

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования «Орловский государственный аграрный университет имени Н.В.  
Парахина»



основан в 1975 году

Экономический факультет  
Кафедра экономики и менеджмента в АПК

**БУДУЩЕЕ – В НАСТОЯЩЕМ!**

**НАСТОЯЩЕЕ – В АГРАРНОМ!**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

*на тему:*

***ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ  
ОТРАСЛИ РАСТЕНИЕВОДСТВА НА ОСНОВЕ ИННОВАЦИОННЫХ  
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ (НА ПРИМЕРЕ ФГБНУ ФНЦ ЗБК  
ОРЛОВСКОГО РАЙОНА, ОРЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ)***

**Научный руководитель:  
к.э.н., доцент Ловчикова Е.И.**

**Выполнил:**

**Шмелев И.С.**

**Направление подготовки:**

**38.03.02 Менеджмент**

**Направленность (профиль):**

**Менеджмент организации**

**Квалификация: бакалавр**

**Орёл, 2022**



# Цель и задачи исследования

**Целью исследования является: разработка предложений по повышению эффективности отрасли растениеводства на основе принятия инновационных управленческих решений.**

---

---

---

**В рамках поставленной цели необходимо решить задачи:**

- ✓ изучить теоретические аспекты принятия управленческих решений;
- ✓ дать организационно-экономическую характеристику организации;
- ✓ проанализировать процесс принятия управленческих решений в ФГБНУ ФНЦ ЗБК;
- ✓ разработать мероприятия, направленные на оптимизацию процесса принятия управленческих решений в ФГБНУ ФНЦ ЗБК;
- ✓ определить экономическую эффективность предложенных мероприятий.

# Сущность и классификация управленческих решений

**Под управленческим решением понимают результат творческого целенаправленного анализа проблемной ситуации, выбора путей, методов и средств ее разрешения в соответствии с целью системы менеджмента**



**Рисунок 1 – Классификация управленческих решений**

Последовательность и характер операций	Исполнитель
Постановка задачи	Вышестоящий руководитель (орган управления), трудовой коллектив
Уяснение задач	Нижестоящий руководитель
Сбор и обработка необходимой информации, изучение и оценка ситуации	Руководитель (в необходимых случаях с привлечением специалистов)
Выработка вариантов решения	Специалисты
Анализ, обсуждение и оценка вариантов	Руководитель и специалисты
Формулировка решения	Руководитель
Документальное оформление решения	Технические исполнители
Фиксация решения (подписание документа)	Руководитель или лицо уполномоченное им
Доведение заданий до исполнителей	Руководитель или лицо уполномоченное им
Формирование и реализация организационного плана	Все работники аппарата управления
Организация контроля	Руководитель или лицо уполномоченное им

**Таблица 1 – Процедура процесса подготовки, принятия и реализации управленческого решения**



# Сущность и классификация управленческих решений



**Рисунок 2 – Методы принятия управленческих решений**



## Таблица 2 – Показатели размера ФГБНУ ФНЦ ЗБК

Показатели	Годы			2021 г. в % к 2019 г.
	2019	2020	2021	
Стоимость валовой продукции в текущих ценах, тыс. руб.	55661	50732	66970	120,3
Стоимость товарной продукции, тыс. руб.	48406	42384	61874	127,8
Среднегодовая стоимость ОПФ, тыс. руб.	19628,5	18661	21614	110,1
В том числе по основной деятельности, тыс. руб.	25061	27848	31742	126,6
Среднегодовая численность работников, чел.	272	250	240	88,2
Площадь сельскохозяйственных угодий, га	3086	3086	3086	100
В том числе пашни, га	2840	2840	2840	100
Наличие тракторов на конец года, физ.ед	21	21	20	95,2
Наличие энергетических мощностей, л.с.	15564	14904	14804	95,1



## Таблица 3 - Финансовые результаты деятельности ФГБНУ ФНЦ ЗБК, тыс. руб.

Показатели	Годы			2021 г. в % к 2019 г.
	2019	2020	2021	
Выручка от реализации продукции, работ, услуг, тыс. руб.	29834	34200	37847	126,8
Полная себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	11851	11352	12433	104,9
Прибыль (убыток) от реализации продукции, тыс. руб.	17983	22848	25414	141,3
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	15776	18043	22461	142,3
Рентабельность (убыточность) в целом по организации, %	151	201	205	54 п.п.
Окупаемость затрат, руб./руб	2,51	3,01	3,04	1,2

