

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В АПК:

ДЕЛОВЫЕ ИМИТАЦИОННЫЕ ИГРЫ

Учебное пособие



МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА СТАВРОПОЛЬСКОГО КРАЯ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
СТАВРОПОЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
МОСКОВСКИЙ ГУМАНИТАРНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
(СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФИЛИАЛ)

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В АПК: ДЕЛОВЫЕ ИМИТАЦИОННЫЕ ИГРЫ

Учебное пособие

Допущено Министерством сельского хозяйства
Ставропольского края в качестве учебного пособия
для бакалавров и магистров экономического профиля,
руководителей и специалистов АПК

**Ставрополь
«АГРУС»
2013**

УДК 33
ББК 65
П80

Рецензенты:

член-корреспондент РАСХН, профессор, директор ГНУ ВНИОПТУСХ
А. С. Миндрин;

доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой прикладной экономики
и управления персоналом ФГБОУ ВПО Кубанского государственного университета
Г. Г. Вукович

П80 **Производственный менеджмент в АПК: деловые имитационные игры** : учебное пособие / под ред. А. М. Асанова, В. С. Зурабова, А. Т. Айдиновой. – Ставрополь : АГРУС Ставропольского гос. аграрного ун-та, 2013. – 364 с.
ISBN 978-5-9596-0917-7

Последовательно и логично изложены деловые игры, учитывающие особенности процесса формирования рыночной экономики России, предназначенные для освоения методов экономического анализа, оценки ситуации и принятия самостоятельного решения менеджером любого уровня.

Для бакалавров и магистров экономического профиля высших учебных заведений, а также руководителей и практиков, занимающихся вопросами управления предприятий АПК.

УДК 33
ББК 65

ISBN 978-5-9596-0917-7

© ФГБОУ ВПО Ставропольский государственный аграрный университет, 2013

Учебное пособие подготовлено авторским коллективом Ставропольского государственного аграрного университета, Московского гуманитарно-экономического института (Северо-Кавказский филиал) в следующем составе:

<i>Асанов А. М.</i>	канд. экон. наук,	профессор	(игры 1, 4, 5, 8, 41)
<i>Ажмуратова М. А.</i>	канд. экон. наук,	доцент	(игра 33)
<i>Айдинова А. Т.</i>	канд. экон. наук,	доцент	(игры 10, 29, 35)
<i>Банникова Н. В.</i>	д-р экон. наук,	профессор	(игры 13, 14, 25, 44)
<i>Белкина Е. Н.</i>	канд. экон. наук,	доцент	(игра 2)
<i>Воронин М. А.</i>	канд. биол. наук,	профессор	(игра 36)
<i>Воропинова О. А.</i>	канд. экон. наук,	доцент	(игры 29, 35)
<i>Германова В. С.</i>	канд. экон. наук,	доцент	(игры 37, 38)
<i>Гурнович Т. Г.</i>	д-р экон. наук,	профессор	(игра 36)
<i>Ермакова Н. Ю.</i>	канд. экон. наук,	профессор	(игры 13, 14, 25, 44)
<i>Зеркалева Л. С.</i>	канд. экон. наук,	доцент	(игра 34)
<i>Зурабов В. С.</i>	д-р экон. наук,	профессор	(игра 39)
<i>Исаков Н. В.</i>	д-р юрид. наук,	профессор	(игра 6)
<i>Ищук А. И.</i>	канд. воен. наук,	профессор	(игра 7)
<i>Казарова А. Я.</i>	канд. экон. наук		(игра 46)
<i>Карданова Л. И.</i>	д-р экон. наук,	профессор	(игра 42)
<i>Кочубей Е. М.</i>	канд. филос. наук,	доцент	(игра 27)
<i>Криулина Е. Н.</i>	канд. экон. наук,	доцент	(игра 15)
<i>Кумратова С. А.</i>			(игра 41)
<i>Куренная В. В.</i>	канд. экон. наук,	доцент	(игра 45)
<i>Кусакина О. Н.</i>	д-р экон. наук,	профессор	(игра 30)
<i>Латина Е. Н.</i>	канд. экон. наук,	доцент	(игра 32)
<i>Латышева Л. А.</i>	канд. экон. наук,	доцент	(игра 36)
<i>Мазуренко А. П.</i>	д-р юрид. наук,	профессор	(игра 5)
<i>Милованова Е. В.</i>	канд. экон. наук,	доцент	(игры 19, 21, 23)
<i>Остапенко Е. А.</i>	канд. экон. наук,	доцент	(игра 32)
<i>Попова А. С.</i>	канд. экон. наук,	доцент	(игра 26)
<i>Сахнюк Т. И.</i>	канд. экон. наук,	доцент	(игры 11, 12)
<i>Симонов С. В.</i>		доцент	(игра 9)

