0,23 | 53,5 |
| 10. Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования | ≥ 0,1 | 0,65 | 0,69 | 0,66 | 0,49 | 0,55 | 84,6 |
| 11. Коэффициент соотношения собственных и привлеченных средств | ≥ 1 | 2,9 | 5,5 | 5,1 | 3,4 | 3,7 | 127,6 |
| 12. Коэффициент финансовой зависимости | ≤ 1,25 | 1,38 | 1,2 | 1,2 | 1,3 | 1,3 | 94,3 |

Коэффициент покрытия (текущей ликвидности) 1,5 показывает степень покрытия краткосрочных обязательств величиной текущих активов при условии своевременной продажи готовой продукции и своевременного поступления выручки от всех дебиторов (покупателей). Но коэффициент абсолютной ликвидности очень низкий (0,001) и показывает, что в ближайшее время организация может погашать из своих краткосрочных обязательств только 0,1% (не более). Коэффициент быстрой ликвидности также значительно ниже нормального значения (0,07) и означает, что организация имеет очень низкий уровень кредитоспособности, а так же покрытия краткосрочных обязательств (на 7%) за счет суммы наиболее ликвидных и быстрореализуемых активов.

Положительным является в данной организации то, что она располагает достаточной величиной собственного капитала и независима от заемных источников средств на 77% (коэффициент автономии 0,77). С увеличением коэффициента автономии за последние три года соответственно снижается коэффициент соотношения заемных и собственных средств организации. Однако коэффициент маневренности в организации имеет тенденцию снижения и в 2015 году составил 0,23, что значительно ниже нормального уровня. Это говорит о там, что организация не имеет возможностей для свободного финансового маневрирования, так как у нее доля собственных средств инвестированных в наиболее мобильные активы, значительно ниже критического уровня. Финансовая зависимость организации на 0,05% выше критического (коэффициент финансовой зависимости в 2015г. составил 1,3).

В организации за все последние пять лет наблюдается существенный недостаток как собственных оборотных средств, так и их общей величины источников финансирования. Таким образом, АО «Учхоз Июльское ИжГСХА» имеет очень низкую платежеспособности, а финансовое состояние организации можно характеризовать как критическое. Этот вывод подтверждают также данные таблицы 12.

Таблица 12 **-Типы финансовой устойчивости (финансовой зависимости), тыс. руб.**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Типы финансовой устойчивости (состояние) | Условные обозначения | На конец года | | | |
| 2012г. | 2013г. | 2014г. | 2015г. |
| 1. Абсолютная  ЗЗ < СОС + КЗ | ЗЗ – запасы и затраты; СОС – собственные оборотные средства; КЗ – краткосрочные кредиты и займы | - | - | - | - |
| 2. Нормальная  ЗЗ = СОС + КЗ | - | - | - | - |
| 3. Критическое  ЗЗ > СОС + КЗ | 87221 > 64029 | 95754 > 65584 | 105845 > 55982 | 106468 > 60259 |

В данной таблице приведены модели (типы) финансовой устойчивости. Из этих моделей (типов) финансовое состояние АО «Учхоз Июльское ИжГСХА» как кризисное характеризует третья модель. Это означает, что в данной организации стоимость запасов и затрат превышает сумму источников собственных оборотных средств, краткосрочных кредитов и займов. Эффективность сельскохозяйственного производства существенным образом зависит от эффективности использования активной части основных средств, что зависит от уровня их эксплуатационной стоимости.

Однако следует отметить, что в АО «Учхоз Июльское ИжГСХА» на 01.01.2015г. износ основных средств существенный (хоты до конца года произошло некоторое обновление этих средств). Коэффициент обновления составил 1,02. В этих условиях необходимо предпринять более радикальные меры по развитию данной организации. Прежде всего, эти мероприятия должны быть направлены на более существенное обновление активной части основных средств, то есть сельскохозяйственных машин, тракторов, комбайнов, транспортных средств, складских помещений, хранилищ и т.п.

Кроме того, необходимо в концепции развития организации на первое место поставить вопрос о существенном повышении объемов производства молока, прироста живой массы скота, зерна, картофеля, а также выручки от реализации этих видов продукции. Для увеличения объемов производства и продажи молока (основного источника доходов) предлагается поголовье коров увеличить на 400 голов, за счет этого ежегодно производство молока увеличится на 26240 ц (400 х 65,6) или на 47,6%. Выручка от продажи молока увеличится на 57439 тыс.руб. (26240 х 2189).

В хозяйстве для повышения доходов необходимо возобновить производство картофеля, тем более что Учхоз удобно расположен между промышленными городами (Ижевск, Воткинск) и имеется огромный рынок сбыта картофеля. Посевную площадь под картофель в Учхозе можно выделить, по меньшей мере, 600 гектаров за счет разницы между посеянной и убранной площадями сельскохозяйственных культур и расширения уровня распаханности сельскохозяйственных угодий. При этом производство картофеля даже по традиционной технологии можно довести до 80 – 90 тыс. центнеров. От продажи картофеля Учхоз выручит, по меньшей мере, 18 000 тыс.руб.

Производство зерна в организации от этого не снизится, только здесь необходимо соблюдать технологические процессы и учитывать влияние на урожайность зерновых культур и себестоимость зерна экстенсивных и интенсивных факторов.

Внедрение экономических методов управления и социального стимулирования труда работников требует соответствующего изменения организационной структуры хозяйства и частичной децентрализации его системы управления.

Таблица 13 **- Объем и структура затрат на производство сельскохозяйственной продукции**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Элементы и статьи затрат | Растениеводство | | | | | | | | Животноводство | | | | | | | |
| 2012г. | | 2013г. | | 2014г. | | 2015г. | | 2012г. | | 2013г. | | 2014г. | | 2015г. | |
| тыс. руб. | в % | тыс. руб. | в % | тыс. руб. | в % | тыс. руб. | в % | тыс. руб. | в % | тыс. руб. | в % | тыс. руб. | в % | тыс. руб. | в % |
| 1. Материальные затраты | 23213 | 62,0 | 27027 | 61,0 | 27270 | 65,0 | 28490 | 66,7 | 75636 | 57,7 | 81930 | 55,0 | 105051 | 56,0 | 93524 | 52,6 |
| в том числе: |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| а) семена и посадочный материал | 5291 | 22,8 | 5546 | 20,5 | 5802 | 21,3 | 5584 | 19,6 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| б) корма | - | - | - | - | - | - | - | - | 48158 | 63,7 | 48663 | 59,4 | 64398 | 61,3 | 57713 | 61,7 |
| в) электроэнергия | 861 | 3,7 | 708 | 2,6 | 753 | 3,0 | 883 | 3,1 | 5784 | 7,6 | 7025 | 8,6 | 7504 | 7,1 | 7820 | 8,4 |
| г) топливо и нефтепродукты | 7860 | 34,0 | 8007 | 29,6 | 7894 | 29,0 | 8991 | 31,6 | 5326 | 7,0 | 7510 | 9,2 | 8351 | 7,9 | 8329 | 10,0 |
| и т.д. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2. Затраты на оплату труда | 7060 | 19,0 | 9159 | 20,6 | 8300 | 19,8 | 8202 | 19,2 | 36093 | 27,5 | 41971 | 28,0 | 48333 | 25,8 | 48155 | 27,0 |
| 3. Отчисления на социальные нужды | 1454 | 3,8 | 2510 | 5,7 | 2274 | 5,4 | 2493 | 5,8 | 7435 | 5,7 | 11507 | 7,7 | 13293 | 7,1 | 14639 | 8,2 |
| 4. Амортизация | 2516 | 6,7 | 2259 | 5,1 | 3788 | 9,0 | 3022 | 7,2 | 11579 | 8,8 | 14523 | 9,7 | 20678 | 11,0 | 18494 | 10,4 |
| 5. Прочие затраты | 3213 | 8,5 | 3449 | 7,8 | 348 | 0,8 | 482 | 1,1 | 363 | 0,3 | 186 | 0,1 | 227 | 0,1 | 3152 | 1,8 |
| **ИТОГО**  **ЗАТРАТ** | **37456** | **100** | **44404** | **100** | **41980** | **100** | **42689** | **100** | **131106** | **100** | **150117** | **100** | **187582** | **100** | **177964** | **100** |