## Анализ организации производства и сбыта продукции отрасли растениеводства в организации

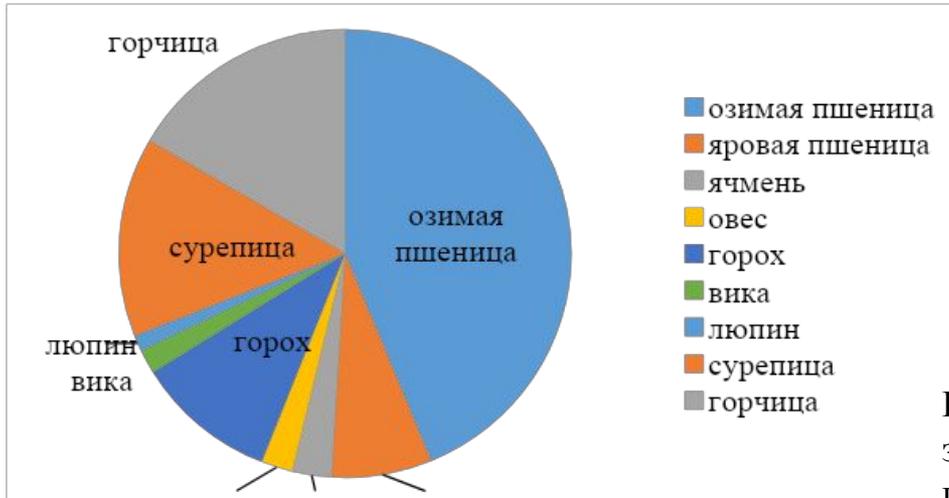
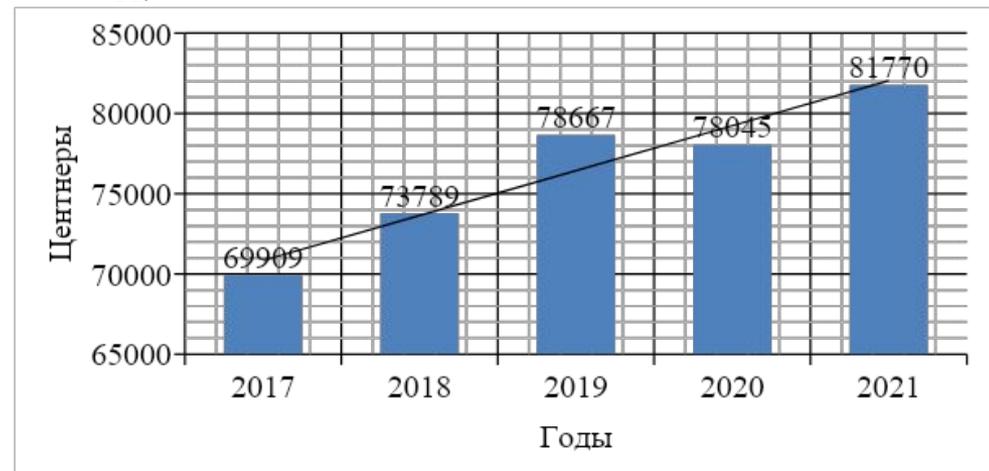


Рисунок 3 – Структура зерновых, зернобобовых и масличных культур в 2021 г.

Рисунок 4 – Динамика производства зерновых, зернобобовых и масличных культур с 2017 по 2021 гг.