<i>Скляров И. Ю.</i>	д-р экон. наук,	профессор	(игра 36)
<i>Склярова Ю. М.</i>	д-р экон. наук,	профессор	(игра 36)
<i>Скоморощенко А. А.</i>	канд. экон. наук,	доцент	(игра 2)
<i>Скребицова Т. В.</i>	канд. экон. наук		(игры 17, 24)
<i>Сорокина О. В.</i>	канд. экон. наук,	доцент	(игра 28)
<i>Токарева Г. В.</i>	канд. экон. наук,	доцент	(игра 37, 38)
<i>Толмачева Л. Л.</i>			(игра 40)
<i>Тоторкулова М. М.</i>	канд. соц. наук,	доцент	(игры 16, 18, 20)
<i>Харченко С. В.</i>	канд. экон. наук,	доцент	(игра 4)
<i>Целовальников И. К.</i>	канд. с.-х. наук,	доцент	(игра 22)
<i>Целовальникова И. В.</i>	канд. экон. наук,	доцент	(игра 22)
<i>Черепухин Т. Ю.</i>	канд. экон. наук		(игра 43)
<i>Чернобай Н. Б.</i>	канд. экон. наук,	доцент	(игры 3, 15)
<i>Шевченко Е. А.</i>	канд. экон. наук,	доцент	(игра 31)
<i>Шихалиева Д. С.</i>	д-р экон. наук,	профессор	(игра 34)
<i>Шутова О. А.</i>	канд. экон. наук,	доцент	(игры 11, 12)

ОГЛАВЛЕНИЕ

<i>Введение</i>	7
Деловая игра 1 «Выборы руководителей аграрного предприятия и его структурных подразделений»	10
Деловая игра 2 «Оценка конкурентоспособности сельскохозяйственных предприятий»	24
Деловая игра 3 «Технология принятия управленческого решения с помощью метода SWOT-анализа на предприятиях АПК»	39
Деловая игра 4 «Разработка управленческого решения на примере предприятия, находящегося в кризисной ситуации»	50
Деловая игра 5 «Можешь ли ты быть менеджером?»	58
Деловая игра 6 «Я – менеджер»	69
Деловая игра 7 «Первые дни работы руководителя»	82
Деловая игра 8 «Развитие самоуправления трудового коллектива»	92
Деловая игра 9 «Разработка организационной структуры управления предприятием»	97
Деловая игра 10 «Оценка рисков предприятия в условиях реорганизации производства»	105
Деловая игра 11 «Стратегия интенсивного роста»	110
Деловая игра 12 «Создание имиджа организации»	120
Деловая игра 13 «Оценка шансов на успех»	123
Деловая игра 14 «Выбор оптимального ситуационного решения»	126
Деловая игра 15 «Стратегический менеджмент как инструмент снижения социальных проблем сельских территорий»	131
Деловая игра 16 «Вступление в должность руководителя предприятия»	141

Деловая игра 17	
«Роль руководителя в ситуации конфликта»	149
Деловая игра 18	
«Текучесть кадров в деятельности руководителя»	153
Деловая игра 19	
«Организация обучения персонала»	159
Деловая игра 20	
«Роль корпоративной культуры в формировании коллектива»	164
Деловая игра 21	
«Сокращение кадров»	168
Деловая игра 22	
«Прием на работу нового сотрудника»	172
Деловая игра 23	
«Формирование целей и функций системы управления персоналом организации»	186
Деловая игра 24	
«Преимущества и недостатки приобретения квалифицированных работников через обучение и наем»	189
Деловая игра 25	
«Установление норм выработки по материалам наблюдения»	192
Деловая игра 26	
«Материальная мотивация работника фирмы»	196
Деловая игра 27	
«Подбор и выдвижение кадров управления»	200
Деловая игра 28	
«Макроэкономическая нестабильность: цикличность, инфляция и безработица»	207
Деловая игра 29	
«Денежный рынок и норма процента»	216
Деловая игра 30	
«Рыночный механизм и его элементы»	222
Деловая игра 31	
«Особенности социальной политики государства»	226
Деловая игра 32	
«Совершенствование налоговой политики как фактора экономического роста региона»	232
Деловая игра 33	
«Коммерческий банк: создание и организация деятельности»	240