Данные таблицы 13 показывают, что в структуре затрат на производство продукции растениеводства и животноводства наибольший удельный вес за анализируемый период занимают материальные затраты (в 2015 году, соответственно, 66,7% и 52,6%). Из материальных затрат наибольший удельный вес в растениеводстве занимают расходы топлива и нефтепродуктов (31,6%), семян и посадочного материала (19,6%) и электроэнергии (3,1%). В животноводстве из материальных затрат наибольший удельный вес приходится на расход кормов (61,7%), электроэнергии (8,4%), топлива и нефтепродукты (10%). Из других затрат, после материальных, в их структуре наибольший удельный вес как в растениеводстве (19,2%), так и в животноводстве (27,0%) занимают затраты на оплату труда.

Отсюда можно сделать еще один вывод о том, что в растениеводстве и животноводстве на рост себестоимости произведенной продукции существенное влияние оказывают затраты семян, кормов, электроэнергии, минеральных удобрений, топлива и нефтепродуктов, стоимость которых из года в год растет.

В свою очередь, то есть с ростом себестоимости произведенной продукции растениеводства (эта продукция представляет собой в основном корма), соответственно растет себестоимость продукции животноводства, а результаты в целом деятельности организации за анализируемые годы оказались убыточными. Поэтому для снижения себестоимости продукции кормопроизводства и животноводства необходимо искать резервы внутри организации, так как из вне вряд ли поступят существенные капиталы и государственные дотации.

Финансовые результаты данной организации зависят также от структуры реализованной продукции. Поэтому актуальным становится вопрос оптимизации производства и сбыта продукции с учетом ее доходности, т.е. на максимум прибыли.

Таблица 14 **– Результаты от реализации отдельных видов продукции (2015г.)**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Виды продукции** | **Количество, ц** | **Выручено от продажи, тыс. руб.** | **Полная себестоимость продаж, тыс. руб.** | **Прибыль, убыток от продаж (+,-), тыс. руб.** |
| 1. Зерновые и зернобобовые – всего, | 9200 | 9717 | 3391 | +6326 |
| в том числе:  - пшеница | 3317 | 3008 | 1711 | +1297 |
| - просо | 277 | 484 | 161 | +323 |
| - ячмень | 3146 | 3859 | 886 | +2973 |
| -овес | 2460 | 2366 | 633 | +1733 |
| 2. Рапс | 10 | 28 | 20 | +8 |
| 3. Скот (КРС) в живой массе | 3877 | 38379 | 50973 | -12594 |
| 4. Молоко | 47321 | 103563 | 94263 | +9300 |
| 5. Мед | - | 47 | 704 | -657 |
| 6. Прочая продукция животноводства | Х | 121 | 153 | -32 |
| 7. Продукция животноводства в переработанном виде (мясо и мясопродукция) | 372 | 1963 | 3273 | -1310 |

Вместе с тем, без государственной помощи АО «Учхоз Июльское ИжГСХА» не сможет в дальнейшем эффективно функционировать и развивать сельскохозяйственную деятельность. Кроме того, в данном хозяйстве предлагается существенно менять систему управления, путем реструктуризации данного экономического субъекта на центры ответственности и децентрализации всех основных функций производственного менеджмента. Здесь мы имеем ввиду то что необходимо децентрализовать в центры ответственности часть системы планирования, учета и анализа для формирования релевантной информации с целью самоконтроля, самоуправления и самоокупаемости подразделений. Так как наибольший удельный вес в структуре себестоимости продукции животноводства занимают затраты на корма, а себестоимость продукции существенно влияет на финансовые результаты от ее продажи, то необходимо проанализировать эффективность использования кормов в животноводстве. Из-за низкой окупаемости кормов при их использовании на корм животным на выращивании и откорме они являются здесь убыточными.

## 3. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА КАК НАПРАВЛЕНИЕ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ

3.1 Анализ производительности труда и его оплаты

Эффективность использования труда отражено в показателях производительности труда. Производительность труда - способность конкретного труда производить в единицу рабочего времени определенное количество продукции. В сельском хозяйстве труд затрачивается в течении года, а продукция поступает 1 раз в год или же крайне неравномерно в течении года. Поэтому уровень производительности труда устанавливается только по результатам работы за год. [24]

Урожайность сельскохозяйственных культур зависит от ежегодно меняющихся погодных условий. В результате этого равные затраты труда не обеспечивают одинаковые результаты. Поэтому при исчислении производительности труда следует пользоваться данными за ряд лет (как правило, 3-5 лет).

Показатели производительности труда делятся на 2 группы: основные (прямые, обратные) и косвенные (неполные, вспомогательные).

1) Основные показатели непосредственно показывают уровень производительности труда, поскольку отражают эффективность труда через соотношение продукции и рабочего времени, затраченного на ее производство.

Прямые – выработка - отношение объема продукции к численности работников (затраченному времени)

Обратные – трудоемкость – отношение затраченного времени к объему произведенной продукции.

Они исчисляются в натуральном и стоимостном выражении.

* Натуральные показатели используются в отдельных отраслях с однородной продукцией (зерно, молоко и т.д.).

К ним относятся: а) производство отдельных видов продукции в натуральном выражении в расчете на 1 отработанный человеко-час, выработка;

б) затраты труда (в человеко-часах) на производство центнера конкретного вида продукции. Этот показатель называется трудоемкостью продукции.