## Анализ организации производства и сбыта продукции отрасли растениеводства в организации

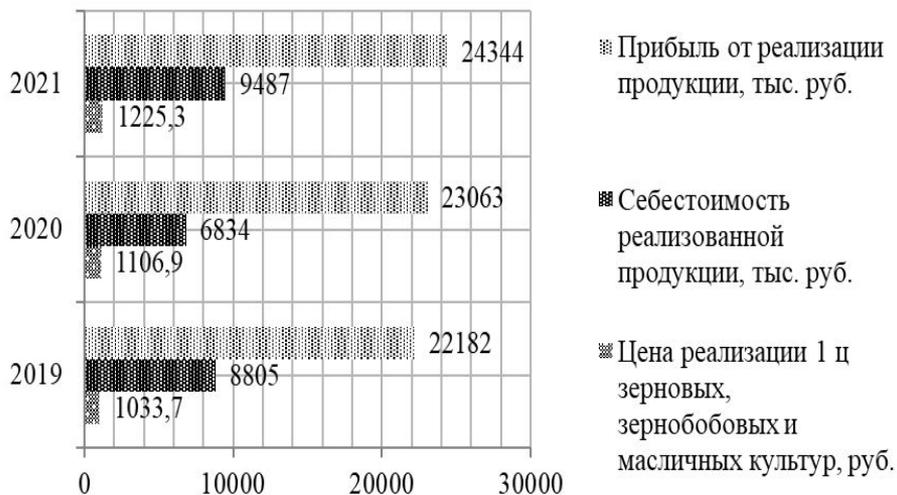


Рисунок 5 – Финансовые результаты от реализации продукции зерновых, зернобобовых и масличных культур в 2019-2021 гг.

Таблица 4 – Реализация зерновых, зернобобовых и масличных культур в ФГБНУ ФНЦ ЗБК

Показатели	Годы			Отклонение (+;-)
	2019	2020	2021	
<b>Валовый сбор, ц</b>	<b>78667</b>	<b>78045</b>	<b>81770</b>	<b>3103</b>
<b>Объем реализации, ц</b>	<b>63674,1</b>	<b>60406,8</b>	<b>69340,9</b>	<b>5666,8</b>
<b>Уровень товарности, %</b>	<b>80,9</b>	<b>77,4</b>	<b>84,8</b>	<b>3,9</b>
<b>Выручка от реализации, тыс. руб.</b>	<b>30987</b>	<b>29897</b>	<b>33831</b>	<b>2844</b>
<b>Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.</b>	<b>8805</b>	<b>6834</b>	<b>9487</b>	<b>682</b>
<b>Прибыль от реализации продукции, тыс. руб.</b>	<b>22182</b>	<b>23063</b>	<b>24344</b>	<b>2162</b>
<b>Цена реализации 1 ц зерновых и зернобобовых культур, руб.</b>	<b>1033,7</b>	<b>1106,9</b>	<b>1225,3</b>	<b>191,6</b>
<b>Рентабельность продаж, руб/руб</b>	<b>247</b>	<b>287</b>	<b>256</b>	<b>9 п.п</b>

## Таблица 5 - Анализ процесса принятия управленческих решений в ФГБНУ ФНЦ ЗБК

Этап	Содержание этапа	В организации: присутствует (+)/ отсутствует (-)
1. Сбор информации о возможных проблемах	1.1. Наблюдение за внутренней средой	+
	1.2. Наблюдение за внешней средой	+
2. Выявление и определение причин возникновения проблемы	2.1. Описание проблемной ситуации	+
	2.2. Выявление организационного звена, где возникла проблема	+
	2.3. Формулировка проблемы	+
	2.4. Оценка ее важности	-
	2.5. Выявление причин возникновения проблемы	-
3. Формулирование целей решения проблемы	3.1. Определение целей организации	+
	3.2. Формулировка целей решения проблемы	+
4. Обоснование стратегии решения проблемы	4.1. Детальное описание объекта	-
	4.3. Определение требований к решению	-
	4.4. Определение критериев эффективности решения	-
	4.5. Определение ограничений	-
5. Разработка вариантов решения	5.1. Разделение задачи на подзадачи	+
	5.2. Поиски идей решения по каждой подзадаче	+
	5.3. Построение моделей и проведение расчетов	-
	5.4. Определение возможных вариантов решения по каждой подзадаче и подсистеме	-
	5.5. Прогнозирование последствий решений по каждой подзадаче	-
6. Выбор лучшего варианта	6.1. Анализ эффективности вариантов решения	-
	6.2. Оценка влияния неуправляемых параметров	-
7. Корректировка и согласование решения	7.1. Проработка решения с исполнителями	-
	7.2. Согласование решения с функционально-взаимодействующими службами	+
	7.3. Утверждение решения	+
8. Реализация решения	8.1. Подготовка рабочего плана реализации	-
	8.2. Его реализация	+
	8.3. Внесение изменений в решение в ходе реализации	+
	8.4. Оценка эффективности принятого и реализованного решения	-

