

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ДЕПАРТАМЕНТ НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ И ОБРАЗОВАНИЯ
ФГБОУ ВО «ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

М. Шейхова
Профессор
Экономика

Кафедра теории экономики, менеджмента и права

ОТЧЕТ

о прохождении технологической практики

Выполнила:

Студентка 3 курса
Агрономического факультета
направления подготовки
44.03.04 Профессиональное обучение
(по отраслям)
направленность Экономика и управление
Клименко Анастасия Юрьевна

Руководитель:

к.э.н., доцент Шейхова М.С.



п. Персиановский 2018 г

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ДЕПАРТАМЕНТ НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ И ОБРАЗОВАНИЯ
ФГБОУ ВО «ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

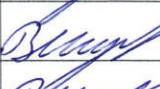
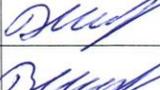
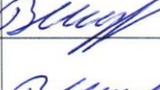
ДНЕВНИК

прохождения технологической практики
студентки 3 курса агрономического факультета
направления «Профессиональное обучение (по отраслям)»
направленность «Экономика и управление»

Клименко А.Ю.

ООО «Агросоюз Юг Руси» ФПЗ «Придонский»



Дата	Выполняемое задание	Подпись руководителя
23.06.18	Знакомство с руководителем практики на предприятии, ознакомление с уставом предприятия, с производственной деятельностью, с организационной структурой управления	
25.06.18	Инструктаж по технике безопасности	
26.06.18 27.06.18	Изучение работы предприятия: состояния оборудования; технологий производства; изучение плановых нормативов, приказов по организации, методических рекомендаций и распоряжений	
28.06.18 29.06.18	Определение состава и структуры земельных ресурсов предприятия, обеспеченности трудовыми ресурсами, рентабельности и продаж предприятия. Ознакомление с финансовым состоянием предприятия, экономическими и природными условиями предприятия	
2.07.18	Определение обеспеченности предприятия основными средствами и эффективности их использования, анализ их движения и структуры	
3.07.18	Анализ деловой активности предприятия: определение источников формирования и состояния оборотных активов	
4.07.18	Рассмотрение структуры использования земельных угодий в хозяйстве, использования пашни и посевных площадей	
5.07.18 6.07.18	Анализ эффективности деятельности предприятия: проведение анализа доходов и порядка распределения прибыли	
9.07.18 10.07.18	Изучение содержания и методики составления плана экономического развития предприятия, расчет показателей обеспеченности основными производственными фондами и эффективности их использования	
11.07.18	Анализ экономической эффективности использования оборотных фондов, уровня производительности труда в хозяйстве, коэффициент использования трудовых ресурсов	
12.07.18	Расчет затрат и структуры продукции растениеводства и животноводства, её основных показателей экономической эффективности, а так же расчет показателей рентабельности и окупаемости продукции	
13.07.18	Расчет численности работников и кадровой структуры предприятия, расчет уровня среднемесячной заработной платы работников предприятия	
16.07.18	Расчет основных коэффициентов ликвидности, баланса и платежеспособности. Расчет собственных оборотных средств и чистого оборотного капитала	
17.07.18	Расчет и оценка стоимости чистых активов, обеспеченности запасов источниками формирования, а так же коэффициенты финансовой устойчивости	
18.07.18	Рассмотрение состава и структуры товарной продукции и основных производственных фондов	
19.07.18	Расчет и анализ внутренней и внешней среды предприятия. Оценка адаптивности системы управления. Совершенствование организационного механизма адаптивной системы управления.	
20.07.18	Подведение итогов прохождения практики, составление выводов о деятельности предприятия, оформление материалов практики для написания отчета	

Подпись студента: _____

Подпись руководителя практики: _____

РЕЦЕНЗИЯ

на отчет по технологической практике (по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности)

Студент(ки) 3 курса направления подготовки 44.03.04 Профессиональное обучение (по отраслям), направленность Экономика и управление, группа 1
(курс, группа, направление)

Клименко А.Ю.
(Ф.И.О. студента)

Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности является обязательным видом учебной работы студента. Выпускник ВУЗа должен обладать не только широкими знаниями теоретического характера, но и навыками их грамотного применения на практике. Технологическая практика предполагает комплексное использование знаний студента по ряду смежных дисциплин.

Клименко А.Ю. проходила технологическую практику по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности в ООО «АгроСоюзЮгРуси» ПФЗ «Придонский». В соответствии с программой практики и индивидуального плана – графика получила и выполнила соответствующие задания. Содержание отчета соответствует требованиям программы практики. Дневник прохождения практики соответствует требованиям, предъявляемым рабочей учебной программой.

В течение практики были проявлены инициатива, активность заинтересованность в выполнении полученных заданий. В период прохождения практики были сделаны соответствующие записи, построены графики, проведены расчеты экономических показателей. По окончании работ был подготовлен и представлен к защите отчет. Отчет выполнен в соответствии с предъявленными требованиями и может быть рекомендован к защите с оценкой «Отлично»

Руководитель практики



РЕЦЕНЗИЯ

на отчет по технологической практике (по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности)

Студент(ки) 3 курса направления подготовки 44.03.04 Профессиональное обучение (по отраслям), направленность Экономика и управление, группа 1
(курс, группа, направление)
Клименко А.Ю.
(Ф.И.О. студента)

Рецензия дана Клименко Анастасии Юрьевне в том, что она действительно проходила технологическую практику в ООО «АгроСоюзЮгРуси» ПФЗ «Придонский». Студентка своевременно приходила на работу, выполняла задания в соответствии программой производственной практики и разработанного индивидуального плана-графика прохождения практики. Во время выполнения работы, студентка делала соответствующие записи в рабочих документах, проводила расчеты экономических показателей. В течении практики студентка проявила инициативу при расчетах некоторых финансовых показателей, которые в дальнейшем будут использованы при анализе финансовой устойчивости предприятия.

Изучив данный отчет, можно отметить, что этот отчет был написан абсолютно верно и грамотно. Отчет объективно излагает все стадии деятельности нашего предприятия, удачно изложен теоретический и практический материал. В отчете отражены все детали, с которыми практикант встречался на работе, в период прохождения практики. Все прилагаемые к отчету документы и регистры учета соответствуют действительным учетным данным предприятия. По окончании работы практиканткой был написан отчет, который действительно отражает настоящее финансовое положение хозяйства. Отчет выполнен в соответствии с предъявленными требованиями и может быть рекомендован к защите с высокой оценкой.

Руководитель практики от предприятия



ХАРАКТЕРИСТИКА

Студент-практикант Клименко А.Ю. в период с 23.06.2018 г. по 20.07.2018 г. проходила технологическую практику на предприятии ООО «Агросоюз Юг Руси» ФПЗ «Придонский».

В течение всего периода практики, Клименко Анастасия Юрьевна внимательно и ответственно относилась к выполняемой работе, проявила себя с положительной стороны. Место прохождения практики посещала регулярно в соответствии с программой прохождения практики, опозданий не допускала. К должностным обязанностям и поставленным задачам относилась с особым вниманием, проявляя интерес к работе. Обладает хорошими теоретическими и практическими знаниями, необходимыми для

Изучала методы управления и основные методы мотивации персонала, должностные обязанности персонала, проводила анализ хозяйственной деятельности организации за последние три года, ознакомилась с порядком ведения различных распорядительных документов, учетной документации, изучала организационную структуру предприятия, участвовала в различной повседневной работе.

Всю порученную работу выполняла добросовестно и в срок. Стремилась приобретать новые знания, чтобы быть ещё более полезным на месте практики. Неоднократно оказывала помощь Замечаний по прохождению практики к Клименко А.Ю. нет. По результатам практики, руководством организации рекомендована положительная оценка.

20 июля 2018 г.



МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ДЕПАРТАМЕНТ НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ И ОБРАЗОВАНИЯ
ФГБОУ ВО «ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра Теории экономики, менеджмента и права

**ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ
НА ТЕХНОЛОГИЧЕСКУЮ ПРАКТИКУ**

для студентки

Клименко А.Ю.

Студентка 3 курса, 1А группы, направления Профессионального обучения (по отраслям), направленности «Экономика и управление»

Руководитель практики доцент кафедры Теория экономики, менеджмента и права, к.э.н., Шейхова М.С.

1. Сроки прохождения практики: с 23 июня по 20 июля 2018 г.
2. Место прохождения: ООО «Агросоюз Юг Руси» ФПЗ «Придонский»
3. Цель: расширение и систематизация знаний на основе изучения деятельности конкретной организации, приобретение практических навыков.
4. Задачи (примерный перечень):

№	Содержание разделов работы; Основные виды деятельности	Сроки выполнения	Отметка о выполнении
1	Знакомство с деятельностью предприятия, изучение законов и нормативных актов регулирующих деятельность предприятия.	23.06. - 29.06.18	
2	Изучение правил безопасности, производственной санитарии, пожарной безопасности.	30.06.- 03.07.18	
3	Ознакомление с документами, отражающие хозяйственную деятельность предприятия. Изучение ведения документов по отчетности предприятия.	04.07. – 11.07.18	
4	Расчет и анализ внутренней и внешней среды предприятия. Оценка адаптивности системы управления. Совершенствование организационного механизма адаптивной системы управления.	12.07. – 16.07.18	
5	Составление отчета по практике и сбор подписей руководителя практики	17.07. – 20.07.18	

Подпись студента: _____

Подпись руководителя практики: _____

Кафедра Теории экономики, менеджмента и права

**РАБОЧИЙ ГРАФИК (ПЛАН) ПРОВЕДЕНИЯ
ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ПРАКТИКИ**

для студентки

Клименко А.Ю.

Студентка 3 курса, 1А группы, направления Профессионального обучения (по отраслям), направленности «Экономика и управление»

Руководитель практики доцент кафедры Теория экономики, менеджмента и права, к.э.н., Шейхова М.С.

1. Сроки прохождения практики: с 23 июня по 20 июля 2018 г.
2. Место прохождения: ООО «Агросоюз Юг Руси» ФПЗ «Придонский»

№ п/п	Основные виды работ (деятельности)	Сроки выполнения
1	Знакомство с ведущими специалистами и основными и вспомогательными внутрихозяйственными подразделениями	23.06. – 29.06.2018
2	Изучение вопросов организации производства, планирования, нормирования, оплаты и материального стимулирования труда	30.06. – 6.07.2018
3	Проведение хронографических наблюдений	7.07. – 13.07.2018
4	Анализ, обработка изученного материала	14.07. – 20.07.2018

Подпись студента: _____ 

Подпись руководителя практики: _____ 

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

1. Современное состояние сельскохозяйственного предприятия ООО «Агросоюз Юг Руси» ФПЗ «Придонский».....	5
1.1 Природно-климатическая характеристика хозяйства ООО «Агросоюз Юг Руси» ФПЗ «Придонский».....	5
1.2 Организационно - экономическая характеристика ООО «Агросоюз Юг Руси» ФПЗ «Придонский»	7
2. Оценка основных рисков в производственно-хозяйственной деятельности ООО «Агросоюз Юг Руси» ФПЗ «Придонский».....	50
2.1 Анализ элементов внутренней и внешней среды ООО «Агросоюз Юг Руси» ФПЗ «Придонский».....	50
2.2 Оценка адаптивности системы управления ООО «Агросоюз Юг Руси» ФПЗ «Придонский».....	60
2.3 Совершенствование организационного механизма адаптивной системы управления ООО «Агросоюз Юг Руси» ФПЗ «Придонский».....	74
ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ.....	85
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	87

ВВЕДЕНИЕ

Технологическая практика является важной частью учебного процесса по подготовке студентов, обучающихся по специальности «Профессиональное обучение».

Цель данной практики – овладение студентами практических приемов организации работы экономической службы, ее взаимодействие с технологическими и др. хозяйственными подразделениями и приемами определения наиболее рациональных систем ведения производства в с.-х. и др. предприятиях агропромышленного комплекса.

В связи с этим перед студентом ставились следующие задачи:

1. Ознакомится с организационно- правовой формой хозяйствования, организационной структурой и учредительными документами предприятия.
2. Ознакомится с условиями труда на предприятии с режимами труда и отдыха работников предприятия, а также регулирующими их документами.
3. Ознакомится с формами организации труда на предприятии.
4. Ознакомится с организацией оплаты и материального стимулирования труда работников на предприятии.
5. Ознакомится с видами планов хозяйства.
6. Изучить использования и взаимодействия технологии, техники, организации, управления, экономики и качества производства основных видов с.-х. продукции;
7. Изучить организации работы и взаимодействия экономической, технологической и других хозяйственных служб;
8. Получить практические навыки самостоятельной работы в должностях экономического профиля;
9. Оказать практическую помощь предприятию в совершенствовании организации производства, труда, стимулирования работников, новых форм экономических отношений (коллективного, арендного порядка, аренды,

крестьянских хозяйств, кооперативов), в целом работы хозяйства в условиях самокупаемости и самофинансирования.

Объектом исследования данной технологической практики является ООО «Агросоюз Юг Руси» ФПЗ «Придонский» Октябрьского района, Ростовской области.

Предметом исследования – ознакомление с организационно - правовой формой хозяйствования ФПЗ «Придонский», организационной структурой и учредительными документами предприятия, а так же проанализировать деятельность данного предприятия.

Актуальность прохождения практики обусловлена следующими обстоятельствами:

- закрепление теоретических знаний, полученных во время обучения;
- приобретение необходимых навыков самостоятельной работы.

Технологическую практику я проходила в ООО «Агросоюз Юг Руси» ФПЗ «Придонский» Октябрьского района Ростовской области с 23 июня по 20 июля 2018 года. За время практики я ознакомилась с деятельностью предприятия, с профессиональными и должностными обязанностями специалистов, участвовала в проведении экономического анализа хозяйственно-финансовой деятельности.

В качестве информационной базы для анализа были использованы годовая отчетность ООО «Агросоюз Юг Руси» ФПЗ «Придонский» Октябрьского района Ростовской области за 2015-2017 годы.

К отчету приложены «Дневник прохождения производственной практики», который дает представление о моей ежедневной деятельности в ходе прохождения практики.

1. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «АГРОСОЮЗ ЮГ РУСИ» ФПЗ «ПРИДОНСКИЙ»

1.1 Природно-климатическая характеристика хозяйства ООО «Агросоюз Юг Руси» ФПЗ «Придонский»

Продуктивность сельскохозяйственных культур является важным аспектом для каждого сельскохозяйственного предприятия. Данный аспект обуславливается целым рядом факторов, оказывающих прямое и косвенное влияние на питание растений. Наряду с применением удобрений, урожайность растений в значительной мере обуславливается климатическими и агротехническими условиями их возделывания.

Во многих регионах России климатические и погодные условия оказывают определяющее влияние на урожайность сельскохозяйственных культур и его качество, эффективность удобрений и затраты на производство растениеводческой продукции, специализацию хозяйств, плотность и социальное положение населения.¹

В этой связи необходимо учитывать агрохимическую характеристику полей, уровень урожайности отдельных культур за последние годы, количество применяемых органических и минеральных удобрений. Важно также проанализировать и выявить причины несоответствия (если есть) продуктивности посевов биоклиматическому потенциалу зоны, уровню применения минеральных удобрений и агротехнике возделывания культур.