Стоимостные показатели применяются для характеристики производительности труда по группе отраслей, хозяйству в целом, т.е. при наличии неоднородной продукции, объем которой невозможно определить в натуральном выражении. Производство валовой продукции сельского хозяйства и отдельных его отраслей в денежной оценке в расчете на один отработанный человеко-час, человеко-день, одного среднегодового работника. В качестве стоимостного показателя используется также выход конечной продукции в расчете на единицу времени. Конечная продукция представляет собой стоимость валовой продукции за вычетом стоимости потребленных в производстве сельскохозяйственных продуктов (кормов, семян и т.д.)

2) Косвенные показатели производительности труда характеризуют затраты на выполнение определенного объем работ. К ним относятся: затраты труда на гектар посевов отдельных культур, на голову животных по видам; нагрузка площадей посевов или количество голов животных (по видам) на одного работника; объем работ, выполненных в единицу времени; затраты труда на выполнение отдельных операций (вспашка, культивация и т.д.) Косвенные показатели исчисляются на промежуточных стадиях производства сельскохозяйственной продукции и позволяют анализировать изменения затрат труда в течении года, оперативно устранять выявленные недостатки и таким образом активно воздействовать на конечные результаты труда. Производительность труда определяют путем сопоставления объема произведенной валовой продукции и затрат рабочего времени на ее производство [24]

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Значение показателя | | | | | | |
| 2011 г.  факт | 2012 г.  факт | 2013 г.  факт | 2014 г. | | 2015 г. | |
| план | факт | план | факт |
| 1. Численность персонала на начало года, чел. | 309 | 296 | 273 | 259 | 256 | 269 | 274 |
| 2. Приняты на работу, чел. | 1 | 5 | 0 | 10 | 20 | 5 | 0 |
| 3. Выбыли, чел. | 0 | 5 | 17 | 0 | 2 | 0 | 4 |
| в том числе: |  |  |  |  |  |  |  |
| по собственному желанию | 0 | 4 | 15 | 0 | 2 | 0 | 3 |
| уволены за нарушения трудовой дисциплины | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4. Численность персонала на конец года, чел. | 310 | 296 | 256 | 269 | 274 | 274 | 270 |
| 5. Среднесписочная численность персонала, чел. | 314 | 296 | 296 | 265 | 289 | 290 | 295 |
| 6. Коэффициент оборота по приему работников | 0,3 | 1,69 | 0 | 3,77 | 6,92 | 1,72 | 0 |
| 7. Коэффициент оборота по выбытию работников | 0 | 1,69 | 5,74 | 0 | 0,69 | 0 | 1,36 |
| 8. Коэффициент текучести кадров | 0 | 1,35 | 5,1 | 0 | 0,69 | 0 | 1,02 |
| 9. Коэффициент замещения | 0,3 | 0 | 5,74 | 3,77 | 6,23 | 1,72 | 1,36 |

Таблица 15 – **Анализ наличия и движения персонала**

За пять лет среднесписочная численность персонала сократилась на 19 человек, количество принятых на работу и выбывших сотрудников по факту отличается от плановых данных. В 2014 году на работу было принято на 10 человек больше, чем планировалось, количество уволившихся составило 2 человека, а в 2015 году новые люди на работу не принимались, хотя было запланировано принятие пяти человек, а выбыло четверо, хотя увольнения не планировались. Также необходимо отметить, что самое высокое значения коэффициента по приему персонала составило 6,92 (это в 2014 году), самое большое значение коэффициента по выбытию персонала составило 5,74 – это в 2013 году, также за 2013 год по подсчетам получился самый высокий коэффициент текучести кадров, он составил 5,1, коэффициент замещения в 2014 году составил 6,23 – это наибольшее значение.

От обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эф­фективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, степень использования оборудования, ма­шин, механизмов и как следствие — объем производства продук­ции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических по­казателей. Поэтому в таблице 15 проводится анализ обеспеченности Учхоза трудовыми ресурсами за 2015 год.

Таблица 16 – **Анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Категория работников | Численность в 2015 г. | | Процент обеспеченности |
| план | факт |
| 1. Среднесписочная численность всего персонала, чел. | 290 | 295 | 101,7 |
| в т.ч.: |  |  |  |
| 1. Среднесписочная численность производственного персонала, чел. | 260 | 265 | 101,9 |
| в т.ч.: |  |  |  |
| рабочие | 210 | 216 | 102,9 |
| служащие | 50 | 49 | 98 |
| в т.ч.: |  |  |  |
| руководители | 21 | 21 | 100 |
| специалисты | 24 | 23 | 95,8 |
| 1. Среднесписочная численность непроизводственного персонала, чел. | 30 | 30 | 100 |

По данным таблицы видно, что в 2015 году обеспеченность хозяйства по общей численности выполняется на 101,7 %, фактическая численность персонала превысила плановую на 5 человек, а численность служащих по факту оказалась на одного работника меньше, так же как и численность специалистов.

Теперь необходимо рассмотреть динамику оплаты труда за пять лет.

Таблица 17 **- Динамика использования фонда оплаты труда**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2011 г. | 2015 г. | Отклонение 2015 г. от 2011 г. | |
| сумма | % |
| 1. Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб. | 104587 | 155662 | 51075 | 148,8 |
| 2. Фонд оплаты труда работников, занятых в производстве и его обслуживании, тыс. руб. | 41895 | 57283 | 15388 | 136,7 |
| в т.ч.: |  |  |  |  |
| - рабочих | 29726 | 35118 | 5392 | 118,1 |
| - служащих | 7958 | 13692 | 5734 | 172,1 |
| в т.ч.: |  |  |  |  |
| - руководителей | 4299 | 7119 | 2820 | 165,6 |
| - специалистов | 3017 | 5890 | 2873 | 195,2 |
| 3. Заработная плата на 1 рубль выручки от продажи товаров, продукции, работ, услуг, руб. | 0,4 | 0,37 | -0,03 | 92,5 |
| в т.ч.: |  |  |  |  |
| - рабочих | 0,28 | 0,23 | -0,05 | 82,1 |
| - служащих | 0,08 | 0,09 | 0,01 | 112,5 |
| в т.ч.: |  |  |  |  |
| - руководителей | 0,04 | 0,05 | 0,01 | 125 |
| - специалистов | 0,03 | 0,04 | 0,01 | 133,3 |

Проанализировав 2011 и 2015 гг., можно сделать вывод, что в целом по хозяйству увеличилась за пять лет общая выручка от продаж на 51075 тыс. рублей (или на 48,8 %), общий фонд оплаты труда работников увеличился на 15388 тыс. рублей, в том числе оплата труда руководителей увеличилась на 2820 тыс. рублей (или на 65,6 %). В то же время общая заработная плата на 1 рубль выручки сократилась на 0,03 руб.