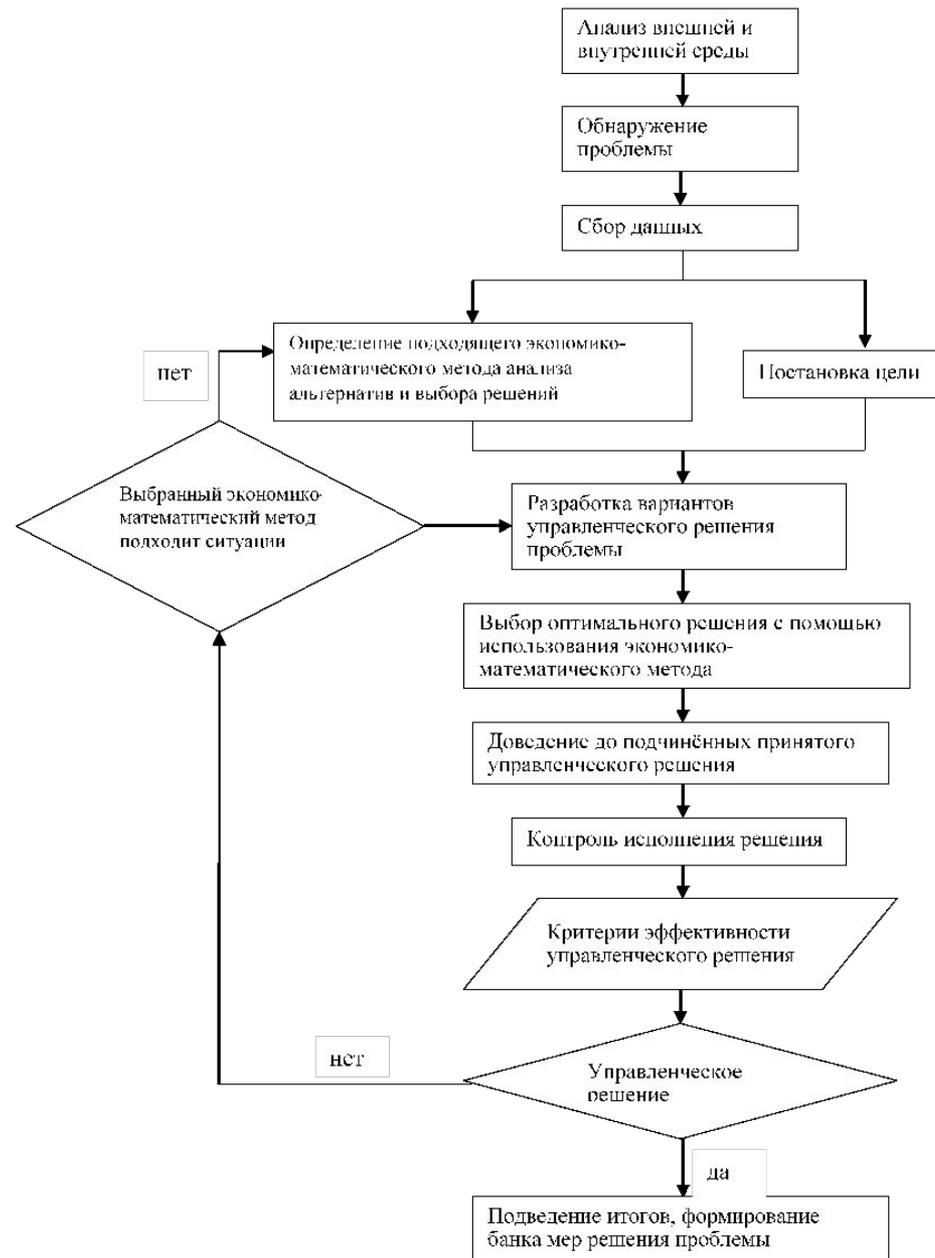
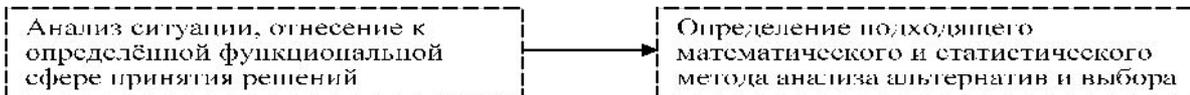