Биоклиматический потенциал, характеризующийся комплексом климатических факторов (приход солнечной радиации, продолжительность вегетационного периода, температура, количество и динамика осадков и др.), определяет возможную биологическую продуктивность сельскохозяйственных культур, назначение земель, структуру посевных

¹ Новиков, В.В. Трудоресурсное развитие сельскохозяйственных территорий: проблемы, тенденции, перспективы / В. Новиков, В. Стрельцов // Экономика сельского хозяйства России – 2015 - №2 – 68-72 с.

площадей и экономическую эффективность растениеводства в данном регионе.

Наиболее полно проследить экономическую эффективность продукции растениеводства можно на примере конкретного предприятия – ФПЗ «Придонский».

ФПЗ «Придонский» расположен в Октябрьском районе Ростовской области. На хозяйственную деятельность и развитие предприятия влияют природные и экономические условия, поэтому выясним местоположение, транспортные возможности, почвенно-климатические ресурсы.

Предприятие расположено на юге России, недалеко от реки Дон. Умеренно–континентальные климатические условия (характеризуются достаточным количеством солнечного сияния, тепла); отдаленность от больших водных пространств. Весенний период длится в среднем около двух месяцев. Летний сезон продолжается около четырех с половиной месяцев со среднесуточной температурой выше 27 градусов. Осень обычно длится около двух с половиной месяцев, со среднесуточной температурой от 0 до 15 градусов. Зима как правило короткая теплая и малоснежная. Среднегодовое количество осадков составляет 600 мм. Такие условия благоприятно сказывается на росте продукции растениеводства.

Основные площади пашни расположены на черноземах обыкновенных. Естественное плодородие почвы недостаточное, поэтому для получения высоких и устойчивых урожаев необходимо систематически вносить органоминеральные удобрения. Орошение присутствует, за 2015-2017 года количество орашиваемых земель составило 4112га, а за 2017 год -6131 га.

ФПЗ «Придонский» является юридическим лицом, имеет расчетный и валютный счета, печать, самостоятельный баланс. Предприятие зарегистрировано в Регистрационной палате 30 августа 2002 года. Фиксальный код 6167044609. Юридический адрес: 346487, Ростовская область, Октябрьский район, п. Нижнедонской, ул. Ленина, 2.

Основным видом деятельности ФПЗ «Придонский» является производство и реализация продукции растениеводства и животноводства, на данный момент в активе предприятия более тридцати наименований продукции. Цены на производимую продукцию ФПЗ «Придонский» аналогичны ценам конкурирующих производителей.

Целью деятельности ФПЗ «Придонский» является производство продукции растениеводства и животноводства, и удовлетворение существующего спроса на нее на рынке Октябрьского района и за ее пределами, соответственно, получение прибыли в процессе этой деятельности. Перейдем к экономической характеристике ФПЗ «Придонский».

1.2 Организационно - экономическая характеристика ООО «Агросоюз Юг Руси» ФПЗ «Придонский»

ООО «Агросоюз Юг Руси» ФПЗ «Придонский» представляет собой сельскохозяйственное предприятие, которое занимается выращиванием зерновых, технических и прочих сельскохозяйственных культур. Организационно – правовая форма рассматриваемого предприятия – ООО (общество с ограниченной ответственностью).

Общество с ограниченной ответственностью — это учрежденное одним или несколькими лицами хозяйственное общество, учредительный капитал которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров и число участников которого ограничено по Закону об обществах с ограниченной ответственностью. Учредительными документами ООО выступают учредительный договор, подписанный его участниками, и утвержденный ими устав.

Текущее руководство ООО осуществляет исполнительный орган (коллегиальный или единоличный). Единоличным исполнительным органом общества выступает Генеральный директор.

Общество с ограниченной ответственностью, создается, с целью получения прибыли и может заниматься любой не запрещенной законом деятельностью. При этом, для определенных видов деятельности необходимо получение специального разрешения (лицензии). Срок деятельности — не ограничен, если иное не установлено Уставом Общества.

Высшим органом управления в ООО является Общее собрание участников общества. Исключительная компетенция Общего собрания установлена Законом (ст. 33 ФЗ "Об Обществах с ограниченной ответственностью"). Общее собрание участников может решать и любые иные вопросы, в случае отнесения их к компетенции собрания Уставом Общества.

Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом. Общество не отвечает по обязательствам своих участников, участники общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов. Участники общества, внесшие вклады в уставный капитал общества не полностью, несут солидарную ответственность по его обязательствам в пределах стоимости неоплаченной части вклада каждого из участников общества.

В случае несостоятельности (банкротства) общества по вине его участников или по вине других лиц, которые имеют право давать обязательные для общества указания либо иным образом имеют возможность определять его действия, на указанных участников или других лиц в случае недостаточности имущества общества может быть возложена субсидиарная ответственность по его обязательствам.

Общество вправе ежеквартально, раз в полгода или раз в год принимать решение о распределении своей чистой прибыли между участниками общества. Решение об определении части прибыли общества, распределяемой между участниками общества, принимается общим собранием участников общества.

Часть прибыли общества, предназначенная для распределения между его участниками, распределяется пропорционально их долям в уставном капитале общества.

Уставом общества при его учреждении или путем внесения в устав общества изменений по решению общего собрания участников общества, принятому всеми участниками общества единогласно, может быть установлен иной порядок распределения прибыли между участниками общества. Изменение и исключение положений устава общества, устанавливающих такой порядок, осуществляются по решению общего собрания участников общества, принятому всеми участниками общества единогласно.

Данная организационно - правовая форма наиболее распространенная форма организации бизнеса для мелких и средних предприятий. Оно часто используется для объединения капиталов лиц, хорошо знающих друг друга, например, членов одной семьи, родственников. Под организационной структурой управления понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

Организационная структура управления определяется как форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей. С этих позиций структура управления представляется в виде системы оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми.

Для эффективного управления организацией необходимо, чтобы ее структура соответствовала целям и задачам деятельности предприятия и была приспособлена к ним. Структура выявляет и устанавливает взаимоотношения сотрудников внутри организации, она устанавливает

некоторый общий набор предварительных положений и предпосылок, определяющих, какие члены организации несут ответственность за те или иные виды решений.

Структура организации определяет также структуру подцелей, которая служит критерием выбора при подготовке решений в различных частях организации. Она устанавливает ответственность подразделений организации за тщательное исследование отдельных элементов внешнего окружения и за передачу к соответствующим точкам информации о событиях, требующих особого внимания.

Рассмотрим организационно – производственную структуру ФПЗ «Придонский» в рисунке 1.

Директор

Администрация

Главный экономист-1
Экономист-1
Инспектор по кадрам-1
Инженер по охране труда-1
Старший диспетчер-1
Секретарь-машинистка-1

Цех растениеводства

Главный агроном-1
Агроном по семеноводству-1
Агроном по защите растений-1
Учетчик-1
Тракторист-машинист-6
Подсобный рабочий-2
Кладовщик-1
Дежурный кладовщик-3

Бухгалтерия

Главный бухгалтер-1
Заместитель главного бухгалтера-1
Старший бухгалтер-1
Бухгалтер 3

Цех животноводства

Старший ветеринарный врач-1
Аппаратчик комбикормового производства-1

Молочно-товарная ферма

Управляющий -1
Оператор по искусственному осеменению животных-1
Дояр-3
Животновод- 6
Санитар ветеринарный -1

Пасека

Пчеловод-1

Цех механизации

Главный инженер-1
Старший энергетик-1
Старший инженер-1
Механик-1
Учетчик-1
Слесарь-ремонтник-2
Электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования-2

Зернохранилище

Заведующий зернохранилища-1
Машинист-2
Слесарь-ремонтник-1

Автогараж

Заведующий-1
Диспетчер-1
Медицинская сестра-1
Водитель автомобиля (легкового)-1
Водитель автомобиля (грузового)-3
Водитель автомобиля – экспедитор-7
Кладовщик-1

Вспомогательное производство

Заведующий хозяйством-1
Кладовщик -1
Дворник -1
Продавец продовольственных товаров -2
Оператор котельной -2

Ремонтная мастерская

Заведующий-1
Кузнец ручнойковки-1
Медник-1
Токарь-2
Электрогазосварщик-2

Склад горюче-смазочных материалов

Заведующий-1
Оператор заправочных станций-1

Стройучасток

Начальник-1
Рабочий по ремонту зданий-4

Столовая

Заведующий- 1

Пожарно-сторожевая охрана

Начальник-1
Дежурный кладовщик-34

Рисунок 1 - Организационно-производственная структура предприятия ФПЗ «Придонский».¹

Данное предприятие имеет линейную структуру управления. Во главе организации стоит директор, каждое звено и каждый подчиненный имеют одного руководителя, через которого по одному единовременному каналу проходят все команды управления. В этом случае управленческие звенья несут ответственность за результаты всей деятельности управляемых объектов. Речь идет о объектном выделении руководителей, каждый из которых выполняет все виды работ, разрабатывает и принимает решения, связанные с управлением данным объектом.

Поскольку в линейной структуре управления решения передаются по цепочке «сверху вниз», а сам руководитель нижнего звена управления подчинен руководителю более высокого над ним уровня, формируется своего рода иерархия руководителей организации. В данном случае действует принцип единоначалия, суть которого состоит в том, что подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя. Вышестоящий орган управления не имеет права отдавать распоряжения каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного начальника.

В нашей структуре управления каждый подчиненный имеет начальника, а каждый начальник имеет несколько подчиненных. Линейная структура управления является логически более стройной и формально определенной, но вместе с тем и менее гибкой. Каждый из руководителей обладает всей полнотой власти, но относительно небольшими возможностями решения функциональных проблем, требующих узких, специальных знаний.

В настоящее время на предприятии система набора и подбора кадров как таковая отсутствует. Прием работников осуществляется традиционными способами, такими как объявления в периодической печати и объявления в

¹ Составлено автором по данным бухгалтерской финансовой отчетности ФПЗ «Придонский»

интернете. Некоторая часть работников принимается по рекомендации уже работающих на предприятии. Функции отдела кадров при приеме на работу сводятся к предварительной беседе с кандидатом и направление его на собеседование к руководителю подразделения, в которое намечен его прием. Положительное или отрицательное решение руководителя подразделения является основанием для приема на работу.

При положительном заключении руководителя подразделения отдел кадров оформляет необходимые документы и готовит приказ директора о приеме на работу. Отдельным категориям работников, устанавливается испытательный срок, но, судя по тому, что за последние два года увольнения с формулировкой, как не выдержавший испытательный срок не было, то это пустая формальность. Адаптацией работников практически не занимаются. В редких случаях вновь принятому работнику назначается наставник. Такая ситуация не коим образом не способствует резкому сокращению текучести кадров.

Основными отрицательными моментами использования линейной организационной структуры являются: высокие требования руководителю и большая нагрузка на него, отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений, затруднительные связи между инстанциями.

Рассмотрим показатели размеров производства ФПЗ «Придонский» в таблице 1.

Таблица 1- Показатели размеров производства ФПЗ «Придонский»¹

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2017 г. в % к
Валовая продукция, тыс. руб.	113153	110840	107442	94,9
В том числе, тыс. руб.:	89950	90566	90564	100,6
Растениеводства				
Животноводства	23203	20274	16878	72,7

¹ Составлено автором по данным бухгалтерской финансовой отчетности ФПЗ «Придонский»

Товарная продукция хозяйства, тыс.руб.	127801	107622	129356	101,2
Растениеводства	115657	91970	117 657	101,7
Животноводства	12144	15652	11699	96,3
Общая земельная площадь, га	9050	9010	9010	99,5
В том числе: с/х угодья	8967	8927	8927	99,5
Из них: пашни	7050	7010	7010	99,4
Среднегодовая численность работников, чел.	142	138	128	90,1
В том числе занятых в с/х производстве	135	131	115	85,1
Стоимость ОПФ, тыс.руб.	36469	29670	37701	103,3
Стоимость оборотных фондов, тыс.руб	112831	85616	111631	98,9
Поголовье скота и птицы, гол.	149	325	274	183,8

Анализируя данные таблицы 1, можно наблюдать уменьшение валовой продукции на 5711 тыс. рублей или на 5,1 %, в основном из-за продукции животноводства. Среднегодовая численность работников в 2017 г. по сравнению с 2015г. снизилась на 14 человека, с стоимость основных производственных фондов увеличилась на 1232 тыс. рублей или на 3,3 %.

Таким образом, проанализировав показатели данной таблицы, можно сказать, что за 3 года размеры предприятия незначительно изменились, что свидетельствует о некоторой нестабильности деятельности.

Рассмотрим состав и структуру товарной продукции ФПЗ «Придонский» в следующей таблице.

Таблица 2 - Состав и структура товарной продукции ФПЗ «Придонский»¹

Вид продукции	2015 год		2016 год		2017 год		№ по уд. Весу		
	Тыс. руб	%	Тыс. руб	%	Тыс. руб	%	2015 год	2016 год	2017 год
Растениеводство	89950	79,49	90566	81,71	105506	86,21			
- зерновые и зернобобовые (озимые и яровые) без кукурузы	69575	61,49	60906	54,95	70137	57,31	1	1	1
Масличные культуры	-	-	-	-	29877	24,41			2
Кормовые культуры	-	-	-	-	2990	2,44			5
Многолетние и однолетние травы	1735	1,53	1535	1,38	-	-	6	6	
Кукуруза на силос и зеленый корм	2685	2,37	2534	2,29	-	-	5	5	
Прочая продукция растениеводства	15955	14,10	25591	23,09	2502	2,04	2	2	6
Животноводство	23203	20,51	20274	18,29	16878	13,79			
Основное стадо молочного скота	15394	13,60	13989	12,62	11696	9,56	3	3	3
Животные на выращивании и откорме	5941	5,25	5815	5,25	4842	3,96	4	4	4
Овцеводство и козоводство	1337	1,18	-	-	5	0,00	7		8
Прочая продукция животноводства	531	0,47	470	0,42	335	0,27	8	7	7
Всего по хозяйству	113153	x	110840	x	122384	x			
Коэффициент специализации	0,78		0,73		0,71				

¹ Составлено автором по данным бухгалтерской финансовой отчетности ФПЗ «Придонский»

За период 2017-2015 гг. намечается положительная тенденция увеличения валовой продукции. Основная специализация – растениеводство (удельный вес более 76% в 2015 году к 2017 году увеличилось на 10%). Коэффициент специализации в 2017 году увеличился с 0,78 в 2015 году до 0,71 – высокая степень специализации по растениеводству (в расчете только два вида деятельности – первая растениеводство, вторая животноводство).

В растениеводстве ведущую роль играет зерновые и зернобобовые (от 55% до 61%). Доля продукции животноводства снизилась с 20,5% в 2015 году до 13,8% в 2017 г.: в том числе крупный рогатый скот – 13,6% в 2015 г. и 9,6% в 2017 г.

Рассмотрим состав и структуру земельных угодий в таблице 3.