Таблица 18 - **Анализ средней заработной платы одного работника**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2011 г. | 2015 г. | Отклонение, (±) |
| 1. Фонд оплаты труда работников, тыс. руб. | 41895 | 57283 | 15388 |
| 2. Среднесписочная численность работников, чел. | 314 | 295 | -19 |
| 3. Общее число отработанных работниками дней, тыс. чел. дн. | 78 | 70 | -8 |
| 4. Общее число отработанных работниками часов, тыс. чел.-час. | 585 | 530 | -55 |
| 5. Количество дней, отработанных 1 работником, дни | 248 | 237 | -11 |
| 6. Средняя продолжительность рабочего дня (смены), час. | 8 | 8 | 0 |
| 7. Среднечасовая заработная плата 1 работника, руб. | 67,25 | 102,42 | 35,17 |
| 8. Средняя годовая заработная плата 1 работника, руб. | 133423,57 | 194179,66 | 60756,09 |

Исходя из расчетов таблицы, можно сделать вывод, что из-за сокращения штата на 19 работников, сократилось и общее число отработанных человекодней и человекочасов. Количество дней, отработанных одним работником сократилось на 11 дн., это могло произойти из-за простоев в производстве в связи с отключением электричества, чрезвычайными ситуациями и пр. В то же время среднечасовая заработная плата одного работника увеличилась на 35,17 руб, а среднегодовая – на 60756,09 руб.

Оплата труда работников в большей или меньшей степени зависит от их производительности труда, поэтому следует рассмотреть показатели производительности и трудоемкости по хозяйству.

Таблица 19 - **Показатели производительности труда и трудоемкости по хозяйству**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2011г. | 2012г. | 2013г. | 2014г. | 2015г. | Абсолютное изменение, тыс.руб. | Темп роста,% |
| Стоимость товарной продукции, тыс. руб. | 101883 | 108092 | 130615 | 147268 | 153893 | 52010 | 151 |
| в т.ч.: растениеводства | 10218 | 9414 | 14041 | 9465 | 9820 | -398 | 96 |
| животноводства | 91665 | 98678 | 116574 | 137803 | 144073 | 52408 | 157 |
| Количество среднегодовых работников, чел. | 314 | 296 | 296 | 289 | 295 | -19 | 93,9 |
| Затрачено тыс. чел.-ч., всего | 341 | 336 | 305 | 288 | 273 | -68 | 80,1 |
| в т.ч.: растениеводстве | 91 | 97 | 76 | 69 | 48 | -43 | 52,7 |
| животноводстве | 250 | 239 | 229 | 219 | 225 | -25 | 90 |
| Стоимость товарной продукции: |  |  |  |  |  |  |  |
| В т. ч. на среднегодового работника, тыс.руб. | 324,47 | 365,18 | 441,27 | 509,58 | 521,67 | 197,2 | 160,8 |
| на 1 чел.-ч., руб. | 298,78 | 321,7 | 428,25 | 511,35 | 563,71 | 264,93 | 188,7 |
| Стоимость товарной продукции раст-ва на 1 чел.-ч. в раст-ве, руб. | 112,29 | 97,05 | 184,75 | 137,17 | 204,58 | 92,29 | 182,2 |
| Стоимость товарной продукции жив-ва на 1 чел.-ч. в жив-ве, руб. | 366,66 | 412,88 | 509,06 | 629,24 | 640,32 | 273,66 | 174,6 |

По полученным данным можно сделать следующий вывод: несмотря на уменьшение стоимости товарной продукции по растениеводству, общая сумма увеличилась за пять лет на 52010 тыс.руб., в связи с сокращением штата на 19 человек, уменьшились и затраты труда на 68 тыс.чел.-ч., стоимость товарной продукции в расчете на одного среднегодового работника за пять лет увеличилась на 197,2 тыс. руб., производительность труда в стоимостном выражении увеличилась на 264,93 тыс. руб. Если рассматривать производительно отдельно по отраслям, то по растениеводству данный показатель увеличился на 82,2%, что больше, чем в животноводстве (на 7,6 %).

### Таблица 20 – **Прямые затраты труда на производство 1 ц продукции, человеко-часы**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2011 г. | 2012 г. | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | 2015 г.  в % к  2011 г. |
| Зерно (в среднем) | 0,54 | 0,69 | 0,77 | 0,43 | 0,14 | 25,9 |
| Рапс | 6,7 | 7,4 | 9,23 | 9,3 | 2,5 | 37,3 |
| Сено многолетних трав | 0,78 | 1,02 | 0,29 | 0,34 | 0,2 | 25,6 |
| Зеленая масса многолетних трав | 0,23 | 0,22 | 0,16 | 0,14 | 0,19 | 82,6 |
| Зеленая масса однолетних трав | 0,13 | 0,15 | 0,15 | 0,09 | 0,12 | 92,3 |
| Кукуруза на силос и зеленый корм | 0,12 | 0,17 | 0,12 | 0,14 | 0,06 | 50 |
| Кормовые корнеплоды | 0,57 | 0,6 | 0,47 | - | - | 82,5 |
| Сено естественных сенокосов | 0,15 | 0,13 | 0,24 | 0,24 | 0,7 | 467 |
| Молоко | 2,96 | 2,7 | 2,5 | 2,5 | 2,7 | 91,2 |
| Прирост живой массы КРС | 19,6 | 15,55 | 17,4 | 14,1 | 14,9 | 76 |
| Мед | 600 | 500 | 600 | 600 | 800 | 133,3 |

Среди всех прямых затрат труда в отраслях хозяйства, самыми ёмкими являются затраты на производство мёда, которые за пять лет увеличились на 200 чел.-час., на производство зерна и однолетних и многолетних трав затрачивается меньше все труда, за пять лет затраты труда на производство зерна сократились с 0,54 чел.-час на 1 ц продукции до 0,14 чел.-час., на производство 1 ц молока в 2015 году приходилось 2,7 чел.-час, что в сравнении с 2011 годом меньше на 0,26 чел.-час., а на прирост 1 ц живой массы крупного рогатого скота в 2015 году пришлось 14,9 чел.-час., что меньше на 4,7 чел-час. меньше, чем в 2011 году.

Чтобы понять степень зависимости оплаты труда от производительности работников, необходимо провести анализ этих показателей за пять лет.

Таблица 21 – **Анализ взаимосвязи производительности и оплаты труда**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2011 г. | 2012 г. | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. |
| Стоимость товарной продукции на 1 среднегодового работника, тыс. руб., всего: | 324,47 | 365,18 | 441,27 | 509,58 | 521,67 |
| Темпы роста производительности труда, % всего: | 100 | 112,55 | 135,9 | 157 | 160,8 |
| Оплата труда 1 среднегодового работника, тыс. руб., всего: | 133423,57 | 147496,62 | 178087,84 | 203968,86 | 194179,66 |
| Темпы роста оплаты труда, %, всего: | 100 | 110,55 | 133,48 | 152,87 | 145,54 |

За пять лет уровень производительности труда увеличился на 60,8 %, однако оплата труда одного среднегодового работника увеличилась лишь на 45,54 %, притом, что по сравнению с 2014 годом она уменьшилась на 7,33 %. Отсюда следует, что присутствует взаимосвязь оплаты труда и производительности труда.