Деловая игра 34	
«Оценка платежеспособности и кредитоспособности заемщика»	243
Деловая игра 35	
«Банковская система и регулирование рынка»	264
Деловая игра 36	
«Экономическая работа кредитного учреждения по оформлению кредитной сделки (займа)»	274
Деловая игра 37	
«Внебиржевая торговля»	288
Деловая игра 38	
«Оценка инвестиционных проектов»	298
Деловая игра 39	
«Выработка и оценка предпринимательских идей»	304
Деловая игра 40	
«Выбор сферы предпринимательской деятельности и подготовка к созданию предприятия»	309
Деловая игра 41	
«Применение матрицы бостонской консалтинговой группы (БКГ) для формирования товарной стратегии предприятия»	315
Деловая игра 42	
«Изучение покупателя в процессе маркетингового исследования»	320
Деловая игра 43	
«Тестирование телевизионного рекламного продукта»	336
Деловая игра 44	
«Установление цены на товар»	346
Деловая игра 45	
«Оценка качества сельскохозяйственной продукции»	350
Деловая игра 46	
«Я – эколог»	354
<i>Библиографический список</i>	357

ВВЕДЕНИЕ

Одной из самых серьезных проблем высшего профессионального образования в РФ становится разрыв между содержанием образования и практикой применения полученных знаний.

Существующие формы лекционных и семинарских занятий многими учеными-преподавателями признаются как недостаточно продуктивные формы, особенно для маломотивированной и слабо подготовленной части обучающихся.

Задачи обеспечения качества и эффективности профессионального образования могут быть решены путем использования новых образовательных технологий, развития интерактивных форм обучения, проектных и других методов, позволяющих имитировать реальные ситуации.

Поиск наиболее эффективных приемов обучения открыл дорогу интерактивному методу обучения, который в настоящее время становится чрезвычайно популярным. Интерактивные методы обучения позволяют решить целый ряд задач, стоящих перед экономическими дисциплинами: развитие навыков анализа и критического мышления, связь теории и практики, представление примеров последствий принимаемых решений, представление различных точек зрения, формирование навыков оценки альтернативных вариантов решения, умение применять базовые знания в различных областях.

В данном аспекте проведение практических занятий с использованием деловых и ролевых игр, активизирующих индивидуальный и групповой потенциал слушателей, в наибольшей степени обеспечивает формирование основных управленческих навыков, снижает потенциально возможный драматизм реальной практики.

Особый интерес к активным формам обучения обусловлен их открытостью для неформализованного

творческого поиска оптимальных вариантов решения проблем управления экономическими и иными социально значимыми процессами, в том числе и с участием представителей производственной сферы.

Практика использования деловых игр в учебном процессе Ставропольского государственного аграрного университета и Московского гуманитарно-экономического института (Северо-Кавказский филиал) позволила апробировать и системно представить накопленный материал при подготовке специалистов в области менеджмента организации.

Модульный характер представленных в настоящем издании деловых и ролевых игр позволяет их модифицировать для использования при решении практических проблем и в других сферах социально-экономической жизни общества.

ДЕЛОВАЯ ИГРА 1

«ВЫБОРЫ РУКОВОДИТЕЛЕЙ АГРАРНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ И ЕГО СТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ»

Цель

Изучить на практике процедуру подбора, выдвижения и избрания руководителей предприятия и его структурных подразделений, на основе оценки их профессиональных и личных качеств.

Порядок проведения

Преподаватель кратко излагает методику и правила проведения деловой игры. Организует распределение ролей, формирование и деятельность игровых групп. Выдает задание для самоподготовки студентов.

Из числа участников игры преподаватель выбирает группу арбитров в количестве трех человек и председателя счетной комиссии, которые работают под его непосредственным руководством. Преподаватель делит группу на 2 игровые команды, в каждой игровой группе назначается руководитель – капитан, роли распределяет преподаватель.

Участники игры

В состав игровой группы входят:

- капитан команды;
- представитель районного управления сельского хозяйства;
- председатель профсоюзного комитета СХПК;
- претенденты на должность председателя СХПК;
- претенденты на должность руководителя подразделения;
- главные специалисты (в зависимости от числа студентов в группе);
- руководители подразделений (в зависимости от числа студентов в группе);
- полеводы и животноводы (в зависимости от числа студентов в группе);

Во время игры арбитры контролируют игровой режим, консультируют участников, определяют ее результаты.

Сначала игровые группы осуществляют подбор и выдвижение председателя СХПК, затем – руководителя подразделения.

Исходные данные

Сельскохозяйственный производственный кооператив (СХПК) «Рассвет» расположен в восточной части Ставропольского края, в 3 км от районного центра – г. Павловска – и в 165 км от краевого центра.

Предприятие относится к зерново-скотоводческому производственному типу.

На территории хозяйства расположено 2 населенных пункта. Через центральную усадьбу СХПК проходит автострада, связывающая крайовой и районный центры. Ко всем производственным объектам хозяйства подведены хорошие дороги. Расположение СХПК экономически выгодно. Близость г. Павловска позволяет хозяйству быстро реализовывать продукцию и благоприятно сказывается на снабжении.