Таблица 3 – Состав и структура земельных угодий в хозяйстве ФПЗ «Придонский»¹

Показатель	2015 г.		2016 г.		2017 г.	
	га	%	га	%	га	%
Общая земельная площадь	9050	100	9010	100	9010	100
Сельскохозяйственные угодья, всего	8967	99,4	8927	99,0	8927	99,0
В т.ч. пашня	7050	77,9	7010	77,8	7010	77,8
сенокосы	-	-	-	-	-	-
пастбища	1602	17,7	1602	17,7	1602	17,7
многолетние насаждения	315	3,4	315	3,4	315	3,4
Пруды и водоемы	24	0,2	24	0,2	24	0,2
Прочие земли	59	0,6	59	0,6	59	0,6

Исходя из таблицы 3, можно сделать вывод, что в ФПЗ «Придонский» на протяжении трех анализируемых лет состав и структура земельных угодий незначительно изменилась. На протяжении трех лет произошло уменьшение общей земельной площади на 40 га, то есть на 1,5 %. В структуре земельной

¹ Составлено автором по данным бухгалтерской финансовой отчетности ФПЗ «Придонский»

площади наибольший удельный вес занимают сельскохозяйственные угодья - 99,4%, из них наибольший удельный вес имеют пашня-77,8% а наименьший удельный вес имеют многолетние насаждения -3,4%.

В структуре несельскохозяйственных земель наибольший удельный вес занимают прочие несельскохозяйственные угодья (земли) - 0,6 % а наименьший удельный вес имеют пруды и водоемы-0,2%.

Рассмотрим структуру использования пашни и посевных площадей в ФПЗ «Придонский»:

Таблица 4 - Структура использования пашни и посевных площадей ФПЗ «Придонский»¹

Земельные угодья и группы с.-х. культур	2015		2016		2017		Отчетный год к базисному, %
	га.	%	га.	%	га.	%	
Пашня, всего	7050	100	7010	100	7010	100	99,4
Всего посевов	5514,0	92,5	5897,0	84,1	6486,0	78,2	117,6
в т.ч. зерновые и зернобобовые (с кукурузой)	3382,0	51,4	3636,0	51,9	3605,0	48,0	106,5
технические	1079,0	36,9	1826,0	26,0	2584,0	15,3	139,4
Пары	1536,0	7,5	1113,0	15,9	524,0	21,8	34,1

За последние три года общий объем пашни снизился на 0,6%. В 2017 году всего площадь пашни составила 7010 га, 92,5% было использовано под посевы, в том числе более 51% зерновые и зернобобовые культуры. Доля посевов под технические культуры значительно выросла с 15,35. В 2015 году до 37% в 2017 г. Под парами в 2017 г. осталось только 7,5% по сравнению с 22% в 2015.

Рассмотрим показатели эффективности использования земельных ресурсов в ФПЗ «Придонский» в следующей таблице.

Таблица 5 – Показатели эффективности использования земельных ресурсов в ФПЗ «Придонский»²

¹ Составлено автором по данным бухгалтерской финансовой отчетности ФПЗ «Придонский»

² Составлено автором по данным бухгалтерской финансовой отчетности ФПЗ «Придонский»

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2017 г. в % к 2015 г.
Валовая продукция в расчете на 100 га с/х угодий, тыс. руб.	1261,8	1241,6	1203,5	95,3
В том числе, тыс. руб.:	1003,1	1014,5	1014,5	101,1
растениеводства				
животноводства	258,7	227,1	189,0	73,0
Прибыль в расчете на 100 га с/х угодий, тыс. руб.	387,8	93,9	105,3	27,1
В том числе, тыс. руб.:	462,3	136,2	136,2	29,4
растениеводства				
животноводства	-74,5	-42,3	-30,9	41,4
Производство продукции в расчете на 100 га с/х угодий, тыс. руб.	-	-	-	-
-молоко	147,3	133,7	115,9	78,6
-прирост крс	62,0	59,0	50,0	80,6
Производство зерна в расчете на 100 га с/х угодий, тыс. руб.	1372,7	1111,7	1111,7	80,9
Выращено скота в живой массе в расчете на 100 га с/х угодий, ц	3,4	2,7	2,9	85,2
Товарная продукция в расчете на 100 га с/х угодий, тыс. руб.	1425,2	1205,5	1449,6	101,7
В том числе, тыс. руб.:	1289,8	1030,2	1318,6	102,2
растениеводства				
животноводства	135,4	175,3	131,0	96,7
Условное поголовье животных в расчете на 100 га с/х угодий, гол.	4,9	3,6	3,0	61,2

Анализируя данные таблицы, можно сделать следующие выводы: валовая продукция, за рассматриваемый период 2015-2017г.г., уменьшилась на 5,5% . В ФПЗ «Придонский» товарная продукция растениеводства на 100 га с.-х. угодий умеренно повышалась. В 2015 году составила 1425,2 тыс. рублей, а в 2017 году возросла на 2,2 %.

В товарной продукции животноводства на 100 га с.-х. угодий очевиден спад. В 2015 году составила 135,4 тыс. рублей, а в 2017 году - 131,0 тыс. рублей, то есть произошло уменьшение 3,3 %.

В целом по хозяйству уровень товарности на 100 га с.-х. угодий за рассматриваемый период увеличивается.

Что касается эффективности использования земельных ресурсов, то валовая продукция на 100 га земельных угодий с.-х. назначения по животноводству и в целом по хозяйству, за 3 года снизилась на 4.7 %. Причем валовая продукция растениеводства на 100 га с.-х. угодий возросла на 11,4 тыс. рублей (1,1%). Спад валовой продукции произошел в целом из-за уменьшения валовой продукции животноводства (за 3 года на 27 %).

В целом по хозяйству в 2015 году на 100 га с.-х. угодий приходится 1425,2 тыс. рублей товарной продукции, в 2016 году - понизилась на 15,5%, в 2017 году - повысилась на 20 % относительно 2016 года.

Такие перепады в показателях связаны с нестабильным развитием хозяйства, агропромышленного комплекса, географических условий расположения хозяйства, а также ситуации в стране, так как постоянное реформирование рынка заставляет руководителей вести антикризисную политику с целью минимизации убытков. В связи с тем, что инфляция постоянно растёт, наблюдается такая расстановка показателей в ФПЗ «Придонский»

Рассмотрим в таблице 6 состав и структуру основных производственных фондов:

Таблица 6 - Состав и структура основных производственных фондов в ФПЗ «Придонский»¹

Вид основных фондов	2015		2016		2017		Отчетный год к базисному, %
	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%	
Здания	6801,0	9,2	6801,0	8,4	6801,0	7,3	100
Машины и	47768,0	64,4	50120,0	62,3	57223,5	61,7	119,7

¹ Составлено автором по данным бухгалтерской финансовой отчетности ФПЗ «Придонский»

оборудование							
Транспортные средства	17702,5	23,9	17718,0	22,0	18083,5	19,5	102,1
Продуктивный скот	1371,5	1,8	5278,5	6,6	9560,0	10,3	697,0
Многолетние насаждения	12,0	0,0	12,0	0,0	19,5	0,0	162,5
Другие виды основных средств	544,0	0,7	563,0	0,7	1101,5	1,2	102,4
Всего основных средств	74199,0	100,0	80492,5	100,0	92789,0	100,0	125,0

Общая сумма ОПФ выросла до 92,8 млн. руб. в 2017 г. Основную долю основных фондов занимают машины и оборудование, хотя этот процент несколько снизился (но все же более 60%). Затем следует группа транспортных средств (около 20%).

Поскольку предприятие относится к сфере сельского хозяйства, продуктивный скот значительно вырос по стоимости с 1371,5 тыс.руб. в 2015 году до 9560 тыс.руб. в 2017 году (в структуре с 1,8% до 10,3%). Стоимость зданий не изменилась – 6801 – учитывая, что амортизация по этой группе не начисляется, можно предположить, что вероятнее здания не приобретались и не выбывали. Прочие основные средства занимают около 1%. Многолетние насаждения – менее 0,1%.

Рассмотрим качественное изменение основных фондов за 1 год в таблице 7.

Таблица 7 – Качественное изменение основных фондов ФПЗ «Придонский» (за 1 год-2017)¹

Основные фонды	Стоимость на начало года, тыс.руб.	Движение фондов, т.р.		Стоимость на конец года, тыс. руб.	Сумма износа, тыс. руб.	Среднегодовая стоимость	Коэффициенты изменения фондов				
		Поступление	Выбытие				Прироста	Обновления	Выбытия	износа	пригодности
Здания и сооружения	6224	0	0	6224	5923	6224	1	1	0	0,9	1
Машины и оборудования	43089	18362	4718	56733	27471	49911	0,67	0,75	0,10	0,5	1,3
Транспортные средства	14676	0	103	14573	12167	14624,5	1	1	0,007	0,7	0,9
ВСЕГО ОФ	73645	21968	9812	85801	48100	79723	0,74	0,85	0,13	0,5	1,1

¹ Составлено автором по данным бухгалтерской финансовой отчетности ФПЗ «Придонский»

Анализируя таблицу 7 можно сделать следующие выводы: Общая среднегодовая стоимость основных фондов данного предприятия за 2017 год равна 79723 тыс. руб., на первом месте по стоимости, стоит показатель – Машины и оборудования, его среднегодовая стоимость является 49911 тыс.руб., то есть 62,6 % от всей стоимости основных фондов. На втором – Транспортные средства – 14624,5 тыс. руб.(18,3 %) и на 3 месте – Здания и сооружения – 6224 тыс.руб. (7,8 %). За 2017 г. произошло поступление на сумму 21968 тыс.руб. и выбытие основных средств на сумму 9812 тыс.руб. При этом:

-здания и сооружения не поступало и не выбывало за анализируемый год;

-машины и оборудования поступило на сумму 18362 тыс.руб. и выбыло 4718 тыс.руб.;

-транспортные средства не поступило и выбыло 103 руб.

В целом произошел рост основных средств на конец года из-за поступления новых объектов основных средств из-за машин и оборудования (18362 тыс.руб.). Выполненные расчеты показывают опережающий рост поступления основных средств – 0,74 по сравнению с их выбытием – 0,13. Так же положительная динамика коэффициента годности свидетельствует о снижении доли изношенной части основных средств.

Рассмотрим показатели обеспеченности основными производственными фондами и эффективность их использования в ФПЗ «Придонский» в таблице 8.

Таблица 8 - Показатели обеспеченности основными производственными фондами и эффективность их использования в ФПЗ «Придонский»¹

Показатель	2015	2016	2017	Отчетный год к базисному, %
Валовая продукция с-х тыс. руб.	122384,00	110840,00	113153,00	92,4
в растениеводстве	89950,00	90566,00	105506,00	117,2
в животноводстве	23203,00	20274,00	16878,00	72,7
Прибыль всего, тыс.руб.	7765,00	-21442,00	-21380,00	-175,3
в растениеводстве	2261,00	-12600,00	-9057,00	-400,5
в животноводстве	4,00	43,00	7,00	175,0
Основные фонды, тыс.руб.	74199,00	80493,00	92789,00	125,0
в растениеводстве	1372,00	5279,00	9560,00	696,7
в животноводстве	72828,00	75214,00	83229,00	114,2
Оборотные фонды, тыс.руб.	95566,00	99224,00	98624,00	103,1
в растениеводстве	66896,00	69547,00	69037,00	103,2
в животноводстве	28670,00	29767,00	29587,00	103,1
Среднегодовая численность работников, чел.	142,00	138,00	128,00	90,1
в растениеводстве	114,00	111,00	48,00	42,1
в животноводстве	28,00	27,00	80,00	285,7
Площадь с.-х. угодий, га.	8967,00	8927,00	8927,00	99,5
Всего энергетических мощностей, л.с.	9257,00	9167,00	9345,00	100,9
Показатели обеспеченности основными фондами				
Фондооснащенность, тыс. руб.	1,29	1,23	1,06	82,1
в растениеводстве	48,76	13,17	7,22	14,8
в животноводстве	0,39	0,40	0,36	92,3
Фондовооруженность, тыс. руб.	522,53	583,28	724,91	138,7
в растениеводстве	12,04	47,56	119,50	992,5
в животноводстве	2601,00	2785,70	1733,94	66,6

¹ Составлено автором по данным бухгалтерской финансовой отчетности ФПЗ «Придонский»

Энергооснащенность, л.с.	103,23	102,69	104,68	101,4
Энерговооруженность, л.с.	65,19	66,43	73,01	111,9
Показатели экономической эффективности основных фондов				
Фондоотдача, руб.	1,65	1,38	1,22	73,9
в растениеводстве	65,56	17,16	11,04	16,8
в животноводстве	0,32	0,27	0,20	62,5
Фондоемкость, руб.	0,61	0,73	0,82	134,4
в растениеводстве	0,02	0,06	0,09	450
в животноводстве	3,14	3,71	4,93	157
Получено прибыли на 1 руб., ОФ руб.	0,10	-0,27	-0,23	-230
в растениеводстве	1,65	-2,39	-0,95	-57,5
в животноводстве	0,00	0,00	0,00	0
Рентабельность производства, %	6,34	-19,35	-18,89	-297,9
в растениеводстве	2,51	-13,91	-8,58	-341,8
в животноводстве	0,02	0,21	0,04	200

Исходя из данных таблицы, общая валовая продукция уменьшилась на 7,54%; в растениеводстве выросла на 17,3%; а в животноводстве уменьшилась на 27,3%. Прибыль возросла уменьшилась с 7765 тыс.руб. в 2015 году до (-21380 тыс.руб.) в 2017 году. Оборотные средства по первоначальной стоимости не слишком изменились, прирост составил 3,2%.

За анализируемый период немного выросла электрическая мощность, при незначительном уменьшении площадь сельскохозяйственных угодий. показатели эффективности использования основных средств улучшались. Энергооснащенность выросла на 1,4 л.с, а энерговооруженность выросла на 12%. Фондооснащенность снизилась на 17,5% с 1,29 в 2015 году до 1,06 в 2017 году. Фондовооруженность, благодаря снижению среднесписочной численности выросла на 38,7% с 522,5 в 2015 году до 724,9 в 2017 году.

За анализируемый период показатели эффективности использования основных средств ухудшились. Фондоотдача снизилась с 1,65 руб./руб. в 2015 году до 1,22 руб./руб. в 2017 году. В растениеводстве прирост составил -83,17% с 65,6 руб./руб. 1,872 руб./руб. (11,8%). Фондемкость, обратный показатель, выросла с 0,61 руб./руб. в 2015 году до 0,82 руб./руб. в 2017 году. Растениеводство менее фондоемкое производство, чем животноводство (поскольку в основные средства включается продуктивный скот).