3.2 Факторный анализ среднегодовой выработки рабочего

Следует отметить, что факторный анализ – это методика анализа воздействия определенного фактора на результат показателя.

Для проведения факторного анализа выработки рабочего будет применен один из способов анализа – метод абсолютных разниц.

На показатель среднегодовой выработки оказывают влияние такие факторы как: доля рабочих в общей численности промышленно-производственного персонала (ППП) организации, количество отработанных дней и продолжительность рабочего дня.

Влияние этих факторов на среднегодовую выработку продукции одним работником определяется по формуле: [30]

ГВ = Уд\*Д\*П\*ЧВ, (10)  
где Уд - удельный вес рабочих в общей численности ППП, %;  
Д - количество отработанных дней одним рабочим за год;  
П - средняя продолжительность рабочего дня;  
ЧВ - среднечасовая выработка продукции.

Таблица 22 – **Факторный анализ среднегодовой выработки рабочего**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Значение показателя | | | | | Изменение, (±) |
| 2011 г. | 2012 г. | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. |
| 1. Среднегодовая численность персонала, чел. | 314 | 296 | 296 | 289 | 295 | -19 |
| в том числе рабочих | 205 | 166 | 174 | 195 | 201 | -4 |
| 2. Отработано дней одним рабочим за год, дни | 248 | 250 | 240 | 246 | 237 | -11 |
| 3. Средняя продолжительность рабочего дня, час | 7,5 | 7,53 | 7,59 | 7,55 | 7,6 | 0,1 |
| 4. Выпуск продукции, тыс.руб. | 101883 | 108092 | 130615 | 147268 | 153893 | 52010 |
| 5. Удельный вес рабочих в общей численности работников, % | 65,29 | 56,08 | 58,78 | 67,47 | 68,1 | 2,81 |
| 6. Отработано часов всеми рабочими, час | 585000 | 557000 | 539000 | 537000 | 530000 | -55000 |
| 7. Выработка рабочего: |  |  |  |  |  |  |
| среднегодовая, тыс.руб. | 496,99 | 651,16 | 750,66 | 755,22 | 765,64 | 268,65 |
| среднедневная, руб. | 2003,99 | 2604,64 | 3127,75 | 3070 | 3230,55 | 1226,56 |
| среднечасовая, руб. | 267,2 | 345,9 | 412,1 | 406,62 | 425,07 | 157,87 |
| 8. Общее изменение среднегодовой выработки рабочих | 324486,08 | 365168,71 | 452281,77 | 509543,78 | 521398,17 | 196912,09 |
| в т.ч.: |  |  |  |  |  |  |
| за счет изменения количества отработанных дней одним рабочим за год | 9337,76 | 2247,69 | -6123,99 | 0 | -18815,9 | -9478,14 |
| за счет изменения средней продолжительности рабочего дня: | 2844,9 | 1123,84 | 3001 | -2735,95 | 3281,36 | 436,46 |
| за счет изменения среднечасовой выработки рабочих | 111117,1 | 83084,1 | 72654,8 | -6867,1 | 22631,1 | -88486 |

Методом абсолютных разниц проводится факторный анализ влияния факторов на среднегодовую выработку продукции:

ГВ (2011 г) = 0,6529\*248\*7,5\*267,2\* = 324486,08;

ГВ (2012 г) = 0,5608\*250\*7,53\*345,9 = 365168,71;

ГВ (2013 г) = 0,5878\*246\*7,59\*412,1 = 452281,77;

ГВ (2014 г) = 0,6747\*246\*7,55\*406,62 = 509543,78;

ГВ (2015 г) = 0,681\*237\*7,6\*425,07 = 521398,17.

Общее изменение среднегодовой выработки рабочих за счет изменения количества отработанных дней равно:

∆ГВД (2011 г) = Уд1\*∆Д\*П0\*ЧВ0 = 0,6529\*(248-237)\*7,4\*175,7 = 9337,76;

∆ГВД (2012 г) = 0,5608\*(250-248)\*7,5\*267,2 = 2247,69;

∆ГВД (2013 г) = 0,5847\*(246-250)\*7,53\*345,9 = -6123,99;

∆ГВД (2014 г) = 0,6747\*(246-246)\*7,59\*412,1 = 0;

∆ГВД (2015 г) = 0,681\*(237-246)\*7,55\*406,62 = -18815,9.

Общее изменение выработки рабочих за счет изменения средней продолжительности рабочего дня рассчитывается по формуле:

∆ГВП (2011 г) = Уд1\*Д1\*∆П\*ЧВ0 = 0,6529\*248\*(7,5-7,4)\*175,7 = 2844,9;

∆ГВП (2012 г) = 0,5608\*250\*(7,53-7,5)\*267,2 = 1123,84;

∆ГВП (2013 г) = 0,5878\*246\*(7,59-7,53)\*345,9 = 3001;

∆ГВП (2014 г) = 0,6747\*246\*(7,55-7,59)\*412,1 = -2735,95;

∆ГВП (2015 г) = 0,681\*237\*(7,6-7,55)\*406,62 = 3281,36.

И, наконец, общее изменение выработки рабочих за счет изменения среднечасовой выработки рабочих рассчитывается как:

∆ ГВЧВ (2011 г) = Уд1\*Д1\*П1\*∆ЧВ = 0,6529\*248\*7,5\*(267,2-175,7) = 111117,1;

∆ ГВЧВ (2012 г) = 0,5608\*250\*7,53\*(345,9-267,2) = 83084,1;

∆ ГВЧВ (2013 г) = 0,5878\*246\*7,59\*(412,1-345,9) = 72654,8;

∆ ГВЧВ (2014 г) = 0,6747\*246\*7,55\*(406,62-412,1) = -6867,1;

∆ ГВЧВ (2015 г) = 0,681\*237\*7,6\*(425,07-406,62) = 22631,1.

Таким образом, в ходе проведения факторного анализа выработки рабочих выяснилось следующее: в связи с уменьшением численности рабочих, количества отработанных дней, сократилось количество часов, отработанных всеми рабочими за год на 55000 чел.-часов. Но несмотря на это, среднегодовая выработка увеличилась на 268,65 тыс. рублей, скорее всего из-за увеличения доли рабочих в общем объеме работников на 2,81 % и увеличения средней продолжительности рабочего дня на 0,1 часа. И несмотря на отрицательное изменение выработки рабочих за счет изменения количества отработанных дней в 2015 году, общее изменение увеличилось на 196912,09 руб. В данной таблице рассчитывался стоимостной вид производительности труда.