В настоящее время СХПК «Рассвет» имеет 18609 га общей земельной площади, в том числе 17331 га – сельскохозяйственных угодий, из них 15997 га пашни, 1325 га – пастбищ, 9 га – естественных сенокосов и 62 га прудов и водоемов. На конец 20__ года в хозяйстве имелось 463 гол. крупного рогатого скота, в том числе 246 гол. коров; 1733 гол. овец, в том числе 800 – овцематок; 208 гол. свиней и 20 гол. лошадей. поголовье птицы полностью ликвидировано.

В 20__ году СХПК «Рассвет» произвел 31898 ц зерна, 3456 ц молока, 214 ц мяса говядины, 166 ц баранины и 49 ц шерсти.

Для производства сельскохозяйственной продукции на предприятии имеются 3 комплексные бригады, стройчасть, гараж, нефтебаза, центральные ремонтные мастерские (ЦРМ), станция техобслуживания (СТО), а также перерабатывающие подразделения – маслоцех, пекарня и мельница. В составе комплексных бригад имеются тракторно-полеводческие, кормодобывающие и овощеводческие бригады, а также животноводческие фермы – молочно-товарные, по откорму молодняка крупного рогатого скота, свиней и чабанские бригады.

Основные показатели работы СХПК представлены в табл. 1–6.

Таблица 1

Размеры предприятия

Показатель	1-й год	2-й год	3-й год
Валовая продукция, тыс. руб.	10520	8838	8666
Товарная продукция, тыс. руб.	9355	7788	6719

Продолжение

Показатель	1-й год	2-й год	3-й год
Среднегодовая численность работников сельского хозяйства, чел.	485	409	320
Производственные основные средства основной деятельности, тыс. руб.	58,7	44,2	44,8
Поголовье скота, усл. гол.	1624	1410	1392
Площадь сельхозугодий, га	18404	17331	17331
В том числе пашни	17070	15997	15997
Площадь леса, га	9	9	9

Таблица 2

Структура товарной продукции (в сопоставимых ценах 2011 г.)

Наименование отраслей, культур и продуктов	В среднем за 3 года	
	тыс. руб.	%
Растениеводство, всего	5599	70,4
В том числе:		
зерновые	3811	47,9
кормовые	101	1,3
технические	32	0,4
прочие	1655	20,8
Животноводство, всего	2049	25,8
В том числе:		
скотоводство	1254	15,8
из них молоко	880	11,1
свиноводство	138	1,7
овцеводство	181	2,3
из них шерсть	107	1,3
прочие	476	6,0
Прочие отрасли	306	3,8
Всего по сельскому хозяйству	7954	100

Таблица 3

Состав и структура основных средств предприятия

Виды основных фондов	Базисный год		Отчетный год	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
1. Здания и сооружения	40875	69,7	29872	66,6
2. Машины и оборудование	13196	22,5	9937	22,2

Продолжение

Виды основных фондов	Базисный год		Отчетный год	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
3. Транспортные средства	2545	4,3	2202	4,9
4. Скот рабочий	39	0,1	33	0,1
5. Скот продуктивный	1333	2,2	2276	5,0
6. Многолетние насаждения	692	1,2	541	1,2
Всего производственных фондов	58680	100,0	44841	73,9
Из них:				
производственные	41016	69,9	33136	100
непроизводственного назначения	17664	30,1	11705	26,1

Таблица 4

Состав и структура рабочей силы предприятия

Категория работников	1-й год		2-й год		3-й год	
	Чел.	В % к итогу	Чел.	В % к итогу	Чел.	В % к итогу
Рабочие постоянные	414	76,4	153	67,7	193	60,3
В т. ч. механизаторы	80	14,8	28	12,4	54	16,9
Служащие	71	13,1	28	12,4	51	15,9
В т. ч. руководители	15	2,8	7	3,1	7	2,2
специалисты	56	10,3	21	9,3	44	13,8
Рабочие прочих видов деятельности	57	10,5	45	19,9	76	23,8
ВСЕГО	542	100	226	100	320	100

Таблица 5

Уровень оплаты труда на предприятии

Показатель	1-й год	2-й год	3-й год
Общий фонд оплаты труда, тыс. руб.	2244	1663	2052
В том числе рабочих, занятых в с.-х. производстве, всего	2029	1473	1805
Из них: рабочие постоянные	1681	1241	1434
служащие	348	232	371
Из них: руководители	109	73	109
специалисты	239	159	262

Таблица 6

Уровень рентабельности сельскохозяйственного производства в СХПК

Показатель	1-й год	2-й год	3-й год
Выручка от продажи с.-х. продукции, тыс. руб.	8495	2222	6719
Полная себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	8096	3274	9035
В т. ч. растениеводства	3361	466	6224
животноводства	4735	2808	2811
Прибыль от реализации продукции, тыс. руб.	399	-1052	-2316
В т. ч. растениеводства	1133	412	-1225
животноводства	-734	-1464	-1091
Уровень рентабельности (+), убыточности (-) производства, %	4,9	-32,1	-25,6
В т. ч. растениеводства	33,7	88,4	-19,7
животноводства	-15,5	-52,1	-38,8

Месяц назад председатель сельскохозяйственного производственного кооператива «Рассвет» В. И. Николаев был освобожден от занимаемой должности, как не справившийся с возложенными на него обязанностями. Комиссия, которая работала по данному факту, особое внимание обратила на неэффективную работу предприятия, снижение качественных показателей, низкую эффективность мер, направленных на повышение конкурентоспособности предприятия, отсутствие серьезного анализа хозяйственной и коммерческой деятельности в СХПК.