Рассмотрим экономическую эффективность использования оборотных фондов в ФПЗ «Придонский» в следующей таблице:

Таблица 9 – Экономическая эффективность использования оборотных фондов ФПЗ «Придонский»¹

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2017 г. в % к 2015 г.
1. Валовая продукция всего, тыс. руб.	113153	110840	107442	94,9
В том числе, тыс. руб.:				
растениеводства	89950	90566	90564	100,6
животноводства	23203	20274	16878	72,7
2. Оборотные фонды, тыс. руб.	95566	99224	98624	103,1
В том числе, тыс. руб.:				
растениеводства	66896	69547	69037	103,2
животноводства	28670	29767	29587	103,1
3. Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	127801	107622	129414	101,2
В том числе, тыс. руб.:				
растениеводства	115657	91970	117715	101,7
животноводства	12144	15652	11699	96,3
4. Прибыль, всего	8380	34793	8897	106,1
В том числе, тыс. руб.:				
растениеводства	12161	41478	11658	95,8
животноводства	-3784	-6685	-2761	X
Показатели экономической эффективности				

¹ Составлено автором по данным бухгалтерской финансовой отчетности ФПЗ «Придонский»

Стоимость валовой продукции на 1руб материально оборотных фондов (1:2)	1,1	1,1	1,0	90,9
растениеводства	1,3	1,3	1,3	100
животноводства	0,8	0,6	0,5	62,5
Получено прибыли на 1 руб об. Оф. (4:2), руб.	0,08	0,3	0,09	112,5
растениеводства	0,1	0,5	0,1	100
животноводства	-0,1	-0,2	-0,09	90
Коэффициент оборачиваемости об. средств (3:2)	1,3	1,0	1,3	100
растениеводства	1,7	1,3	1,7	100
животноводства	0,4	0,5	0,3	75

Анализируя данные таблицы, можно сделать следующие выводы: Оборотные фонды предприятия за 3 анализируемых года незначительно возросли на 3.1 % (в 2015 г. – 95566 тыс.руб. , а в 2017 г. – 98624 тыс.руб.). Прибыль увеличилась за счет отрасли растениеводства на 6,1 %, т.к. отрасль животноводства получает убытки. Так как среднеотраслевой коэффициент оборачиваемости оборотных средств за анализируемый период был больше или равен 1, то можно сделать вывод, что данное предприятие рентабельно, т.е. эффективно использует оборотные средства.

Рассмотрим уровень производительности труда в хозяйстве в таблице 10.

Таблица 10 - Уровень производительности труда в хозяйстве ФПЗ «Придонский»¹

Показатель	2015	2016	2017	Отчетный год к базисному, %
1. Валовая продукция, тыс.руб.	122384,00	110840,00	113153,00	92,4
в растениеводстве	89950,00	90566,00	105506,00	177,2

¹ Составлено автором по данным бухгалтерской финансовой отчетности ФПЗ «Придонский»

в животноводстве	23203,00	20274,00	16878,00	72,7
2. Среднегодовая численность работников, занятых в с.-х. чел.	135,00	131,00	115,00	85,1
в растениеводстве	107,00	104,00	80	74,7
в животноводстве	28,00	27,00	35,00	125
3. Отработано в с.х., всего тыс. чел.-ч.	216,00	219,00	205,00	94,9
в растениеводстве	190,00	194,00	183,00	96,3
в животноводстве	26,00	25,00	22,00	84,6
Показатели уровня производительности труда				
Произведено валовой продукции сельского хозяйства, руб.				
За один чел.-ч (1:3)	566,59	506,12	551,97	97,4
На одного среднегодового работника (1:2)	906548,15	846106,87	983939,13	108,5
Произведено валовой продукции растениеводства, руб.				
За один чел.-ч (1:3)	473,42	466,84	576,54	121,7
На одного среднегодового работника (1:2)	840654,21	870826,92	1318825,00	156,8
Произведено валовой продукции животноводства, руб.				
За один чел.-ч (1:3)	892,42	810,96	767,18	85,9
На одного среднегодового работника (1:2)	828678,57	750888,89	482228,57	58,1
Затрачено чел.-ч. На 1 тыс. руб. (3:1)	1,76	1,98	1,81	102,8
продукции животноводства	1,12	1,23	1,30	116
продукции растениеводства	2,11	2,14	1,73	81,9
Валовой продукции сельского хозяйства				
Оплата 1 чел. час., руб.	110,82	155,87	141,27	127,4
в растениеводстве	96,44	145,76	131,92	136,7
в животноводстве	215,96	234,32	219,05	101,4

В 2017 году произошло уменьшение числа персонала на 20 человек (14,8%) в основном за счет, количество отработанных человеко-часов также уменьшилось но меньшими темпами (всего на 5%). Трудовые ресурсы в целом стали использоваться более эффективно в растениеводстве, и менее эффективно в животноводстве.

Выработка за один человеко-час снизилась, на одного среднегодового работника увеличилась. В растениеводстве показатели эффективности использования труда улучшились: выработка за человеко-час и на одного работника. В животноводстве выработка напротив снизилась. При этом оплата за 1 человеко-час выросла на одного работника на 27,5% в целом по предприятию. В том числе на 36% в растениеводстве, и на 1,43% в животноводстве.

Рассчитаем коэффициент использования трудовых ресурсов в следующей таблице:

Таблица 11 – Коэффициент использования трудовых ресурсов ФПЗ «Придонский»¹

Показатель	2015	2016	2017	2017 г. в % к 2015 г.
1.Количество трудоспособных, чел	142	138	128	90,1
2.Отработано всего, чел-дни	37	37	34	91,8
3.Среднегодовая выработка на 1 трудоспособного. , чел-дни (2:1)	0,2	0,2	0,2	100
4.Отработано в хозяйстве, чел.ч	260	261	243	93,4
5.отработано в хозяйстве всего, чел(4:7)	0,9	0,9	0,8	88,8
6.количество трудоспособных,чел(5:3)	4,5	4,5	4,5	100
7.годовая выработка одним трудоспособных (норма) чел-дни	280	280	280	100
8. годовой запас труда, чел-дни	72800	38640	35840	49,2

¹ Составлено автором по данным бухгалтерской финансовой отчетности ФПЗ «Придонский»

9. коэффициент использования трудовых ресурсов $ki=5:8$	0,00012	0,0002	0,0002	166,6
---	---------	--------	--------	-------

Анализируя данные таблицы, можно сделать следующие выводы: количество трудоспособных, за рассматриваемый период 2015-2017 гг. уменьшилось на 9,9 % (на 14 чел.), так же произошло уменьшение годового запаса труда на 50,8 %. Что в целом показало увеличение коэффициента использования трудовых ресурсов на 66,6 %, что говорит о нестабильности трудовых ресурсов, а следовательно, о проблемах в кадровой политике и снижении эффективности использования трудовых ресурсов предприятия.

Рассмотрим уровень себестоимости 1 ц. продукции в ФПЗ «Придонский» в таблице 13.

Таблица 13 – Уровень себестоимости 1 ц продукции с/х в ФПЗ «Придонский», руб¹

Вид продукции	2015	2016	2017	2017 г. в % к 2015 г.
Пшеница озимая	0,5	0,6	0,6	120
Ячмень	0,7	0,6	-	-
Рыжик	0,8	2,2	-	-
Молоко	3,4	2,9	3,3	97,0
Прирост крупного рогатого скота	15,8	15,3	14,3	90,5
Овец и коз	19,9	-	-	-
мед	101	65,9	60,1	59,5

Из данной таблицы можно сделать вывод, что в 2017 г. произошло увеличение себестоимости по сравнению с базисным 2015 г., только по одному виду продукции - пшеница озимая на 20 %. А по молоку, прирост КРС и мёду произошло уменьшение себестоимости (молоко – на 3 %, прирост КРС – 9,5 %, мёд – 40,5%). Такие виды продукции как ячмень, рыжик и овцы

¹ Составлено автором по данным бухгалтерской финансовой отчетности ФПЗ «Придонский»

и козы – не были произведены в 2017 г. Увеличение себестоимости показателя пшеница озимая было вызвано ежегодным увеличением стоимости ресурсов, необходимых при производстве сельскохозяйственной продукции.

Рассмотрим затраты и структуру себестоимости продукции животноводства в следующей таблице.

Таблица 14 - Затраты и структура себестоимости продукции животноводства ФПЗ «Придонский», тыс.руб.¹

Затраты	2015		2016		2017		Отчетный год к базисному, %
	всего	%	всего	%	всего	%	
1. Материальные затраты	11571	49,9	10077	49,8	7775	46,1	67,1
корма	8384	36,1	7028	34,7	5859	34,7	69,8
Электроэнергия	1031	4,4	1021	5,0	813	4,8	78,8
нефтепродукты	741	3,2	638	3,2	476	2,8	64,2
ремонт основных ср-ств	63	0,3	74	0,4	26	0,2	41,2
запасные части	329	1,4	179	0,9	105	0,6	31,9
оплата услуг и работ	1016	4,4	1175	5,8	185	1,1	18,2
зоо вет обслуживание	285	1,2	169	0,8	75	0,4	26,3
Потери от падежа животных	-	0,0	-	0,0	-	0,0	0
2. Затраты на оплату труда	5615	24,2	5858	29,0	4819	28,6	85,8
3. Отчисления на соц. Нужды	1803	7,8	1881	9,3	1531	9,1	84,9
4. Амортизация	1789	7,7	1607	7,9	1431	8,5	79,9
5. Прочие затраты	2421	10,4	808	4,0	1130	6,7	46,6
Всего затрат	23199	100	20231	100	16871	100	72,7

Общая сумма затрат продукции животноводства снизилась с 23 199 до 16 871 тыс.руб. При анализе затрат по пяти основным элементам можно сделать вывод, что продукция животноводства является материалоемкой. Доля материальных затрат составляет почти половину от себестоимости (в 2017 г. 46%). Самая большая статья материальных затрат – корма (более 30% от общей суммы). Электроэнергия занимает около 5% от себестоимости продукции животноводства. Затраты на оплату труда выросли за последние 3 года на 4% до 28,6%.

¹ Составлено автором по данным бухгалтерской финансовой отчетности ФПЗ «Придонский»

Отчисления на социальные нужды рассчитываются от фонда оплаты труда и также несколько увеличились (до 9%). Амортизация занимает в структуре затрат незначительную долю, которая немного выросла за период с 2015 г. по 2017 год. с 7,7 до 8,5%. Прочие затраты составляют 6,7% и снизились с 10,4% в 2015 году (это положительный момент, т.к. снизилась доля дополнительных, возможно внепроизводственных расходов).

Рассмотрим затраты и структуру себестоимости продукции растениеводства в следующей таблице:

Таблица 15 – Затраты и структура себестоимости продукции растениеводства ФПЗ «Придонский»¹

Показатель	2015 г.		2016 г.		2017 г.	
	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%
Материальные затраты	25431	36.5	21543	35,3	57850	54,8
В т.ч. семена и посадочный материал	6634	9.5	5969	9,8	10736	10,1
хим .защита	2549	3.6	3029	4,9	4439	4,2
Электроэнергия	567	0.8	651	1,0	942	0,8
Нефтепродукты	7444	10.6	8080	13,2	13209	12,5
Оплата услуг и работ с отчислениями на соц.нужды	19329	27,7	21195	34,7	28047	26,5
Минеральные удобрения	7678	11,0	3075	5,0	18713	17,7
Всего затрат	69575	100	60906	100	105506	100

Из данной таблицы можно сделать вывод, что затраты на продукцию растениеводства за три года возросла на 51,6 % (в 2015 г – 69575 тыс. руб., а в 2017 г. – 105506 тыс. руб.). На 1 месте по затратам на продукцию растениеводства стоит показатель - материальные затраты (в 2015 г. – 36,5 %, в 2017 г – 54,8 %, ее удельный вес увеличился на 18,3 %). На 2 месте показатель - оплата услуг и работ с отчислениями на соц. нужды, её удельный вес уменьшился на 1.2 % , что может привести к снижению материальной заинтересованности работников, занятых производством данной отрасли.

На 3 месте в общем удельном весе затрат являются минеральные удобрения, при этом её удельный вес увеличился на 6,7 %. На 5 месте в

¹ Составлено автором по данным бухгалтерской финансовой отчетности ФПЗ «Придонский»

в общем удельном весе затрат продукции растениеводства стоит нефтепродукты, её удельный вес увеличился на 1,9 %. На 6 месте в общем удельном весе затрат являются семена и посадочный материал, её удельный вес незначительно возрос на 0,6%. На 7 месте в общем удельном весе затрат являются хим. защита, её удельный вес так же возрос на 0,6 %. Показатель электроэнергия был неизменным (0,8%).

Рассмотрим основные показатели экономической эффективности животноводства в ФПЗ « Придонский» в таблице 16.

Таблица 16 - Основные показатели экономической эффективности животноводства ФПЗ «Придонский»¹

Показатели	2015	2016	2017	Отчетный год к базисному, %
Стоимость валовой продукции, тыс. руб.	23203,00	20274,00	16878,00	72,7
Стоимость товарной продукции, тыс. руб.	23203,00	20274,00	16878,00	72,7
Себестоимость товарной продукции, тыс. руб.	23199,00	20231,00	16871,00	72,7
Затраты на оплату труда, тыс.руб.	5615,00	5858,00	4819,00	85,8
Прибыль, тыс.руб.	4,00	43,00	7,00	175
Условное поголовье, голов	290,00	276,00	247,00	85,1
Произведено на 1 условную голову:				
валовой продукции, руб.	80010,34	73456,52	68331,98	85,4
товарной продукции, руб.	80010,34	73456,52	68331,98	85,4
прибыли, руб.	13,79	155,80	28,34	205,5
Рентабельность производства, %	0,02	0,21	0,04	200
Рентабельность продукции, %	0,02	0,21	0,04	200
Рентабельность продаж,%	0,02	0,21	0,04	200
Окупаемость затрат,%	0,00	0,01	0,00	0

¹ Составлено автором по данным бухгалтерской финансовой отчетности ФПЗ «Придонский»

Из данной таблицы можно сделать выводы: затраты на оплату труда в животноводстве снизились с 5615 тыс.руб. до 4819 тыс.руб. в 2017 г. - на 14%.

Рентабельность производства повысилась в анализируемый период; и увеличилась с 0,02 % в 2015 году до 0,04% в 2015 году; на 0,01% за 2016 год и на 0,19% за 2017 год.

Показатель рентабельности продукции увеличилась с 0,02 % в 2015 году до 0,04% в 2015 году; на 0,01% за 2016 год и на 0,19% за 2017 год.

Рентабельность продаж за три года выросла с 0,02% в 2015 году до 0,04% в 2017 году.

Далее рассмотрим основные показатели экономической эффективности растениеводства в ФПЗ «Придонский» в таблице 17.

Таблица 17 – Основные показатели экономической эффективности растениеводства ФПЗ «Придонский»¹

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2017 г. в % к 2015 г.
Стоимость валовой продукции, тыс. руб.	89950	90566	90564	100,6
Стоимость товарной продукции, тыс. руб.	115657	91970	117 657	101,7
Себестоимость товарной продукции, тыс. руб.	69543	60893	105502	151,7
Затраты на оплату труда, тыс. руб.	19329	21195	28047	145,1
Прибыль	41478	12161	11658	28,1
Условное поголовье, голов	482	324	268	55,6
Произведено на 1 условную голову,:	-	-	-	-
валовой продукции, руб.	184,5	279,5	337,9	183,1
товарной продукции, руб.	239,9	283,8	439,0	183,0

¹ Составлено автором по данным бухгалтерской финансовой отчетности ФПЗ «Придонский»

прибыли	86,0	37,5	43,5	50,5
Рентабельность производства %	30	4,7	4,18	13,9
Рентабельность продукции %	55,9	15,2	10,9	19,4
Рентабельность продаж %	35,8	13,2	9,9	27,6
Окупаемость затрат %	0,5	0,15	0,10	20

Из таблицы 17 можно сделать вывод, что показатель себестоимости товарной продукции увеличивается на 51,7 %, что объясняет снижение рентабельности продукции с 55,9 % до 10,9 %, из-за чего возможно ухудшение качества продукции растениеводства. Показатель прибыль снизился на 72 % (в 2015 г – 41478 тыс. руб., 2017 г – 11658 тыс. руб.), при этом затраты на оплату труда увеличились на 45,1 % (в 2015 г – 19329 тыс. руб., а в 2017 г -28047 тыс. руб.). Рентабельность продаж за 3 анализируемых года снизилась с 35,8 % до 9,9 %, что могло произойти из-за увеличения затрат и снижения цен на производстве. Окупаемость затрат так же снижается, что говорит нам о том что на данном предприятии необходим пересмотр цен или усиление контроля за себестоимости продукции.