И в заключение необходимо провести оценку динамики производительности и оплаты труда, которая представлена в таблице 22:

Таблица 23 – **Оценка динамики соотношений производительности и оплаты труда**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2011 г. | 2015 г. | Абсолютное изменение | Темп роста,% |
| 1.Фонд заработной платы, тыс.руб. | 41895 | 57283 | 15388 | 136,7 |
| 2.Среднегодовая производительность труда 1 работника, тыс.руб. | 324,47 | 521,67 | 197,2 | 160,8 |
| 3.Удельный вес дохода работающих в выручке от реализации продукции,% | 41,12 | 37,2 | -3,92 | 90,5 |

Так как производительность труда за пять лет возросла на 60,8 %, возрос и общий фонд заработной платы по хозяйству на 36,7 %, но в тоже время доля дохода работающих в выручке сократилась на 3,92 %.

Таким образом, можно сказать, что повышение выработки рабочих ведет к увеличению оплаты труда, иначе у работников пропадает стимул к работе, а некачественная работа ведет к ухудшению низкосортности продукции и снижению конкурентоспособности предприятия.

3.3. Анализ системы управления персоналом в АО «Учхоз Июльское ИжГСХА»

Система управления персоналом в Учхозе представлена кадровой службой, в которую входят инспектор отдела кадров и экономист по труду. Кадровая служба в своей деятельности руководствуется следующими документами: Гражданским и Трудовым кодексом РФ, правилами внутреннего трудового распорядка, положением об оплате труда, правилами и инструкцией по охране труда,должностной инструкцией и др.

Структура управления фиксируется в схеме структуры управления, в штатных расписаниях, в положениях о структурных подразделениях, в должностных инструкциях. В схемах структуры управления отражается состав исполнителей, их подчиненность и взаимосвязь. В штатных расписаниях регистрируется численный состав исполнителей с указанием должностного оклада и общего фонда заработной платы. В положениях о структурных подразделениях и в должностных инструкциях отражаются правовые вопросы каждого подразделения и исполнителя в частности.

Ведение кадрового делопроизводства – главная должностная обязаность инспектора отдела кадров. Также инспектор по кадрам осуществляет контрольза своевременным исполнением распоряжений,приказов и поручений руководителя, оформляет приём, перевод и увольнение работников в соответствии с трудовым законодательством. Формирует и ведет личные дела работников, ведет учёт личного состава и документацию по кадрам, осуществляет технические функции по организационному обслуживанию работы руководителя, осуществляет правовое обслуживание предприятия.

Экономист по труду осуществляет контроль за соблюдением дисциплины, расходованием фонда оплаты труда, за правильностью установления наименований профессий и должностей, применения тарифных ставок и расценок, должностных окладов, доплат к заработной плате, разрабатывает проекты перспективных и годовых планов по труду и заработной плате хозяйства, планов повышения производительности труда и его соверщенствования. Подчиняется непосредственно главному экономисту.

Одной из главных функций системы управления является оценка кадров.

*Кадровая оценка* представляет собой анализ социально-трудовых показателей деятельности работников организации с целью повышения эффективности системы формирования и использования трудового потенциала. *Объектом* оценки является трудовая деятельности работников,система социльно-трудовых отношений и организация управления человеческими ресурсами. *Целью* кадровой оценки является выявление внутренних резервов роста конкурентоспособности предприятия за счет совершенствования системы мотивации труда и повышения производительности. [23, стр. 294] На основании этого необходимо рассмотреть затраты на выполнение работ кадровой службы.

Таблица 24 – **Перечень работ, выполняемых кадровой службой за 2015 год**

|  |  |
| --- | --- |
| Виды управленческих работ | Затраты времени за год, в ч |
| 1. Составление приказов о приёме на работу/увольнении | 246 |
| 2. Разработка штатного расписания | 280 |
| 3. Оформление личных дел работников | 268 |
| 4. Обработка табелей рабочего времени | 250 |
| 5. Архивная работа | 90 |
| 6. Проведение учёбы для руководителей и специалистов кадровой службы | 80 |
| 7. Участие в оперативных совещаниях, рабочих группах | 101 |
| 8. Разработка планов по труду и заработной плате | 240 |
| 9. Подбор персонала совместно с руководителями подразделений | 117 |
| 10. Организация и участие в аттестации работников | 135 |
| 11. Прочие затраты времени | 150 |
| Всего затрат времени за год | 1957 |

По данным таблицы видно, что наибольшие затраты времени отдела кадров в хозяйстве занимают такие работы, как разработка штатного расписания, составления приказов на приём и увольнение, оформление личных дел работников, ведение табельного учёта на предприятии, разработка планов по труду и заработной плате. Менее затратными работами являются: выполнение архивной работы, проведение учёбы для руководителей и специалистов, участие в совещаниях и рабочих группах предприятия, подбор персонала.

Главным действующим лицом в оценке персонала является линейный руководитель. Он отвечает за объективность и полно­ту информационной базы, необходимой для текущей периоди­ческой оценки, и проводит оценочную беседу с сотрудником. Но чтобы грамотно руководить своим подразделением, необходимо иметь профессиональную подготовку и соответствующий уровень образования. Поэтому стоит рассмотреть уровень образованности аппарата управления АО «Учхоз Июльское ИжГСХА».

Таблица 25 – **Уровень образование аппарата управления АО «Учхоз Июльское ИжГСХА»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование должности, службы | Специальное образование (высшее, среднее, практик) | Учебное заведение |
| Генеральный директор | высшее | ИжГСХА |
| Главный Бухгалтер | высшее | ИжГСХА |
| Главный Экономист | высшее | УдГУ |
| Инспектор отдела кадров | высшее | УдГУ |
| Главный Агроном | высшее | ИжГСХА |
| Главный Инженер ОТ | высшее | ИЖГТУ |
| Главный Энергетик | высшее | ИЖГТУ |
| Главный Зоотехник | высшее | ИжГСХА |
| Главный Ветврач | высшее | ИжГСХА |

Проанализировав уровень образования аппарата управления, можно смело сказать, что все руководители подразделений имеют высшее образование. Все руководители имеют большой стаж работы в хозяйстве, являются высококвалифицированными специалистами в своем деле и в совершенстве знают специфику работы отрасли, в которой работают. В настоящее время политика руководства направлена на прием специалистов с высшим образованием и достаточным уровнем знаний. Каждому работнику аппарата управления необходимо иметь образование, но не менее чем высшее. Это необходимо для повышения эффективности производства.

Эффективная оценка персонала играет огромную роль, в управ­лении являясь основой следующих процессов: приёма на работу, увольнений, зачисления в состав резерва на выдвиже­ние, материального и морального стимулирования, применения сан­кций, переподготовки и повышения квалификации, контроля персо­нала, совершенствования организации управленческого труда, при­ёмов и методов работы, улучшения структуры аппарата. Отсутствие надёжных систем оценки может привести к тому, что организация потеряет способного работника и приобретет неспособного.