Наблюдается большая текучесть основного кадрового состава, председатель запустил работу с персоналом управления, не проявлял должной требовательности к себе и подчиненным, принизил ответственность заместителей и главных специалистов за решение технических и организационных вопросов. Трудовая дисциплина поддерживалась в основном административными методами. Вследствие этого – предприятие находится на грани банкротства.

Неделю назад бригадир комплексной бригады № 1 И. П. Иванов в возрасте 62 лет вторично подал заявление с просьбой освободить его от занимаемой должности по состоянию здоровья и с уходом на пенсию. Правление СХПК приняло решение просьбу удовлетворить и подобрать на его место хорошо зарекомендовавшего себя специалиста из числа сотрудников предприятия.

Ход игры

Первый этап

Преподаватель знакомит игровые группы с данными претендентов на занятие вакантных должностей председателя СХПК и руководителя подразделения.

На должность председателя претендуют:

1. Владимир В. В. – главный агроном соседнего ЗАО «Родина», его кандидатура рекомендована районным управлением сельского хозяйства;

2. Сергеев Н. С. – главный экономист данного СХПК, рекомендован профсоюзным комитетом хозяйства;

3. Терентьев В. Н. – главный зоотехник данного СХПК, сам выдвинул свою кандидатуру.

Краткие характеристики претендентов:

1. Владимир Виктор Васильевич, возраст 37 лет, русский, образование высшее, главный агроном ЗАО «Родина». Окончил сельскохозяйственный институт, агрономический факультет. Постоянно работал в одном хозяйстве, сначала работником овощеводческой бригады, после окончания института – агрономом производственного участка, старшим агрономом, в последние 10 лет – главным агрономом хозяйства. Шесть месяцев назад закончил отделение подготовки резерва руководителей СХП.

За время работы показал себя хорошим специалистом, настойчиво добивающимся совершенствования технологии и повышения культуры земледелия. Под его руководством в хозяйстве урожайность основных сельскохозяйственных культур повысилась в среднем на 27 %. ЗАО «Родина», где он работает, является одним из лучших в районе. Способен мобилизовать усилия руководителей, специалистов и всех работников полеводства на улучшение работы и точное соблюдение сроков выполнения всех запланированных работ. Быстро ориентируется в сложных производственных ситуациях, но иногда допускает погрешности в решениях. Контактен. В хороших отношениях со своими подчиненными, во многом им помогает.

Достаточно внимания уделяет воспитательной работе среди растениеводов. Постоянно развивает у себя и у своих подчиненных чувство ответственности, воспитывает у них трудолюбие.

Несколько склонен к саморекламе, любит рассказывать о своих успехах.

Большое внимание уделяет вопросам подготовки кадров, повышению их квалификации. В хозяйстве был инициатором проведения ежегодной аттестации руководителей и специалистов отрасли.

Хороший семьянин, имеет троих дочерей, жена работает заместителем главного бухгалтера хозяйства.

2. Сергеев Николай Семенович, возраст 40 лет, русский, образование высшее. Закончил сельскохозяйственный институт, получил специальность экономиста – организатора сельскохозяйственного производства. Работал агрономом, управляющим отделением, старшим диспетчером хозяйства, экономистом по заработной плате, а последние 4 года – главным экономистом этого хозяйства. Отлично разбирается в производственных вопросах. Умело сочетает основную производственную деятельность с общественной работой. Является заместителем председателя профкома СХПК. Является руководителем «Школы экономических знаний».

К своим подчиненным относится доверительно. Экономическую работу ведет вдумчиво, предлагаемые решения экономически обосновывает. Умеет отстаивать свое мнение, критикует неправильные действия руководителей любого ранга. Хороший собеседник, легко вступает в контакты с людьми. Болезненно принимает критику в свой адрес, переживает, отходит долго.

Хороший семьянин. Имеет двух детей школьного возраста.

Находится в близких родственных связях с бывшим председателем СХПК Николаевым В. И.

3. Терентьев Василий Николаевич, возраст 36 лет, русский. Окончил сельскохозяйственный техникум, работал зоотехником фермы крупного рогатого скота и заочно учился в сельскохозяйственном институте на зооинженерном факультете, который окончил семь лет назад. В настоящее время работает главным зооинженером данного СХПК.