Проведем расчет показателей рентабельности и окупаемости продукции растениеводства и животноводства в следующей таблице.

Таблица 18 - Расчет показателей рентабельности и окупаемости продукции растениеводства и животноводства ФПЗ «Придонский»¹

Показатель	Реализовано продукции, всего ц	Выручено, тыс. руб.	Полная себестоимость, тыс.руб.	Прибыль, тыс.руб.	Реализационная цена 1 ц. руб.	Полная себестоимость 1 ц. руб.	Рентабельность, %	Окупаемость затрат, %
Озимая пшеница (зерно)	79021	60596	50709	9887	766,83	641,72	16,32	19,50
Ячмень (зерно)	8588	6301	5284	1017	733,70	615,28	16,14	19,25
Молоко	3185	9613	10420	-807	3018,21	3271,59	-8,39	-7,74
Мясо в живой массе	149	1135	2770	-1635	7617,45	18590,60	-144,05	-59,03
крупного	30	505	474	31	16833,33	15800,00	6,14	6,54

¹ Составлено автором по данным бухгалтерской финансовой отчетности ФПЗ «Придонский»

рогатого скота								
Свиной				0				
Овец	115	630	2296	-1666	5478,26	19965,22	-264,44	-72,56
Всего по растениеводству	х	91970	79809	12161	-	-	13,22	15,24
Всего по животноводству	х	15652	19436	-3784	-	-	-24,18	-19,47
Итого по хозяйству	х	107622	99245	8377	-	-	7,78	8,44

Растениеводство прибыльный вид производства: выручка - составляет 92 млн.руб.; прибыль составляет 12 млн. Рентабельность 13,2%, а окупаемость затрат 15,2%.

В 2017 г. было реализовано 79 021 центнеров по цене 767 тыс.руб. Рентабельность продаж озимой пшеницы составила 16,3%. Окупаемость затрат 19,5%. Реализация ячменя составила 8 588 центнеров на сумму 6,3 млн.руб. Рентабельность продаж ячменя 16,1%. Окупаемость затрат 19,3%. Животноводство представлено реализацией молока, мяса (крупного рогатого скота и овец). Это нерентабельный вид деятельности – убыток 3,8 млн. руб. Рентабельность затрат отрицательная (-24,2%). В 2017 г. было реализовано 3 185 центнеров молока по цене 3 018,2 руб., выручка составила 9,6 млн.руб. Убыток 807 тыс.руб. Рентабельность продаж минус 7,74%.

В 2017 году было реализовано 149 центнеров мяса в живой массе, убыток составил 1,6 млн. руб. что составляет 60% от выручки. Продажа говядины (мяса крупного рогатого скота) принесла 31 000 тыс.руб. прибыли. Рентабельность составляет 6,14%. Окупаемость затрат составила 6,54%.

Овцеводство наиболее убыточный вид деятельности, рентабельность составила минус 264%.

Всего по хозяйству выручено 107 млн. руб., прибыль от реализации 8.3 млн. руб. Окупаемость затрат составляет 8,4%. А рентабельность продаж 7,8%.

Рассмотрим численность работников предприятия в таблице 19.

Таблица 19 - Численность работников и кадровая структура предприятия за 2015-2017 гг. в ФПЗ «Придонский»¹

Категория продукции	2015		2016		2017	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Всего по сельскохозяйственной организации	142	100	138	100	128	100
в том числе работники сельскохозяйственного производства	135	95,1	131	94,9	115	89,8
в том числе рабочие постоянные	28	19,7	27	19,6	80	62,5
из них: трактористы-машинисты	16	11,3	16	11,6	14	10,9
Сезонные работники	77	54,2	76	55,1	8	6,3
Служащие	30	21,1	28	20,3	27	21,1
из них: руководители	5	3,5	5	3,6	5	3,9
Специалисты	25	17,6	23	16,7	22	17,2

Проанализируем кадровую структуру предприятие. За последние три года численность работников уменьшилась на 14 человек. Работники сельскохозяйственного производства составляют большую долю. В 2015 году – 95%, а в 2017 г. снижается до 90%. Доля постоянных рабочих в 2015 г. 20%; а в 2017 г. выросла до 63%. В том числе трактористы остаются на постоянном уровне около 10%.

Доля сезонных работников в 2015-2016 гг. составляют более половины, в 2017 году сократилась до 6%. Служащие около 20%. Руководители около 4%. Специалисты на уровне 17%.

Рассмотрим месячные тарифные ставки специалистов предприятия за 2015 год в таблице 20.

Таблица 20 – Месячные тарифные ставки специалистов предприятия ФПЗ «Придонский»(2015 г)²

Должность	Месячный оклад, руб.	Годовой фонд, руб.
Руководитель	53500	642000
Гл. Агроном	21000	252000
Агроном	15200	182000
Инженер	14400	172800
Гл.Бухгалтер	22000	264000

¹ Составлено автором по данным бухгалтерской финансовой отчетности ФПЗ «Придонский»

² Составлено автором по данным бухгалтерской финансовой отчетности ФПЗ «Придонский»

Бухгалтер	14800	177600
Инспектор отдела кадров	14400	172800
Заведующий зернохранилища	15200	182400
Секретарь	14000	16800

Из таблицы 20 можно сделать следующие выводы: Руководитель данного предприятия получает максимальный размер оплаты труда – 53500 руб.. На втором месте по величине месячного оклада получает главный агроном – 21000 руб. и главный бухгалтер – 22000 руб.. На 3 месте – агроном и заведующий зернохранилища (15200 руб.). На 4 месте – бухгалтер (14800 руб.). На 5 месте – инженер и инспектор отдела кадров (14400 руб.). Минимальный месячный оклад получает секретарь (14000 руб.).

Далее рассмотрим уровень среднемесячной зарплаты работников предприятия в таблице 21.

Таблица 21 - Уровень среднемесячной заработной платы работников предприятия ФПЗ «Придонский» за 2015-2017 гг., руб.¹

Категория работников	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2017 г. в % к 2015 г.
Всего по сельскохозяйственной организации	19 141,43	22 623,19	22 201,17	115,9
в том числе работники сельскохозяйственного производства	19 464,81	23 043,89	22 764,49	116,9
в том числе рабочие постоянные	22 476,19	23 783,95	23 566,67	104,8
из них: трактористы-машинисты	28 244,79	28 713,54	29 773,81	105,4
Сезонные работники	18 467,53	22 185,31	9 333,33	50,5
служащие	19 213,89	24 660,71	24 367,28	126,8
из них: руководители	38 733,33	43 116,67	40 050,00	103,3
специалисты	15 310,00	20 648,55	20 803,03	135,8

Уровень среднемесячной заработной платы за последние три года вырос с 19 141 руб. до 22 201 руб. (на 16,0%). В то же время средняя месячная заработная плата работников сельскохозяйственного производства вырос на 17,0%. Зарплата постоянных рабочих выросла на 5%. Зарплата сезонных работников сократилась на 50%. Зарплата служащих

¹ Составлено автором по данным бухгалтерской финансовой отчетности ФПЗ «Придонский»

выросла на 27%. Руководители получают наибольшую заработную плату, рост которой составил 3,4%. Зарплата специалистов увеличилась на 36%.

Рассмотрим удельный вес оплаты труда в затратах на производство продукции в следующей таблице:

Таблица 22 – Удельный вес оплаты труда в затратах на производство продукции в с-х организации ФПЗ «Придонский» за 2015-2017 гг., %¹

Продукция	2015		2016		2017	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
Всего по хозяйству	19329	100	21195	100	28047	100
Озимые зерновые	17906	92,6	19479	91,9	-	-
Пшеница озимая	-	-	-	-	17475	62,3
Ячмень	-	-	-	-	1066	3,8
Рыжик	1203	6,2	1336	6,3	4956	17,6
Подсолнечник	-	-	-	-	3529	12,5

Анализируя данные таблицы 22, можно наблюдать рост затрат на оплату труда, за 3 анализируемых года, на производство с - х продукции на 45 % (в 2015 г. - 19329 тыс. руб., а в 2017 г. – 28047 тыс. руб.).

Так к примеру, основным удельным весом оплаты труда в затратах на продукцию за 2015 и 2016 гг. был показатель – «озимые зерновые» (92,6 и 91,9 % соответственно). В 2017 г. Показатель «озимые зерновые» предприятие перестало производить, вместо данного показателя появились такие виды продукции как: пшеница озимая (62,3 % от всего по хозяйству), ячмень (3,8 %), подсолнечник (12,5 %). Продукция «Рыжик» производилась все 3 анализируемых года и её удельный вес составляет в 2015 г. – 6,2 %, 2016 г. – 6,3 %, 2017 г. -17,6 %, то есть произошло увеличение затрат на оплату труда при производстве данной продукции на 11,3 %.

Рассмотрим структуру среднемесячной оплаты труда работников предприятия в таблице 23.

¹ Составлено автором по данным бухгалтерской финансовой отчетности ФПЗ «Придонский»

Таблица 23 - Структура среднемесячной оплаты труда работников сельскохозяйственной организации ФПЗ «Придонский» за 2015-2017 гг.¹

Годы	Оплата по тарифным ставкам, сдельным расценкам		Вознаграждение по итогам года		Оплата отпусков		Материальная помощь		Оплата стоимости и питания работников		Натуральная оплата		Надбавки за выслугу лет, стаж работы		Всего	
	Сумма руб. на 1 работника	% к итогу	Сумма руб. на 1 работника	% к итогу	Сумма руб. на 1 работника	% к итогу	Сумма руб. на 1 работника	% к итогу	Сумма руб. на 1 работника	% к итогу	Сумма руб. на 1 работника	% к итогу	Сумма руб. на 1 работника	% к итогу	Сумма руб. на 1 работника	% к итогу
1	4	5	6	7	10	11	16	17	14	15	16	17	18	19	20	21
2015 год	15027,00	78,5	288,73	1,5	1109,15	5,8	-	-	-	-	2716,55	14,2			19141,43	100
2016 год	16873,79	74,6	2236,11	9,9	1339,37	5,2	-	-	-	-	2173,91	9,6			22623,19	100
2017 год	18154,30	81,8	83,33	0,4	1813,80	8,2	-	-	-	-	2149,74	9,7			22201,17	100
В среднем за три года	16685,03	78,3	869,39	4,1	1420,78	6,7	-	-	-	-	2346,73	11,0			21321,93	100

¹ Составлено автором по данным бухгалтерской финансовой отчетности ФПЗ «Придонский»

Проанализировав структуру среднемесячной оплаты труда работников за последние три года можно сделать вывод, что оплата по тарифным ставкам занимает основную часть. В 2015 году 78,5% в 2017 году 82%. Оплата труда в натуральной форме в 2015 году – 14,2% в 2016-2017 гг. сократилась до 9.7%.

Оплата отпусков составляет в 2015 году 5,8%, в 2017 г. – 8,2%. Вознаграждение по итогам года в 2015 году составляет 1,5% в 2016 г. выросла 10%, а в 2017 году практически равно нулю.

Рассмотрим динамику ключевых индикаторов, характеризующих деятельность предприятия в таблице 24.

Таблица 24 –Динамика ключевых индикаторов, характеризующих деятельность ФПЗ «Придонский»¹

Показатель	2015	2016	2017	отклонение	
				2015 к 2017	2016 к 2017
Общая величина фин. Ресурсов (капитала), тыс.руб.	134376	132645	132661	-1715	16
Объем реализации (выручка от продаж), тыс. руб.	135184	111865	135377	193	23512
Прибыль (убыток) от продаж, тыс.руб.	32077	5049	5433	-26644	384
Прибыль(убыток) до налогообложения, тыс.руб.	33765	-202	9927	-23838	10129
Чистая прибыль(убыток) отчетного периода, тыс.руб	33758	-224	9881	-23877	10105

¹ Составлено автором по данным бухгалтерской финансовой отчетности ФПЗ «Придонский»

Данные таблицы 24 позволяют проследить следующие тенденции в развитии предприятия. Так, по итогам 2017 г. общая величина финансовых ресурсов (капитала) составляет 132661 тыс.руб. что ниже показателя 2015 г. на 1715 тыс. руб. (на 2.3 %). В 2017 г. получена выручка от реализации продукции, работ, услуг в объеме 135377 тыс. руб. что стало выше показателя 2015 года на 193 руб., а предыдущего года на 23512 тыс. руб., или на 21 %.

Но при этом прибыль от продаж снизилась с 32077 тыс. руб.(2015 г) до 5433 тыс. руб.(2017 г), что представляет собой отклонение в минус на 26644 тыс.руб. Это могло произойти из-за повышения себестоимости продукции, что можем наблюдать в таблице 17. Чистая прибыль за 2017 год уменьшилась на 23877 тыс. руб. по сравнению с базисным годом, но увеличилась на 10105 тыс. руб. по сравнению с 2016 годом.

Ликвидность предприятия это способность. Активы отличаются по степени ликвидности – скорости обращения, так наиболее универсальным средством платежа являются денежные средства. Затем следует финансовые вложения, наименее ликвидные основные средства (здания, оборудования) - труднореализуемые.

Платежеспособность – это способность предприятия рассчитываться с долгами, она рассчитывается исходя из сопоставления имеющихся активов по степени их ликвидности и обязательств (краткосрочных и долгосрочных). Наличие чистых активов – показывает: сколько имущество обеспечено собственными средствами.

Трехмесячная выручка покрывает текущие обязательства (согласно Федеральному закону «О несостоятельности (банкротстве) предприятий»). Краткосрочные обязательства не должны быть не больше, чем размер текущих активов.

Платежеспособность зависит от структуры активов, чем больше доля ликвидных активов, тем более платежеспособным является предприятие. Проанализируем основные коэффициенты в таблице 25.

Таблица 25 - Основные коэффициенты ликвидности баланса и платежеспособности ФПЗ «Придонский»¹

Показатель	Рекомендуемое значение	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение (+/-) за период
1. Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2-0,3	0,000	0,000	0,000	0,000
2. Коэффициент промежуточной (критической) ликвидности	0,8-1,1	0,1436	0,1452	0,0397	-0,104
3. Коэффициент текущей ликвидности	1,-2,0	0,7112	0,7480	0,7434	0,032
4. Коэффициент общей платежеспособности	$\leq 3,0$	0,7112	0,7480	0,7434	0,032
5. Коэффициент перспективной платежеспособности		0,4235	0,4451	0,4040	-0,020

Коэффициент абсолютной ликвидности – показывает отношение самых ликвидных активов организации (денежных средств и краткосрочных финансовых вложений) к краткосрочным обязательствам. Рекомендуемое значение около 0,2-0,3. Недостаточное значение – показывает неспособность предприятия рассчитаться по срочным обязательствам. Слишком высокое значение показывает неоправданно высокий объем денежных средств, которые можно было бы использовать для развития бизнеса. У предприятия очень низкий коэффициент абсолютной ликвидности, поскольку объем денежных средств очень мал, без особенных изменений за период с 2015 г. по 2018 г. В то же время, краткосрочные обязательства – полностью составляют пассивы.