Выводы и предложения

Оценить на взгляд эффективность использования трудовых ресурсов невозможно. Поэтому целесообразно проводить по ним анализ. В данной работе была рассмотрена эффективность использования персонала как направление повышения эффективности управления на примере Акционерного Общества «Учхоз Июльское Ижевской ГСХА».

Проведённый экономический анализ деятельности общества показал, что наиболее рентабельным оказалось производство зерновых культур, уровень рентабельности за пять лет увеличился на 24 % и составил в 2015 году 186,6 %. Уровень рентабельности производства молока крайне мал, за пять лет он увеличился на 5,7 % и составил 9,9 % в 2015 году. А вот производство мяса КРС и мёда оказалось убыточным, убыток в производстве мяса за пять лет увеличился на 3300 тыс. руб., уровень окупаемости затрат в 2015 году составил 75,3 %, убыток по производству мёда за пять лет увеличился на 507000 руб., уровень окупаемости в 2015 году составил лишь 6,7 %.

Проанализировав 2011 и 2015 гг., можно сделать вывод, что в целом по хозяйству увеличилась за пять лет общая выручка от продаж на 51075 тыс. рублей (или на 48,8 %), общий фонд оплаты труда работников увеличился на 15388 тыс. рублей, в том числе оплата труда руководителей увеличилась на 2820 тыс. рублей (или на 65,6 %). В то же время общая заработная плата на 1 рубль выручки сократилась на 0,03 руб. Производительность труда в стоимостном выражении увеличилась га 264,93 тыс.руб. Если рассматривать производительно по отраслям, то по растениеводству данный показатель увеличился на 82,2%, что больше, чем в животноводстве (на 7,6%).

В хозяйстве для повышения доходов необходимо возобновить производство картофеля, тем более что Учхоз удобно расположен между промышленными городами (Ижевск, Воткинск) и имеется огромный рынок сбыта картофеля. Посевную площадь под картофель в Учхозе можно выделить, по меньшей мере, 600 гектаров за счет разницы между посеянной и убранной площадями сельскохозяйственных культур и расширения уровня распаханности сельскохозяйственных угодий. При этом производство картофеля даже по традиционной технологии можно довести до 80 – 90 тыс. центнеров. От продажи картофеля Учхоз выручит, по меньшей мере, 18 000 тыс.руб.

В ходе проведения факторного анализа выработки рабочих выяснилось следующее: в связи с уменьшением численности рабочих, количества отработанных дней, сократилось количество часов, отработанных всеми рабочими за год на 55000 чел.-часов. Но несмотря на это, среднегодовая выработка увеличилась на 268,65 тыс. рублей, скорее всего из-за увеличения доли рабочих в общем объеме работников на 2,81 % и увеличения средней продолжительности рабочего дня на 0,1 часа. И несмотря на отрицательное изменение выработки рабочих за счет изменения количества отработанных дней в 2015 году, общее изменение увеличилось на 196912,09 руб. В данной таблице рассчитывался стоимостной вид производительности труда.

Общая численность Учхоза сократилась на 19 человек (или на 6 %). Наибольшее сокращение произошло в категории работников, занятых в сельскохозяйственном производстве – численность сократилась на 32 человека (или на 10,8 %). Численность служащих сократилась на 12 человек (или на 19,7 %). Увеличилась численность руководителей на 1 работника и численность работников, занятых в подсобных промышленных предприятиях и промыслах на 14 человек (или на 127,3 %). В общем объеме численности большую долю занимают сельскохозяйственные работники, в 2011 году их доля составляла 94,6 %, а в 2015 году – 89,8 % . Меньшую часть от общей численности составили в 2011 году работники торговли и общественного питания (1,9 %) и работники, занятые в подсобных промышленных предприятиях и промыслах (3,5 %), в 2015 году меньшую долю составили работники торговли и общественного питания (1,7 %) и работники сезонные и временные (5,1 %). В целом можно сделать вывод, что в хозяйстве наблюдается текучесть кадров.

Производительность труда за пять лет возросла на 60,8 %, возрос и общий фонд заработной платы по хозяйству на 36,7 %, но в тоже время доля дохода работающих в выручке сократилась на 3,92 %.

Таким образом, можно сказать, что повышение выработки рабочих ведет к увеличению оплаты труда, иначе у работников пропадает стимул к работе, а некачественная работа ведет к ухудшению низкосортности продукции и снижению конкурентоспособности предприятия.

В ходе проведения анализа было выявлено следующее: одной из проблем хозяйства стало сокращение числа работников, но тем не менее производительность труда растет. Производительность труда является наиболее важным из всех показателей использования трудовых ресурсов на предприятии, так как от ее величины зависит объём выпуска продукции и выручка организации. Цель хозяйства: повышение производительности труда за счёт предотвращения простоев в производстве, совершенствования и автоматизации труда. Также на производительность труда влияние оказывают условия, в которых трудятся работники. Соблюдение оптимальных температур, освещённости в производственных помещениях, снижение травматизма, формирование опимальных режимов труда и отдыха, проведение лечебно-профилактических мероприятий и пр. позволит повысить производительность труда.

Проведение факторного анализа среднегодовой выработки рабочего позволило выявить взаимосвязь изменения количества отработанных дней, средней продолжительности рабочего дня и среднечасовой выработки на общее значение среднегодовой выработки. Годовая выработка рабочего за пять лет увеличилась, несмотря на сокращение часов, отработанных всеми рабочими, и количества работников. Увеличение произошло в связи с автоматизацией труда и сокращением внутрисменных простоев. Также была выявлена взаимосвязь производительности и оплаты труда. Увеличение первого показателя влечёт за собой увеличение второго. И, также наоборот, чем больше будет заработная плата, тем выше будет показатель производительности. Это является одним из методов мотивации работников.

Наиболее приемлемым вариантом будет, когда рост производительности труда прямо пропорционален росту оплаты труда.