Хороший специалист. Умеет быстро оценить производственную обстановку, расставить и загрузить людей, проконтролировать результат. Строг в оценке своей деятельности и подчиненных. Умеет и часто внедряет лучшее, что имеется в передовых хозяйствах края для повышения эффективности животноводства в СХПК.

Много читает. Работает над повышением своей квалификации. Принципиален. Честен.

Коммуникабельность невысокая. Трудно вступает в контакты с людьми. Близких друзей не имеет.

Два года назад развелся с женой. У них трое детей, дети живут с матерью. Сейчас женат на учительнице сельской школы.

На должность бригадира комплексной бригады претендуют:

1. Сизов В. С. – агроном-семеновод, выдвинут правлением СХПК;

2. Петренко С. В. – старший диспетчер СХПК, выдвинут профсоюзным комитетом хозяйства;

3. Федоров Н. Н. – механик этой бригады, выдвинут рабочими бригады.

Краткие характеристики претендентов:

1. Сизов Владимир Сергеевич, возраст 30 лет, русский, образование высшее. Окончил сельскохозяйственный институт, агрономический факультет. Три года работал агрономом-семеноводом, сейчас руководит кормодобывающей бригадой.

За время работы показал себя хорошим специалистом. Обеспечивает соблюдение технологии производства продукции. Проводит работу по освоению научно обоснованной системы земледелия. Организует выполнение мероприятий по повышению урожайности кормовых культур, рациональному использованию рабочей силы, техники и удобрений. Участвует в разработке и внедрении мероприятий по НОТ. Коллектив бригады дружный, спаянный, работники взаимно выручают друг друга. Владимир Сергеевич хорошо планирует свою работу, а также работу бригады. Дисциплинирован. По отношению к подчиненным справедлив, выдержан. Может признать свои ошибки, но старается их допускать поменьше. Не любит критиковать руководителей.

Повышает свою квалификацию, много читает. Несколько замкнутый человек. Близких друзей в хозяйстве не имеет. Хороший семьянин. Имеет пятилетнего сына. Жена работает воспитателем детского сада.

2. Петренко Сергей Васильевич, 34 года, русский, образование незаконченное высшее. Окончил сельскохозяйственный техникум по специальности «Зоотехния». После окончания техникума 6 лет работал заведующим фермой крупного рогатого скота. Заочно учится на пятом курсе зооинженерного факультета сельскохозяйственного института. Последние 4 года работает старшим диспетчером СХПК, хороший работник, осуществляет оперативное регулирование хода производства. Участвует в разработке оперативных планов и контролирует их выполнение. Обеспечивает бесперебойную

работу технических средств связи. Хорошо знает организацию производственного планирования, основы экономики, трудового законодательства. Дисциплинирован, выдержан, честен. С людьми общителен. Может критиковать неправильные действия любого руководителя и специалиста. Любит выступать на собраниях, иногда высказывает дельные предложения.

Часто отказывается выполнять общественные поручения, ссылаясь на занятость и учебу.

Быстро устанавливает контакты с людьми. Пользуется авторитетом среди специалистов и друзей. Хороший семьянин. Жена работает дояркой, дети учатся в школе.

3. Федоров Николай Николаевич, возраст 40 лет, русский, образование среднее техническое, заочно окончил техникум механизации сельского хозяйства. Постоянно работает в этой комплексной бригаде: сначала слесарем, потом трактористом, после окончания учебы его перевели механиком бригады.

Отличный механик. Умеет быстро оценить производственную обстановку, подобрать, расставить и максимально загрузить людей, проверить результат. Строг в оценке своей деятельности и своих подчиненных. Рационально использует технику, трудовые ресурсы. Организует эффективную эксплуатацию техники, правильное хранение машин и оборудования в нерабочий период. Принимает меры по экономному расходованию топлива, запчастей. Контролирует соблюдение механизаторами дисциплины, правил техники безопасности и противопожарной безопасности. Любит работать с техникой, имеет несколько авторских свидетельств на изобретения.

К подчиненным требователен. Во взаимоотношениях сух, официален. Чрезмерно категоричен. Не очень охотно идет на общение с людьми, не разбирающимися в технике. Дисциплинирован. Повышает свою квалификацию, очень много читает. Хорошо знаком с достижениями науки и передовой практики в области механизации сельскохозяйственных работ.

Хороший семьянин. Детей не имеет. Занимается подсобным хозяйством.

Второй этап

Преподаватель предлагает провести балльную оценку профессиональных и личных качеств каждого из претендентов, пользуясь методикой, предложенной в таблицах 7 и 8.