Коэффициент промежуточной (критической) ликвидности – определяет способность фирмы погасить свои краткосрочные обязательства за счет денежных средств, краткосрочных финансовых вложений и дебиторской

¹ Составлено автором по данным бухгалтерской финансовой отчетности ФПЗ «Придонский»

задолженности. Интервал допустимых значений коэффициента от 0,8 до 1,1. За период 2015-2017 гг. коэффициент промежуточной ликвидности намного меньше рекомендуемых значений. И за три года сократился с 0,14 до 0,04.

Коэффициент текущей ликвидности – способность погасить краткосрочные обязательства за счет оборотных активов. В норме он занимает от 1 до 2. За анализируемый период коэффициент текущей ликвидности на одну треть меньше рекомендуемого, хотя есть небольшое улучшение на 0,032.

Коэффициент общей платежеспособности готовность организации погасить краткосрочные обязательства за счет наиболее ликвидных средств и быстро реализуемых активов.

Коэффициент перспективной платежеспособности – отражает способность предприятия рассчитаться по долгосрочным обязательствам на основе медленно реализуемых активов. В течение исследуемого периода коэффициент перспективной платежеспособности немного снизился на 0,02.

Рассмотрим баланс ликвидности в таблице 26.

По результатам таблицы можно охарактеризовать ликвидность баланса за 3 года ФПЗ «Придонский» как недостаточную, так как не соблюдаются условия первого неравенства и второго неравенства $A1 \geq П1$ и $A2 \geq П2$, что свидетельствует о неспособности предприятия рассчитаться по наиболее срочным обязательствам и краткосрочным пассивам. Условия третьего неравенства $A3 \geq П3$ соблюдаются и поэтому предприятию достаточно медленно реализуемых активов для погашения долгосрочных пассивов. При несоблюдении всех трех условий неравенства, 4 условие $A4 \leq П4$ не может быть выполнено, что говорит нам о финансовой неустойчивости предприятия.

Таблица 26 – Баланс ликвидности ФПЗ «Придонский»¹

Актив	2015	2016	2017	Пассив	2015	2016	2017	Платежный излишек + и -		
								2015	2016	2017
А1. Наиболее ликвидные активы	2	4	1	П1. Наиболее срочные обязательства	18273	18587	19512	-18271	-18583	-19511
А2. Быстро реализуемые активы	36022	2495	8036	П2. Краткосрочные пассивы	131379	97051	130172	-95357	-94556	-122136
А3. Медленно реализуемые активы	76807	83117	103594	П3. Долгосрочные пассивы	-	-	-	+76807	+83117	+103594
А4. Трудно реализуемые активы	36821	30022	38053	П4. Постоянные пассивы	-	-	-	+36821	+30022	+38053
Итого активов	149652	115638	149684	Итого пассивов	146652	115638	149684	X	X	X

¹ Составлено автором по данным бухгалтерской финансовой отчетности ФПЗ «Придонский»

Рассмотрим показатели ликвидности платежеспособности предприятия в следующей таблице:

Таблица 27- Показатели ликвидности и платежеспособности ФПЗ «Придонский»¹

Показатель	Рекомендуемое значение	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение (+/-) за период
1. Коэффициент уточненной оценки ликвидности	≥ 1	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
2. Коэффициент покрытия нормальный	$\leq \text{Ктл.}$	0,7112	0,7480	0,7434	0,0322
3. Соотношение дебиторской и кредиторской задолженности (частный коэффициент покрытия)	0,9-1,0	1,0018	1,0450	0,2764	-0,7254
4. Коэффициент срочной ликвидности	≥ 1	0,0023	0,0019	0,0021	-0,0002
5. Коэффициент покрытия обязательств чистыми активами	≥ 1	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000

Коэффициент уточненной ликвидности значительно ниже рекомендуемого значения - практически равен нулю, поскольку объем денежных средств чрезвычайно мал (а финансовые эквиваленты отсутствуют).

Коэффициент покрытия (нормальный) соответствует рекомендуемому значению – оборотные средства более, чем на 70% покрывают краткосрочные обязательства.

Соотношение дебиторской и кредиторской задолженности поменялось значительно. Так, если в 2015 г. и 2016 г. – этот показатель превышал единицу – что соответствует рекомендациям. В 2017 году произошло резкое сокращение среднегодовой дебиторской задолженности (на 14 млн.руб.) – и соотношение снизилось до 0,28, что ниже рекомендуемого в три раза. С одной стороны это означает, что задолженность предприятия кредиторам превышает возможные поступления от должников фирмы. Торговля в

¹ Составлено автором по данным бухгалтерской финансовой отчетности ФПЗ «Придонский»

рассрочку, кредит, гибкие схемы поставок позволяют привлечь дополнительных покупателей, расширить долю на рынке. С другой стороны многие поставщики могут работать на условии полной предоплаты и также требовать при заключении договоров подтверждения платежа. Но с другой стороны дебиторская задолженность для предприятия связана с риском не получения средств. Дебитор может уклоняться от исполнения обязательств. Тогда придется обращаться в суд – что потребует времени и усилий на подготовку. Есть вероятность признания должника банкротом – и задолженность может быть списана, как безнадежная.

Коэффициент срочной ликвидности в пять раз меньше рекомендуемого значения, пассивы состоят только из краткосрочных заемных средств.

Таблица 28 – Расчет собственных оборотных средств и чистого оборотного капитала ФПЗ «Придонский»¹

Показатель	2015 ,тыс.руб	2016, тыс.руб	2017, тыс. руб	Абсолютное отклонение		Темп роста %	
				2016 к 2015	2017 к 2016	2016 к 2015	2017 к 2016
1. Собственный капитал	-	-	-	-	-	-	-
2. Долгосрочный заемный капитал	-	-	-	-	-	-	-
3. Иммунизированные средства	36821	30022	38053	-6799	8031	81,5	126,7
4. Собственные оборотные средства	-36821	-30022	-38053	6799	-8031	81,5	126,7
5. Чистый оборотный капитал	0	0	0	0	0	0	0

Анализируя таблицу 28, следует заметить, что в структуре пассивов отсутствуют собственный капитал и долгосрочный заемный капитал. Иммунизированные средства предприятия незначительно возросли за 3 года (с 36821 тыс. руб.- 2015 г. до 38053 тыс. руб.-2017 г.), то есть на 3,3%.

¹ Составлено автором по данным бухгалтерской финансовой отчетности ФПЗ «Придонский»

На 2017 г. собственные оборотные средства равны -38053 тыс. руб., что указывает на финансовую неустойчивость предприятия.

Проведем расчет и оценку стоимости чистых активов в таблице 29.

Таблица 29 - Расчет и оценка стоимости чистых активов ФПЗ «Придонский»¹

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Влияние изменения статьи на величину ЧА за отчетный период, тыс.руб.	
				+	-
Активы	134376	132645	132661		-1715
Основные средства	38458	33069,5	33685,5		-4772,5
Запасы	75964	79709,5	93080,5	17116,5	
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	0	0	0		0
Дебиторская задолженность	19288	19258,5	5265,5		-14022,5
Денежные средства	3	3	2,5		-0,5
Прочие оборотные активы	311	252,5	275		-36
Итого активы, принимаемые к расчету	134376	132645	132661		-1715
Пассивы	134376	132645	132661		-1715
Долгосрочные обязательства по займам и кредитам	0	0	0		
Прочие долгосрочные обязательства	0	0	0		
Краткосрочные обязательства по займам и кредитам	0	0	0		
Кредиторская задолженность	18273	18587	19512		1239
итого пассивы, принимаемые к расчету	134376	132645	132661		-1715
Стоимость чистых активов предприятия (ЧА)	0	0	0	17116,5	-24452,5

Анализируя данную таблицу, можно сделать следующие выводы:
Основные средства за три года сократились на 4 772,5 тыс.руб.

Запасы увеличились на 17 116,5 тыс. руб. – что в сочетании со снижением активов свидетельствует о затоваривании.

Значительно сократилась дебиторская задолженность в 2017 году на 14 млн.руб. – что положительно для предприятия. Денежные средства занимает очень малый объем – в 2015 г. и 2016 г. всего 3 тыс.руб.; а в 2017 г. – 2,5 тыс.руб. Прочие оборотные активы сократились за три года на 36 тыс.руб.

¹ Составлено автором по данным бухгалтерской финансовой отчетности ФПЗ «Придонский»

Активы предприятия за период 2017-2015 гг. уменьшились на 1715 тыс.руб.

Кредиторская задолженность увеличилась на 1239 тыс.руб. Пассивы принимаемые к расчету за три года сократились на 1715 тыс.руб.

Рассмотрим обеспеченность запасов источниками формирования в следующей таблице.

Таблица 30 – Обеспеченность запасов источниками формирования ФПЗ «Придонский»¹

Показатель	2015	2016	2017	Отклонение (+,-) за анал.периуд
1. Излишек + , недостаток – собственного оборотного капитала для формирования запасов, тыс. руб.	-38810	-33421,5	-34037,5	4772,5
2. Излишек + , недостаток – собственных и долгосрочных источников формирования запасов (чистого оборотного капитала) ,тыс. руб.	-38810	-33421,5	-34037,5	4772,5
3. Излишек + , недостаток – общей величины нормальных источников формирования запасов и затрат, тыс. руб.	0	0	0	0
4. Наличие +, отсутствие – собственных оборотных средств, тыс. руб.	0	0	0	0
5. Наличие +, отсутствие – чистого оборотного капитала, тыс. руб.	-38810	-33421,5	-34037,5	4772,5
6. Наличие +, отсутствие – собственного капитала (чистых активов) , тыс. руб.	-134376	-132645	-132661	1715

По результатам таблицы можно сделать следующие выводы: поскольку пассивы представлены только краткосрочными обязательствами, то чистые активы представляют собой отрицательной величиной.

¹ Составлено автором по данным бухгалтерской финансовой отчетности ФПЗ «Придонский»

Финансовое состояние организации за 3 анализируемых года является неустойчивым, так как в ходе анализа установлен недостаток собственных оборотного капитала для формирования запаса, а так же собственных и долгосрочных источников формирования запасов и чистого оборотного капитала (в 2015 г.= -38810 тыс. руб., а в 2017 г. = -34037,5 тыс. руб.), так же существует отсутствие собственного капитала (в 2015 г. = - 134376 тыс. руб., в 2017 г. = -132661 тыс. руб.). Рассчитаем коэффициенты финансовой устойчивости предприятия в таблице 31.

Таблица 31 - Коэффициенты финансовой устойчивости ФПЗ «Придонский»¹

Показатель	Рекомендуемое значение	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсолютное отклонение	
					2017 к 2016 г.	2017 г. к 2015 г.
1. Коэффициент автономии	0,5-0,6	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2. Коэффициент финансовой значимости	0,4-0,5	1,00	1,00	1,00	0,00	0,00
3. Коэффициент финансирования	0,7-0,8	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4. Коэффициент покрытия обязательств собственным капиталом	≥ 1	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5. Коэффициент собственного финансирования внеоборотных и материальных оборотных активов	0,8-0,9	-	-	-	-	-
6. Соотношение заемных и собственных средств (Кзс)	≤ 1	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7. Коэффициент структуры долгосрочных вложений	Без измерений	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
8. Соотношение мобильных и иммобилизованных активов	$\geq \text{Кзс}$	2,46	2,97	2,90	-0,07	0,44
9. Коэффициент маневренности	0,2-0,4	-	-	-	-	-
10. Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования	0,3-0,5 (нижняя граница 0,1)	-0,41	-0,34	-0,35	-0,01	0,06
11. Коэффициент обеспеченности материальных запасов собственными оборотными средствами	0,6-0,8 (нижняя граница 0,5)	-0,51	-0,42	-0,37	0,05	0,15

¹ Составлено автором по данным бухгалтерской финансовой отчетности ФПЗ «Придонский»

Коэффициент автономии показывает, какую долю активов предприятие обеспечивает собственными средствами – он равен нулю, поскольку у фирмы нет собственного капитала.

Коэффициент финансовой значимости вдвое больше нормативного. Поскольку собственного капитала у фирмы не имеется: коэффициент финансирования и коэффициент покрытия обязательств собственным капиталом равны нулю. Долгосрочных вложений на предприятии нет.

Соотношение мобильных и иммобилизованных активов показывает преобладание в активах оборотных средств, при этом произошло постепенное увеличение с 2,46 в 2015 г. до 2,97 к 2016 г. и 2,90 в 2017 г.

Коэффициент маневренности не может быть вычислен, поскольку нет как собственного капитала, так и собственных оборотных средств.

Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования отрицательный, поскольку все пассивы фирмы заемные.

Коэффициент обеспеченности материальных запасов собственными оборотными средствами принимает отрицательные значения (поскольку у предприятия нет собственного капитала).

В целом за последние три года – ситуация улучшилась.

2. ОЦЕНКА ОСНОВНЫХ РИСКОВ В ПРОИЗВОДСТВЕННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФПЗ «Придонский»

2.1 Анализ элементов внутренней и внешней среды ФПЗ «Придонский»

В деятельности компаний реального сектора экономики, в том числе сельскохозяйственных предприятий, риск проявляется исключительно в реализации негативных последствий происшедших событий вследствие воздействия факторов внешней и внутренней среды компании. Именно такое содержание риска лежит в основе методов (систем) управления рисками в компаниях. Т. е. риск – это потенциальная опасность возникновения отрицательных отклонений от запланированных результатов в процессе

работы компании, которая отражается на ее основных экономических показателях, вследствие неопределенности условий функционирования под воздействием факторов внутренней и внешней среды.¹

Многообразие рисков компании и необходимость выбора эффективного метода управления ими требует адекватной научно-обоснованной классификации рисков, позволяющей четко идентифицировать место каждого вида риска в общей системе.

Исследование общих теоретико-методологических методов классификации рисков, в том числе и в сельском хозяйстве, позволило установить, что во многих случаях предлагаемые классификационные признаки весьма разнородны по количеству и содержанию, выделяются по разному количеству уровней, одинаковые виды рисков относятся к разным классификационным группам.

Надежным средством, позволяющим выявить и структурировать риски в деятельности предприятия, является SWOT-анализ, с помощью которого предприятие в процессе стратегического планирования может регулярно выявлять, оценивать и контролировать возможности, адаптировать свою деятельность с целью уменьшения потенциальных последствий угроз. От того, насколько серьезно менеджеры всех уровней подходят к проведению SWOT-анализа, зависит выбор стратегических направлений деятельности предприятия. В мировой практике SWOT-анализ применяется в процессе стратегического планирования, начиная с 60-х годов. С появлением SWOT-модели аналитики получили набор экономических механизмов для анализа состояния предприятия и выбора его стратегии. В российских условиях SWOT-анализ позволит сформулировать известные, но разрозненные и бессистемные представления о предприятии и его конкурентном окружении в виде логически согласованной схемы взаимодействия факторов внутренней и внешней среды.

¹ Санжиева Т.В. Риск-менеджмент и современные концепции стратегического управления транспортной компанией // Транспортное дело России. 2013. №1.

Цель SWOT-анализа – сформулировать основные направления развития предприятия через систематизацию имеющейся информации о сильных и слабых сторонах фирмы, а также о потенциальных возможностях и угрозах.