Вместе с тем, без государственной помощи АО «Учхоз Июльское ИжГСХА» не сможет в дальнейшем эффективно функционировать и развивать сельскохозяйственную деятельность. Кроме того, в данном хозяйстве предлагается существенно менять систему управления, путем реструктуризации данного экономического субъекта на центры ответственности и децентрализации всех основных функций производственного менеджмента. Здесь мы имеем ввиду то что необходимо децентрализовать в центры ответственности часть системы планирования, учета и анализа для формирования релевантной информации с целью самоконтроля, самоуправления и самоокупаемости подразделений. Так как наибольший удельный вес в структуре себестоимости продукции животноводства занимают затраты на корма, а себестоимость продукции существенно влияет на финансовые результаты от ее продажи, то необходимо проанализировать эффективность использования кормов в животноводстве. Из-за низкой окупаемости кормов при их использовании на корм животным на выращивании и откорме они являются здесь убыточными.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации от 12.12.1993 г. (с учетом поправок, внесенных Законом РФ о поправках Конституции РФ от 30.12.2008 № 6 – ФКЗ, от 30.12.2008 № 7 – ФКЗ, от 05.02.2014 № 2 – ФКЗ, от 21.07.2014 № 11 – ФКЗ) – источник <http://www.consultant.ru/> ;
2. Гражданский кодекс Российской Федерации от 21.10.1994 г. часть 1, 2 – источник <http://www.consultant.ru/> ;
3. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017), Статья 63. - источник <http://www.consultant.ru/> ;
4. Федеральный закон «Об акционерных обществах» от 26.12.1995 г. №208-ФЗ (ред. от 03.07.2016 г.) – источник <http://www.consultant.ru/> ;
5. Федеральный закон от 28.12.2013 N 400-ФЗ (ред. от 19.12.2016) "О страховых пенсиях" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017) - источник <http://www.consultant.ru/> ;
6. Устав АО «Учхоз Июльское ИжГСХА» от 24 апреля 2015 года № 292-р;
7. Учетная Политика АО "Учхоз Июльское ИжГСХА" от 29.12.2012 г.;
8. Годовые отчеты АО «Учхоз Июльское ИжГСХА» за 2010 – 2015 гг.;
9. Управление качеством: Учебник / О. В. Аристов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: НИЦ Инфра-М, 2013. – 320 с.;
10. Финансовый менеджмент: проблемы и решения: учебник для бакалавриата и магистратуры / под ред. А. З. Бобылевой. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 903 с;
11. Экономика труда: учеб, пособие / В. А. Вайсбурд. — М.: Издательство «Омега-Л», 2011. — 376 с.;
12. Экономика труда: Учебное пособие / О. И. Волков, В. К. Скляренко. – 2-е изд. – М.: Ниц ИНФРА-М, 2014. – 264 с.;
13. Экономический анализ: учебник для вузов / Гиляровская Л. Т. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 615 с.;
14. Экономика предприятия (фирмы): учебник / В. Я. Горфинкель, А. И. Базилевич, Л. В. Бобков [и др.]; науч. ред. В. Я. Горфинкель. — Москва: Проспект, 2011. — 640 с.;
15. Грибов В. Д., Грузинов В. П. Экономика предприятия: учебник. Практикум. 5-е изд., перераб. и доп. - М.:КУРС: ИНФРА-М, 2013. - 448 с. ;
16. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебное пособие / А.П. Егоршин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.:КУРС: ИНФРА-М, 2013. – 448 с.;
17. Управление персоналом организации. Практикум: Учеб. пособие / Под ред. д.э.н., проф. А. Я. Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 365 с.;
18. Экономика и социология труда: Учебник – Под ред. д.э.н., проф. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2009 – 584 с.;
19. Экономика сельского хозяйства: Учебник / Г. А. Петранева, Н. Я. Коваленко, А. Н. Романов, О. А. Моисеева, под ред. проф. Г. А. Петраневой. – М.: Альма-М: НИЦ ИНФРА-М, 2012. – 288 с.;
20. Ковалёв В. В. Финансовый менеджмент: теория и практика. 3-е изд. М.: Проспект, 2013. – 1104 с.;
21. Экономика организации (предприятия). Теория и практика : учебник для бакалавров / В. В. Коршунов. — 2-е изд: перера6. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2014.- 433 с. ;
22. Основы менеджмента: учебное пособие / Н. Ю. Круглова. – М.: КНОРУС, 2013. – 500 с.;
23. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров / под ред. И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 526 с.;
24. Экономика сельскохозяйственного предприятия: Учеб. / И. А. Минаков, Л. А. Сабетова и др.; Под ред. И. А. Минакова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 363 с.;
25. Экономика труда: учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 386 с.;
26. Менеджмент: учебник / коллектив авторов; под ред. М. Л. Разу. – 3-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2013. – 478 с.;
27. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / А. М. Руденко [и др.]; / под ред. А. М. Руденко. — Ростов н/Д: Феникс, 2015. — 350, [1] с.;
28. Савицкая Г.В. Экономический анализ: Учебник. — 14-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2014. — 649 с.;
29. Экономика организации (предприятия) : учебное пособие / И. В. Сергеев, И. И. Веретенникова ; под ред. И. В. Сергеева. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Издателльство Юрайт, 2011. – 670 с.;
30. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебник для бакалавров / О. А. Толпегина, Н. А. Толпегина. — М.: Издательство Юрайт, 2013. — 672 с.;
31. Организация сельскохозяйственного производства: учебное пособие / С. И. Грядов идр.; Под ред. М. П. Тушканова, Ф. К. Шакирова. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. — 292 с.: ил.;
32. Экономика труда в организациях АПК: Учебное пособие для студентов эконом. Фак-тов с/х вузов / Ю. Н. Шумаков, Л. Б. Винничек и др. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 223 с.;
33. <http://www.izhgsha.ru> ;
34. <https://ru.wikipedia.org> ;
35. <http://pandia.ru/> ;
36. <http://dic.academic.ru/> .

Приложение 1

Рис. 1 Кадры предприятия



Приложение 2

Структура управления АО «Учхоз Июльское ИжГСХА»

Генеральный директор

Зам.директора по производству

Главный бухгалтер

Главный экономист

Главный инженер

Главный агроном

Главный зоотехник

Зам.главного

бухгалтера

Заведующий

гаражом

Ст. агроном-семе-новод

Гл. зоот.- селекционер

Зоотех. по плем.

делу

Зав.лабо-раторией

Бригадиры ферм

Начальник

комплекса КРС

Бухгалтерия

Заведующий МТМ

Экономист по труду

Агроном по уд. и химзащ.

Агроном-сем.

Бригадиры тракт.бригад

Инженер по ЭМТП

Инженер МЖФ

Кладовщики

Зам.директора по снабжению

Главный ветврач

Ветврачи отделений

Ветфельдшеры отделений

Главный энергетик

Учетчики бригад

Старший прораб

Инспектор отдела кадров

Зав. столовой

Зав. нефте-базой

Бригадиры комплекса КРС

Инженер-электрик

Мастер швейного цеха

Секретарь

Главный инженер ОТ

Начальник зер-нотока

Зоотехники отделен.

Инженер по технадзору

Приложение 3

Организационная структура АО «Учхоз Июльское ИжГСХА»

АО «Учхоз Июльское ИжГСХА»

Основные производственные подразделения

Вспомогательные и обслуживающие подразделения

Подсобные и промышленные производства

Службы

МТФ №1

МТФ №3

Комплекс крупного рогатого скота

Тракторно-полеводческая бригада №1

Тракторно-полеводческая бригада №2

Зерноток

Атогараж

МТМ

Электроцех

Склад запчастей

Склад минеральных удобрений

Нефтебаза

Агрохимлабо-ратория

Столярный цех

Пилорама

Столовая

Пекарня

Планово-учетная

Зооветери-нарная

Агрономи-ческая

Инженерная

Швейный цех