Студенты под руководством старших игровых групп оценивают по 5-балльной шкале качества кандидатов на должность, суммиру-

ют баллы, а затем на основе подробного обсуждения каждой кандидатуры решают вопрос о ее выдвижении на должность.

Перспективы выдвижения по сумме баллов: свыше 61 – полностью готов к занятию более высокого поста, рамки нынешней работы узки; 51–60 – сможет занять более высокий пост через некоторое время; 40–50 – хорошо подготовлен к своей работе, однако к выдвижению не готов; менее 40 баллов – занимаемый пост превышает его возможности. Для оставления на занимаемой должности, необходима значительная работа над собой.

Оценка (5, 4, 3 и 2 балла) руководителей проводится по следующим критериям (табл. 7, 8).

Таблица 7

Балльная оценка профессиональных и личных качеств

I. Профессиональные качества, их оценка	
1. Результативность труда при исполнении обязанностей: – кроме своевременного (или досрочного) выполнения заданий, охотно берет на себя дополнительные задания	5
– задания выполняет в срок	4
– бывает, что опаздывает при выполнении задания	3
– задание выполняет медленно, не ритмично, часто опаздывает	2
2. Качество работы: – качество высокое с использованием новых творческих решений	5
– работает старательно, добросовестно, точно	4
– работает удовлетворительно, бывают неполадки	3
– работает небрежно, результаты иногда нельзя принять	2
3. Самостоятельность: – даже в необычной обстановке быстро принимает обоснованное решение, может убедить других в его правильности	5
– большинство решений принимает самостоятельно	4
– решения принимает по несложным вопросам, под влиянием других может изменить их	3
– избегает принимать решения, ждет поддержки вышестоящих руководителей	2
4. Настойчивость: – охотно берется за трудные и продолжительные по времени исполнения задания, умеет преодолеть трудности	5
– добросовестно выполняет задания, трудности не сбивают с ритма	4
– если не встречает серьезных трудностей, то доводит до конца начатую работу	3
– быстро загорается и так же быстро остывает	2

Третий этап

Каждый претендент приглашается на общее собрание членов сельхозкооператива (комплексной бригады) для участия в выборах на должности председателя СХПК и бригадира комплексной бригады. На собрании претенденты должны выступить перед соответствующими коллективами кооператоров со своей программой предстоящей работы в новой должности. В этих программах каждый кандидат на должность должен изложить комплексный план социально-экономических мероприятий по повышению эффективности производства и качества работы на предприятии (подразделении).

Четвертый этап

После изложения предвыборных программ претендентами начинается обсуждение этих программ. Выступают главные специалисты, руководители подразделений, рядовые кооператоры, которые дают оценку предложений претендентов и призывают голосовать за того или иного кандидата на должность.

Пятый этап

Председатель счетной комиссии вместе с ее членами раздают бюллетени для голосования и организуют его проведение. После окончания выборов оглашают их итоги и поздравляют избранных руководителей СХПК и подразделения.

Подведение итогов

По окончании игры, преподаватель и арбитры подводят ее итоги, проводят анализ и обсуждение хода игры, отмечают наиболее удачные предложения, решения, принятые игроками в процессе игры, определяют команду-победительницу и выставляют оценки за аргументированность и творчество каждого выступающего по пятибалльной системе (табл. 9).

Таблица 9

Итоговые оценки результатов игры

Команда	Этап					Итого, баллов
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	
1-я						
2-я						

ДЕЛОВАЯ ИГРА 2

«ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ»

Цель

Данная деловая игра разработана с целью закрепления теоретических знаний, практического освоения методики оценки конкурентоспособности сельскохозяйственных предприятий и определения их конкурентных позиций, а также разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности субъектов аграрного сектора.

Деловая игра рассчитана на 2 аудиторных часа.

Преподаватель перед началом игры должен убедиться, что студенты освоили материал по следующим вопросам:

1. Что такое конкурентоспособность предприятия?
2. Что такое конкурентные преимущества?
3. Каковы факторы, определяющие конкурентоспособность предприятия АПК?
4. Что такое конкурентоспособность продукции и чем она определяется?

Порядок проведения

1. Определить коэффициенты весомости показателей, используемые при оценке конкурентоспособности.
2. Определить техническую обеспеченность предприятия.
3. Оценить конкурентоспособность предприятия АПК в соответствии с предлагаемой методикой:
 - оценить величину потенциала предприятия в разрезе его структурно-функциональных областей и элементов процесса труда внутри них;
 - дать оценку финансового состояния предприятия;
 - определить эффективность производства и реализации сельскохозяйственной продукции.
4. Определить конкурентную позицию предприятия АПК и предложить меры по обеспечению его конкурентоспособности.

Участники

Преподаватель осуществляет общее руководство игрой и оказывает методическую помощь студентам.

Две подгруппы студентов, каждая из которых оценивает конкурентоспособность своего предприятия и вырабатывает пути ее повышения.