Задачи SWOT-анализа:

1. Выявить сильные и слабые стороны по сравнению с конкурентами;
2. Выявить возможности и угрозы внешней среды;
3. Связать сильные и слабые стороны с возможностями и угрозами;
4. Сформулировать стратегию развития предприятия.

На основании экспертной оценки главных специалистов проведём SWOT- анализ ФПЗ «Придонский» (табл. 32). В качестве экспертов выступили: главный бухгалтер, главный экономист, старший ветеринарный врач, главный агроном, главный инженер. Исходя из представленных данных, можно отметить, что наиболее эффективными из сильных сторон предприятия являются: благоприятные климатические условия благотворно влияющие на выращивание сельскохозяйственных культур; высокие потребительские свойства продукции, также относятся к ведущим факторам эффективности производства.

Таблица 32 – SWOT-анализ ФПЗ «Придонский»¹

Количественная оценка сильных и слабых сторон, возможностей и угроз внешнего окружения

	Сильные стороны												Среднее значение	№ эксперта	Слабые стороны												Среднее значение
	Эксперт 1 (глав.бух.)		Эксперт 2 (гл. экономист)		Эксперт 3 (директор)		Эксперт 4 (гл. агроном)		Эксперт 5 (гл. инженер)		Эксперт 1 (глав.бух.)	Эксперт 2 (гл. экономист)			Эксперт 3 (директор)	Эксперт 4 (гл. агроном)	Эксперт 5 (гл. инженер)	Среднее значение									
	балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг									балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг			
1	высокие потребительские свойства продукции	2	5	4	1	2	4	3	2	3	4	8	1	нехватка мощностей для хранения продукции.	2	3	3	4	4	2	2	3	3	2	7,6		
2	благоприятные климатические условия	3	4	5	3	4	2	1	4	3	2	9,4	2	отсутствие мощной рекламной кампании с задействованием всех основных каналов продвижения	2	2	2	1	4	2	2	4	1	3	5		
3	широкий ассортимент растениеводческой продукции	2	4	3	2	5	3	3	5	3	3	10,6	3	низкий производственный потенциал и высокая ресурсоемкость и устаревшие технологии производства	4	3	1	1	1	2	1	4	3	2	6,4		

¹ Составлено автором по данным бухгалтерской финансовой отчетности ФПЗ «Придонский»

4	Высокий профессионализм и квалификация персонала	1	4	3	4	2	4	3	3	3	2	7,8	4	низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии предприятия	5	2	5	2	3	3	3	6	4	1	10,2
5	активная работа по реализации мероприятий в рамках региональных программ поддержки АПК	2	3	3	2	4	3	4	2	5	3	9,4	5	неучастие персонала в принятии управленческих решений	2	4	2	3	3	2	2	2	2	1	5,2

Продолжение таблицы 32

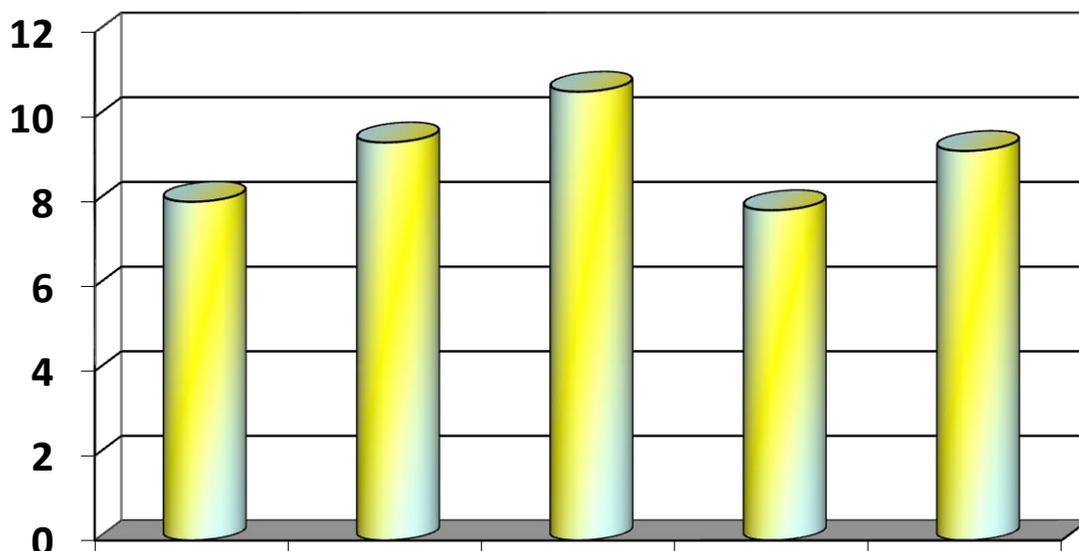
Угрозы	№ эксперта											Среднее значение	Возможности	№ эксперта											Среднее значение
	Эксперт 1 (глав.бух.)		Эксперт 2 (гл. экономист)		Эксперт 3 (директор)		Эксперт 4 (гл. агроном)		Эксперт 5 (гл. инженер)		Эксперт 1 (глав.бух.)			Эксперт 2 (гл. экономист)		Эксперт 3 (директор)		Эксперт 4 (гл. агроном)		Эксперт 5 (гл. инженер)					
	балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг	балл			ранг	балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг	
1	погодные риски	2	5	2	5	3	1	3	4	2	1	7,4	1	рост спроса на продукцию	4	4	1	5	2	2	2	4	1	5	7
2	возрастающее конкурентное давление, попытки вытеснения с рынка	3	4	3	2	1	2	2	5	2	3	7,2	2	снижение издержек обращения внутри предприятия	3	2	2	4	4	2	1	3	2	3	6,2
3	зависимость от	2	1	2	1	4	4	3	2	4	3	7,6	3	активное участие в	3	2	2	4	3	1	2	2	3	3	6

	снижения спроса													государственных программах развития АПК											
4	рост цен на топливно- энергетические ресурсы	4	3	4	4	3	1	1	4	3	4	9,4	4	внедрение ресурсосберегающих технологий в растениеводстве	4	2	1	2	1	2	3	2	4	4	6,8
5	неблагоприятная экономическая ситуация в стране	2	5	2	3	2	5	4	3	4	5	11, 6	5	возможное расширение ассортимента производимой продукции	3	5	2	2	3	1	3	3	2	2	7

Количественная оценка (от 1 до 4 баллов, где 4 – наибольшее соответствует, а 1 – наименьшее). Ранговая оценка (где наименьшее значение 1, а наибольшее 5).

Рассмотрим сильные стороны ФПЗ «Придонский» на рисунке 2.

Сильные стороны



	Высокие потребительские свойства продукции	Благоприятные климатические условия	Широкий ассортимент растений и одической продукции	Высокий профессионализм и квалификация персонала	Активная работа по реализации мероприятий в рамках региональных программ поддержки АПК
S	8	9,4	10,6	7,8	9,4

Рисунок 2– SWOT-анализ сильных сторон ФПЗ «Придонский»¹

Среди сильных сторон эксперты называли высокие потребительские свойства продукции сельскохозяйственного назначения, а так же благоприятные климатические условия, что помогает производству достаточно широкого спектра растениеводческой продукции. Так, в хозяйстве, наряду с традиционными

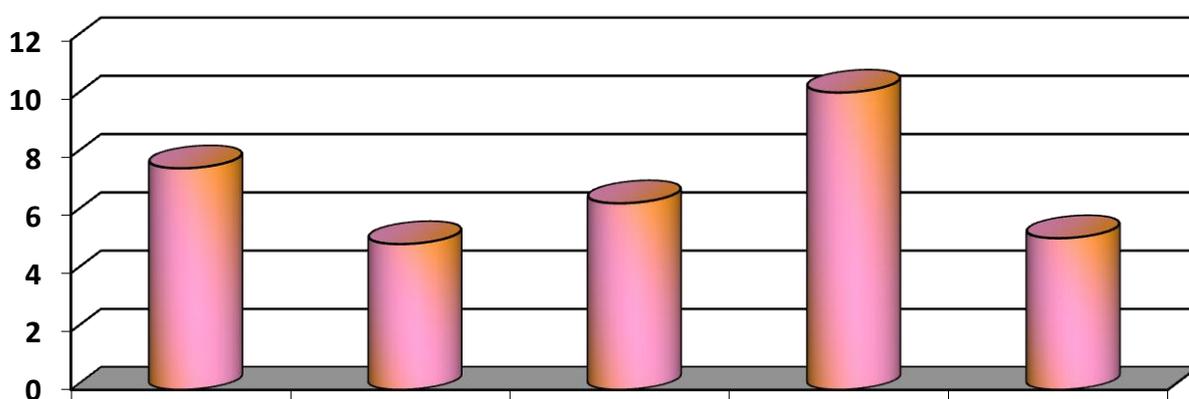
¹ Составлено автором по данным бухгалтерской финансовой отчетности ФПЗ «Придонский»

культурами, такими, как озимые зерновые, пшеница озимая, подсолнечник, ячмень выращивают рыжик.

Среди сильных сторон ФПЗ «Придонский» также отмечался высокий профессионализм и квалификация персонала и активная работа по участию предприятия реализации мероприятий в рамках региональных программ АПК.

На рисунке 3 определены слабые стороны ФПЗ «Придонский».

Слабые стороны



	Нехватка мощностей для хранения продукции.	Отсутствие мощной рекламной кампании с задействованием всех основных каналов продвижения	Низкий производственный потенциал и высокая ресурсоемкость производства: - устаревшие технологии производства	Низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии предприятия	Неучастие персонала в принятии решений
W	7,6	5	6,4	10,2	5,2

Рисунок 3 – SWOT - анализ слабых сторон ФПЗ «Придонский»¹

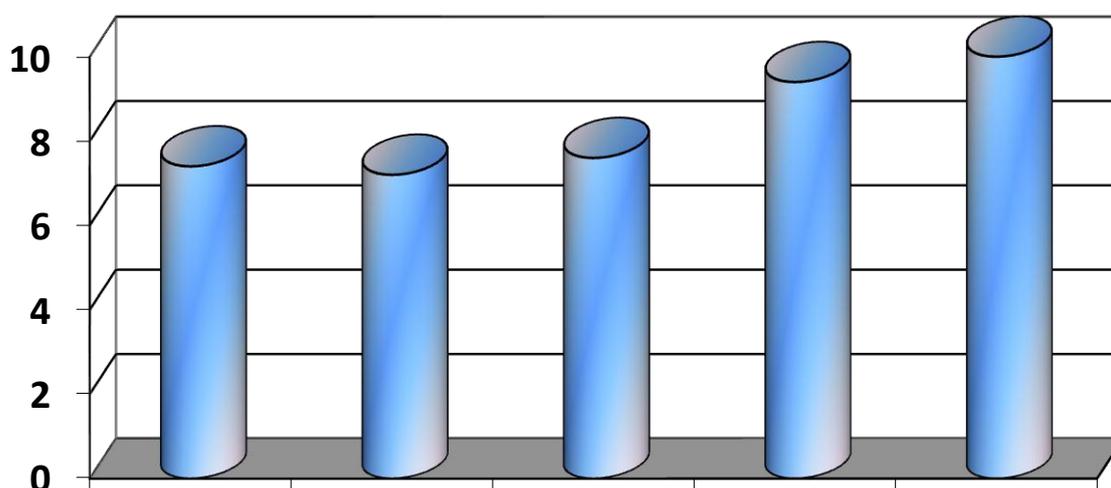
По мнению экспертов, слабыми сторонами в деятельности ФПЗ «Придонский» можно считать следующее: нехватка мощностей для хранения

¹ Составлено автором по данным бухгалтерской финансовой отчетности ФПЗ «Придонский»

продукции, в частности растениеводческой, что вынуждает реализовывать ее практически «с поля», зачастую по заниженным ценам, кроме того, довольно серьезной проблемой можно считать низкий производственный потенциал и высокую ресурсоемкость производства, а также устаревшие технологии производства, особенно в животноводстве. А так же существует низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии предприятия.

На рисунке 4 представлены основные угрозы в производственно-хозяйственной деятельности ФПЗ «Придонский»

Угрозы



	Погодные риски.	Возрастающее конкурентное давление, попытки вытеснения с рынка	Зависимость от снижения спроса	Рост цен на топливно-энергетические ресурсы	Неблагоприятная экономическая ситуация в стране
■ Т	7,4	7,2	7,6	9,4	11,6

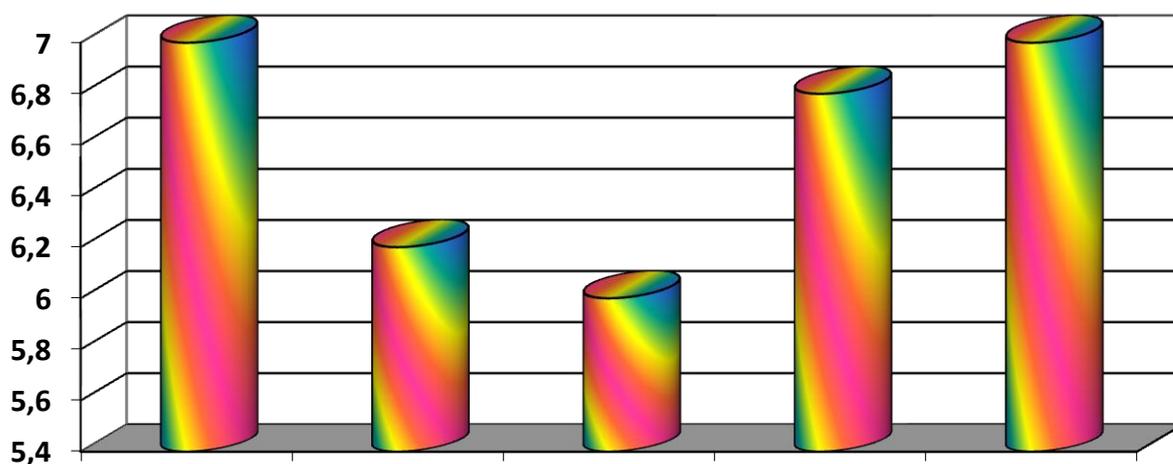
Рисунок 4 – SWOT-анализ угроз ФПЗ «Придонский»¹

Анализируя выше представленные данные, можно заметить, что к основным угрозам ФПЗ «Придонский» относятся: неблагоприятная

¹ Составлено автором по данным бухгалтерской финансовой отчетности ФПЗ «Придонский»

экономическая ситуация в стране. Рост цен на топливно-энергетические ресурсы является угрозой, которая значительно влияет на эффективность производства в целом. По оценке экспертов зависимость от снижения спроса, погодные риски и возрастающее конкурентное давление также можно отнести к основным угрозам, влияющих на стабильное развитие организации. На рисунке 5 представлены возможности, позволяющие достичь наибольшей эффективности ФПЗ «Придонский» в современных условиях хозяйствования.

Возможности



	Рост спроса на продукцию	Снижение издержек обращения внутри предприятия	Активное участие в государственных программах развития АПК	Внедрение ресурсосберегающих технологий в растениеводстве	Возможное расширение ассортимента производимой продукции
О	7	6,2	6	6,8	7

Рисунок 5 – SWOT-анализ возможностей ФПЗ «Придонский»¹

В качестве основных возможностей, позволяющих ФПЗ «Придонский» развиваться в современных условиях хозяйствования эксперты выделяют:

¹ Составлено автором по данным бухгалтерской финансовой отчетности ФПЗ «Придонский»

рост на продукцию, снижение издержек обращения внутри предприятия, внедрение ресурсосберегающих технологий в растениеводстве, активное участие в государственных программах развития АПК.