Рисунок 6 – Алгоритм принятия управленческих решений

# Рисунок 7 – Экономико-математические методы и сферы их применения в организации



# Использование экономико-математических методов в процессе принятия инновационных управленческих решений

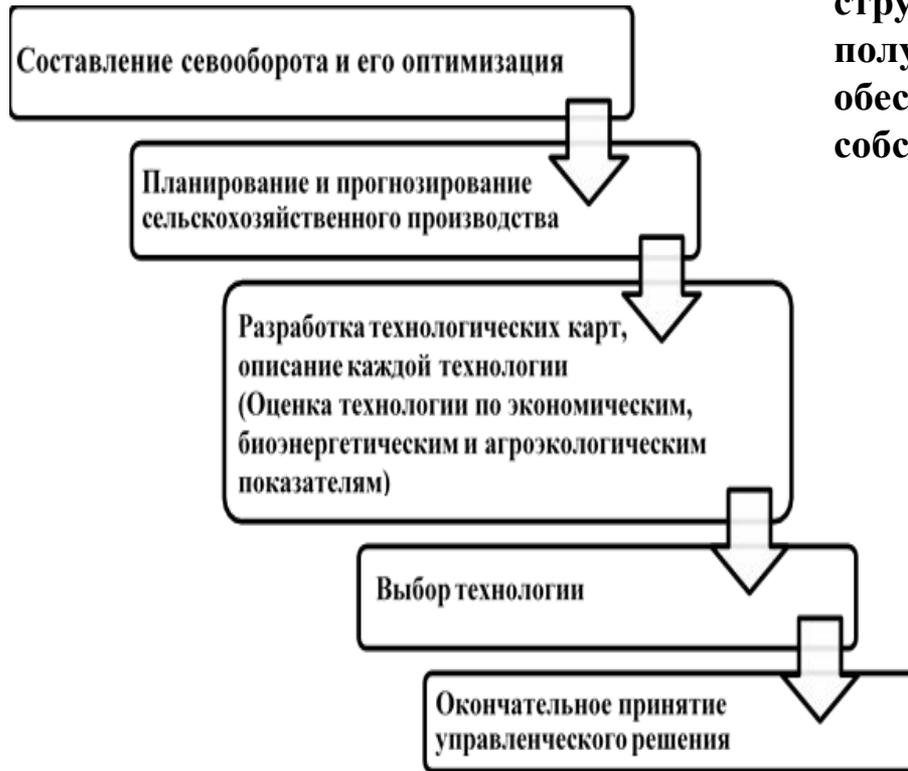


Рисунок 8 - Разработка и принятия управленческого решения в отрасли растениеводства

Целевая функция: Максимум валового дохода  
 $F = c_2 - c_1 \rightarrow \max$

**Постановка задачи.** Определить оптимальную структуру посевных площадей в хозяйстве, с целью получения максимального валового дохода и обеспечения крупного рогатого скота кормами собственного производства.

**Определим систему переменных:**

Переменные	
x1	площадь озимой пшеницы, га
x2	площадь озимой ржи, га
x3	площадь яровой пшеницы, га
x4	площадь ячменя, га
x5	площадь овса, га
x6	площадь гороха,
x7	площадь вики, га
x8	площадь гречихи,
x9	площадь проса, га
x10	площадь люпина,
x11	площадь бобов, га
x12	площадь сои, га
x13	площадь кукурузы, га
x14	площадь однолетних трав на сено, га
x15	площадь однолетних трав на зеленый корм, га
x16	площадь многолетних трав на сено, га
x17	площадь многолетних трав на сенаж, га
x18	площадь многолетних трав зеленый корм, га
x19	площадь озимых на зеленый корм, га
x20	площадь сенокосов, га
x21	площадь пастбищ, га
Z1	площадь севооборота №1, га
Z2	площадь севооборота №2, га
Z3	площадь севооборота №3, га
c1	производственные затраты
c2	валовая продукция