Одна подгруппа студентов в роли экспертов – специалистов АПК будут определять методом Дельфи коэффициенты весомости.

Арбитры (3 человека) – для оценки результатов игровой ситуации и определения команды-победительницы.

Методическое обеспечение

1. Годовые отчеты сельскохозяйственных организаций
2. Программный продукт «Оценка уровня конкурентоспособности сельскохозяйственных предприятий» (Свидетельство об официальной регистрации программы для ЭВМ № 2006610385, 2005 г.)
3. Экономика организации : методические указания для проведения семинарских занятий. Ставрополь : АГРУС, 2011. – 26 с.

Ход игры

Исследования проблем обеспечения конкурентоспособности сельскохозяйственных предпринимательских структур показали особую важность оценки уровня конкурентоспособности предприятий. При этом установлены основные требования к результатам оценки, в соответствии с которыми определен инструментарий построения аппарата расчетов.

Обеспечение конкурентоспособности представляет собой процесс управления потенциалом предприятия по его структурно-функциональным областям и элементам процесса труда. Преимуществом данной методики является то, что для определения уровня конкурентоспособности не надо проводить трудоемких исследований, расчеты основаны на данных годовых отчетов.

Методика комплексной оценки конкурентоспособности предприятия предназначена для выявления имеющихся ресурсов предприятия, оценки достигнутого уровня потенциала предприятия, оценки финансового положения предприятия, эффективности производства и сбыта сельскохозяйственной продукции и на основе этого определения уровня конкурентоспособности сельскохозяйственных организаций.

Под **потенциалом предприятия** понимается совокупность имеющихся у него в наличии ресурсов по структурно-функциональным областям предприятия и элементам процесса труда. Финансовое положение предприятия предполагает анализ основных финансовых показателей деятельности предприятия.

Эффективность производства и сбыта сельскохозяйственной продукции позволяет оценить существующую производственную технологию и меры по стимулированию сбыта.

Первоначальным этапом расчета потенциала предприятия является ввод исходных данных на основе годовых отчетов: посевных площадей (форма № 9-АПК), поголовья животных (форма № 15-АПК) и наличия сельскохозяйственной техники (форма № 17-ПК) (рис. 1).

ПОСЕВНЫЕ ПЛОЩАДИ

Культуры	код	га
Зерновые	210	
Технические	220	
Овощи	230	
Бахчевые	240	
Кормовые	250	
Всего посевов	260	
Площадь пашни	270	
Бонитет почвы	440	

НАЛИЧИЕ ТЕХНИКИ

Наименование	код	ед.
Тракторы	10	
Тракторные прицепы	20	
Сеялки	30	
Картофелесажалки	40	
Сенокосилки тракторные	50	
Комбайны, всего	60	
В т. ч. зерноуборочные	61	
кукурузоуборочные	62	
силосоуборочные	63	
картофелеуборочные	64	
льноуборочные	65	
свеклоуборочные	66	
Дождевальные и поливальные машины и установки	70	
Жатки рядовые и валковые	80	
Доильные установки и агрегаты	90	
Раздатчики кормов для КРС	100	
Раздатчики кормов для свиней	110	
Транспортеры для уборки навоза	120	
Грабли тракторные	130	
Пресс-подборщики	140	

НАЛИЧИЕ ЖИВОТНЫХ

Вид	код	гол.
КРС	300	
Свиньи	310	
Овцы	320	
Птица	330	

Рис. 1. Ввод исходных данных для расчета потенциала предприятия

Для оценки потенциала сельскохозяйственного предприятия необходимо ориентироваться на нормативы техники, обеспечивающие соблюдение технологического процесса производства сельскохозяйственной продукции и его сроков (табл. 1).

Учебное издание

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В АПК:

ДЕЛОВЫЕ ИМИТАЦИОННЫЕ ИГРЫ

Учебное пособие

Публикуется в авторской редакции.

Заведующий издательским отделом *А. В. Андреев*
Техническое редактирование и компьютерная верстка
О. С. Данишиной, И. Н. Олейниковой
Корректор *Е. А. Шулякова*

Подписано в печать 22.09.2013. Формат 60x84¹/₁₆. Бумага офсетная.
Гарнитура «Times». Печать офсетная. Усл. печ. л. 21,15. Тираж 500 экз. Заказ № 366.
Налоговая льгота – Общероссийский классификатор продукции ОК 005-93-953000
Издательство Ставропольского государственного аграрного университета «АГРУС»,
355017, г. Ставрополь, пер. Зоотехнический, 12.
Тел/факс: (8652) 35-06-94. E-mail: agrus2007@mail.ru

Отпечатано в типографии издательско-полиграфического комплекса СтГАУ «АГРУС»,
г. Ставрополь, ул. Пушкина, 15.