## Таблица 6 – Экономическая оценка перспективной производственной структуры организации

Показатели	Факт	Проект	% прироста (убыли)
<b>Выручка от реализации, тыс. руб.</b>	<b>98465</b>	<b>122243,6</b>	<b>+24</b>
<b>Озимая пшеница</b>	<b>30765</b>	<b>40999,7</b>	<b>+33</b>
<b>Озимая рожь</b>	<b>2140</b>	<b>1335,2</b>	<b>-38</b>
<b>Яровая пшеница</b>	<b>15121</b>	<b>8528,9</b>	<b>-44</b>
<b>Ячмень</b>	<b>5311</b>	<b>11106,9</b>	<b>в 2 раза</b>
<b>Овес</b>	<b>5942</b>	<b>5116,32</b>	<b>-14</b>
<b>Горох</b>	<b>14736</b>	<b>25562,5</b>	<b>+70</b>
<b>Вика</b>	<b>3350</b>	<b>4041,9</b>	<b>+21</b>
<b>Гречиха</b>	<b>9197</b>	<b>10013,0</b>	<b>+9</b>
<b>Просо</b>	<b>810</b>	<b>4252,1</b>	<b>в 5 раз</b>
<b>Люпин</b>	<b>1341</b>	<b>2261,0</b>	<b>+67</b>
<b>Бобы</b>	<b>1962</b>	<b>4286,7</b>	<b>в 2 раза</b>
<b>Соя</b>	<b>1667</b>	<b>4739,2</b>	<b>в 2 раза</b>
<b>Произведено в расчете на 100 га пашни, ц.</b>			
<b>Зерна</b>	<b>2000,0</b>	<b>3100,3</b>	<b>+56</b>
<b>Производство на 100 га сельскохозяйственных угодий, ц.</b>	<b>1847</b>	<b>2881</b>	<b>+56</b>
<b>Произведено валовой продукции, тыс. руб.: на 1 среднегодового работника</b>	<b>447,6</b>	<b>555,7</b>	<b>+24</b>
<b>на 1 чел-час</b>	<b>1893</b>	<b>2351</b>	<b>+24</b>
<b>Прибыль от реализации товарной продукции растениеводства, тыс. руб.: всего</b>	<b>22820</b>	<b>32896</b>	<b>+44</b>
<b>на 100 га сельскохозяйственных угодий, тыс. руб.</b>	<b>603</b>	<b>870</b>	<b>+44</b>
<b>Уровень рентабельности отрасли растениеводства, п. п</b>	<b>30</b>	<b>37</b>	<b>+7</b>
<b>Уровень рентабельности сельскохозяйственного производства, п.п</b>	<b>2,1</b>	<b>8,6</b>	<b>+6,5</b>

# ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

1. Проведен анализ и дана оценка процесса принятия управленческих решений в организации – объекте исследования.
2. Применение количественных методов является одним из наиболее объективных способов, используемых в процессе принятия инновационных управленческих решений, доказав свою эффективность при анализе вариантов решений и определении оптимального решения во многих сферах народного хозяйства.
- Разработан алгоритм принятия инновационных управленческих решений, основным элементом которого является использование экономико-математических методов как информационно-аналитической основы выбора и принятия оптимального решения, что позволит повысить эффективность процесса принятия управленческих решений в исследуемой организации.**
3. Основываясь на проведенной оценке процесса принятия управленческих решений в ФГБНУ ФНЦ ЗБК, **определены экономико-математические методы и сферы их применения в организации.**
4. **Разработана экономико-математическая модель оптимизации структуры посевных площадей в ОС «Стрелецкая» ФГБНУ ФНЦ ЗБК.** На основе модельных расчетов возможно проектирование структурных сдвигов в сельскохозяйственном производстве, при котором производство убыточных или низкорентабельных видов зерновых и зернобобовых культур целесообразнее сократить.



ОРЛОВСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
АГРАРНЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ  
имени Н.В. Паразина

*Спасибо за внимание!*