2.2 Оценка адаптивности системы управления в ООО «АгроСоюзЮгРуси» ФПЗ «Придонский»

Оценка эффективности адаптивной системы управления в условиях ООО «АгроСоюзЮгРуси» ФПЗ «Придонский» проводилась по методике Бекмуратова Р. Д., сущность данной методики сводится к следующему: предлагается оценить в баллах основные факторы, характеризующие адаптивную систему управления.

Безусловно, основным недостатком предлагаемой балльной оценки, как и всех других балльных систем, является то, что определение баллов в той или иной степени основывается на субъективных оценках. Субъективизм играет далеко не последнюю роль в системах балльных оценок, в связи с чем определение баллов прямо зависит от человеческого фактора (например, наличие определенного опыта). Человеческие факторы в той или иной степени могут порождать / не порождать ошибки в процессе принятия решения конкретного человека. Именно они, скорее всего, вызывают противоречия среди экспертов, на которых эти факторы влияют по-разному.

Оценивание заключается в назначении баллов по определенным критериям в соответствии с их значимостью. Сначала оценке подвергается общая организационная структура предприятия, затем степень ее адаптивности (таблица 33.)

Для определения уровня заполнения стратегического разрыва между реальной и желаемой стратегической позицией предприятия при помощи реализации разработанных стратегий следует установить слабые стороны стратегического потенциала предприятия и мероприятия по их преодолению,

а затем оценить степень выполнения этих мероприятий на предприятии. Для оценки уровня конкурентных преимуществ, полученных в результате реализации стратегий, нужно сначала идентифицировать конкурентные преимущества и слабые стороны предприятия по сравнению с основным конкурентом, а затем оценить силу выявленных конкурентных преимуществ и взвесить их на значимость для стратегического успеха.¹

Таблица 33 - Итоговая оценка эффективности адаптационной системы управления²

Объект оценки адаптационной системы управления	Уровень эффективности адаптационной системы управления, баллов					Доля элемента в итоговой оценке, %
	Очень низкий	Низкий	Средний	Высокий	Очень высокий	
Оценка организационной структуры предприятия	От 0 до 3	От 3,5 до 6	От 6,5 до 9	От 9,5 до 12	От 12,5 до 15	15
Оценка стратегии развития предприятия	От 0 до 3	От 3,5 до 6	От 6,5 до 9	от 9,5 до 12	От 12,5 до 15	15
Оценка эффективности существующих на предприятии бизнес-процессов	От 0 до 5	От 6 до 10	От 11 до 15	От 16 до 20	От 21 до 25	25
Оценка конкурентной позиции предприятий	От 0 до 5	От 6 до 10	От 11 до 15	От 16 до 20	От 21 до 25	25
Оценка финансового положения предприятий	От 0 до 4	От 5 до 8	От 9 до 12	От 13 до 16	От 17 до 20	20
Итого	До 20	До 40	До 60	До 80	До 100	100

Исходя из таблицы 3.2.1, получаем:

- от 0 до 20 баллов - очень низкий уровень эффективности адаптационной системы управления;
- от 21 до 40 баллов - низкий уровень эффективности адаптационной системы управления;

¹ Бекмуратов Р. Д. Совершенствование адаптивной системы управления на примере кондитерской отрасли. //Дискуссия. – 2014. - № 2 (43)

² Составлено автором по данным бухгалтерской финансовой отчетности ФПЗ «Придонский»

➤ от 41 до 60 баллов - средний уровень эффективности адаптационной системы управления;

➤ от 61 до 80 баллов - высокий уровень эффективности адаптационной системы управления.

от 81 до 100 баллов - очень высокий уровень эффективности адаптационной системы управления.

Следует отметить, что количество баллов по каждому показателю было назначено в соответствии с уровнем его весомости для определения итогового показателя. Таким используется механизм оценки эффективности адаптивной системы управления. Далее нами была предпринята попытка проведения апробации данного механизма на примере ООО «АгроСоюзЮгРуси» ФПЗ «Придонский».

В качестве основных конкурентов ООО «АгроСоюзЮгРуси» ФПЗ «Придонский» выступают: ОАО «Кубанская степь» и ОАО «Родина». Сводный анализ организационной структуры исследуемых предприятий представлен в таблице 34.

ЗАО «Родина» является коммерческой организацией, с общеземельной площадью 5993га из которых 4735 га приходится на долю пашни. Среднегодовая численность работников 112. Уставный капитал разделен на акции, удостоверяющие обязательные права участников общества по отношению к обществу. Уставный фонд общества составляет 21019,5 тыс. руб. Учредители – физические лица – 16710,5 тыс. руб. или 79,5 %. их них 1000,0 тыс. руб. держатели привилегированных акций. Учредители – юридические лица – 4309,0 тыс. руб. или 20,95 %.

ОАО «Кубанская степь» - предприятие по производству и реализации сельскохозяйственной продукции. Согласно протокола годового общего собрания акционеров за 2006 год от 16.03.2007 г. преобразовано в результате реорганизации закрытого акционерного общества «Кубанская степь» в открытое акционерное общество «Кубанская степь». ОАО «Кубанская степь» является правопреемником ОАО «Кубанская степь».

Общество является юридическим лицом, действует на основании устава утвержденным общим собранием акционеров ОАО «Кубанская степь» от 16 марта 2007 года и законодательства РФ.

Таблица 34 – Сравнительный анализ организационной структуры ОАО «АгроСоюзЮгРуси» ФПЗ «Придонский» с предприятиями-конкурентами¹

ОАО «АгроСоюзЮгРуси» ФПЗ «Придонский»	ОАО «Кубанская степь»	ОАО «Родина»
<p>Сфера деятельности –</p> <p>производство, хранение, закупка (в том числе у населения), переработка и реализация сельскохозяйственной продукции (животноводство, растениеводство)</p>	<p>Сфера деятельности –</p> <p>производство, хранение, закупка (в том числе у населения), переработка и реализация сельскохозяйственной продукции (животноводство, растениеводство)</p>	<p>Сфера деятельности –</p> <p>производство, хранение, закупка (в том числе у населения), переработка и реализация сельскохозяйственной продукции (животноводство, растениеводство)</p>
<p>Предприятие является специализированным хозяйством по разведению и выращиванию племенного крупного рогатого скота Голштино - Фризской породы.</p> <p>Кроме того предметом деятельности общества является:</p> <ul style="list-style-type: none"> - производство, переработка, хранение и реализация 	<p>Основная хозяйственная деятельность эмитента носит сезонный характер. Виды деятельности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - выращивание зерновых и зернобобовых культур - выращивание масличных культур 	<p>Основная хозяйственная деятельность эмитента носит сезонный характер. Виды деятельности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - выращивание зерновых и зернобобовых культур - выращивание масличных культур

¹ Составлено автором по данным бухгалтерской финансовой отчетности ФПЗ «Придонский»

<p>сельскохозяйственной продукции, кормов для животноводства и продуктов питания;</p> <ul style="list-style-type: none"> - производство семян для реализации - производство товаров народного потребления и продукции производственно-технического назначения из различных материалов; - оптовая и розничная торговля, организация собственной торговой сети с привлечением товаров иных производителей и осуществление фирменной комиссионной торговли, торгово-закупочной, посреднической деятельности, организация выездной торговли; - прокат, аренда и ремонт автомобилей, тракторов, комбайнов и другой техники российского и зарубежного производства; - ремонтные и строительные работы, производство строительных материалов, конструкций, изделий деревообработки; 	<ul style="list-style-type: none"> - выращивание сахарной свеклы - выращивание кормовых культур - заготовка растительных кормов - разведение крупного рогатого скота - производство мяса и пищевых субпродуктов крупного скота и свиней - оптовая торговля зерном, семенами и кормами для сельскохозяйственных животных. 	<ul style="list-style-type: none"> - выращивание сахарной свеклы - выращивание кормовых культур - заготовка растительных кормов - разведение крупного рогатого скота - производство мяса и пищевых субпродуктов крупного скота и свиней - оптовая торговля зерном, семенами и кормами для сельскохозяйственных животных.
---	--	--

<p>- производство работ по монтажу, наладке и ремонту технологического оборудования, систем вентиляции, теплоснабжения, холодоснабжения, другого вспомогательного оборудования, электропроводов по договорам с предприятиями, кооперативами, гражданами;</p> <p>- производство работ по проектированию, разработке и изготовлению проектно-сметной документации;</p> <p>- производство и реализация разнообразных строительных материалов;</p> <p>- производство строительных, строительномонтажных, отделочных и специализированных работ на объектах промышленного и гражданского строительства;</p> <p>- финансовая и инвестиционная деятельность;</p> <p>- финансовое посредничество, связанное с размещением денежных средств;</p> <p>- капиталовложения в ценные бумаги;</p>		
--	--	--

<ul style="list-style-type: none"> - капиталовложения в собственность; -операции с недвижимым имуществом; -внешнеэкономическая деятельность; -организация медицинского обслуживания; -создание и эксплуатация объектов инфраструктуры, сферы отдыха и услуг; -организация обучения и переподготовки кадров по всем видам деятельности 		
Официальный штат	Официальный штат	Официальный штат
128 чел.	177 чел.	112 чел.
Тип организационной структуры	Тип организационной структуры	Тип организационной структуры
Линейно-функциональная организационная структура	Линейно-функциональная организационная структура	Линейно-функциональная организационная структура

Из проведенного анализа видно, предприятия имеют один и тот же тип организационной структуры, и хотя данный тип не относится к органическим или адаптивным структурам, это не мешает организациям развиваться достаточно эффективно. Несомненным является тот факт, что данные структуры не лишены недостатков: они не отличаются гибкостью, необходимой для того, чтобы структура управления была адаптивной. Но, наш взгляд, использование этих организационных структур управления позволяет выполнять основные задачи, стоящие перед предприятием. Разработку новых продуктов предприятия осуществляют через создание временных рабочих групп из состава квалифицированных сотрудников.

Для оценки конкурентоспособности ОАО «АгроСоюзЮгРуси» ФПЗ «Придонский» в целом необходимо определить интегральный показатель экономической устойчивости его функционирования, так как она является важнейшим индикатором его конкурентоспособности. В расчете используются следующие величины: X_1 – показатель эффективности рабочего капитала; X_2 – показатель эффективности накопленного капитала; X_3 – рентабельность производства; X_4 – показатель задолженности; X_5 – показатель эффективности активов; O_{cp} – оборотные средства; $O_{кр}$ – краткосрочные обязательства; A – общие активы; $K_{нак}$ – накопленный капитал; $П_{бал}$ – балансовая прибыль; K – капитал предприятия; D – общий долг предприятия; V – общий объем продаж.¹

Исходя из приведенных в таблице 3.1.3 расчетов, можно говорить об устойчивом положении анализируемых хозяйств, так как итоговый показатель устойчивости в каждом из вариантов получился положительным.

При сравнении соответствующих данных выявляются следующие особенности функционирования каждого из хозяйств: рабочий и накопленный капитал более эффективно используется в ФПЗ «Придонский».

¹ Шевцов В.В. Экспресс-диагностика качества экономического функционирования аграрного сектора на основе компьютерного мониторинга индикаторов финансовой устойчивости.- М.: Высшая школа управления, 2012.

Низкий уровень эффективности накопленного капитала говорит о том, что он практически не работает и фактически является «мертвым грузом» для организации, данная ситуация наблюдается в ПАО «Кубанская степь».

Таблица 35 – Расчет показателя экономической устойчивости функционирования предприятий-конкурентов (по данным 2017 г.)¹

Показатель	Формула для расчета	ОАО «Кубанская степь»	ФПЗ «Придонский»	ОАО «Родина»
Эффективность рабочего капитала X_1	$(O_{\text{ср}} - O_{\text{кр}}) / A$	-0,58	-0,26	0,03
Эффективность накопленного капитала X_2	$K_{\text{нак}} / A$	0,28	0,00	0,10
Рентабельность производства X_3	$\Pi_{\text{бал}} / A$	0,03	0,07	0,15
Задолженность X_4	K / D	0,05	0,25	0,20
Эффективность активов X_5	V / A	0,25	1,02	0,15
Устойчивость функционирования Z	$X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 1,0X_5$	0,19	1,16	0,94

В совокупности все эти факторы и оказывают то положительное действие, которое наблюдается в ФПЗ «Придонский» высокий уровень эффективности активов, низкий уровень рабочего капитала. При наличии таких положительно действующих показателей естественным итогом является достаточно высокая конкурентоспособность предприятия. Таким

¹ Рассчитано автором на основании данных БФО ОАО «Кубанская степь», ФПЗ «Придонский», ОАО «Родина» за 2017г.

образом, наибольшей экономической устойчивостью согласно проведенным расчетам обладает ФПЗ «Придонский», на второй позиции ЗАО «Родина» наименее устойчивым является ОАО «Кубанская степь».

В таблице 3.2.4 представлена сравнительная оценка организационной структуры ОАО «АгроСоюзЮгРуси» ФПЗ «Придонский» с предприятиями-конкурентами.

Таблица 36 – Сравнительная оценка организационной структуры ООО «АгроСоюзЮгРуси» ФПЗ «Придонский» с предприятиями-конкурентами¹

Объект оценки организационной структуры предприятия	ООО «АгроСоюзЮгРуси» ФПЗ «Придонский»	ОАО «Кубанская степь»	ОАО «Родина»
Уровень организационно-регламентирующего обеспечения	2	1,5	2
Уровень взаимосвязи и взаимообусловленности подразделений организации, которые обеспечивают их взаимодействие в достижении цели системы	2	1,5	2
Уровень прогнозных возможностей системы управления, характеризующийся ее способностью через свои организационные структуры вырабатывать комплекс реальных целей и задач, обеспеченных потенциалом организации	1,5	1	1
Уровень использования системой управления возможностей внешней среды, учета угроз, выявление причин несогласования результата и цели в обнаруженных на	1,5	1	1

¹ Составлено автором по данным бухгалтерской финансовой отчетности ФПЗ «Придонский»

предыдущих этапах проблемных зонах			
Уровень соответствия организационной структуры управления всей совокупности условий ее функционирования во внешней среде	1,5	1	1,5
Уровень возможностей организационной структуры управления обеспечить достижение поставленных целей при минимальных и необходимых затратах	2	2	2
Итого	10,5	8	9,5

В соответствии с данными таблицы 3.2.4 можно сделать следующие выводы: при оценке организационной структуры предприятия ООО «АгроСоюзЮгРуси» ФПЗ «Придонский» набирает 10,5 баллов – высокий уровень адаптивности; ОАО «Кубанская степь» 8 баллов – низкий уровень адаптивности; ОАО «Родина» 9,5 баллов - высокий уровень адаптивности.

В таблице 3.2.5 представлена сравнительная оценка стратегия развития ОАО «АгроСоюзЮгРуси» с предприятиями-конкурентами.

Таблица 37 - Сравнительная оценка стратегия развития ОАО «АгроСоюзЮгРуси» с предприятиями-конкурентами¹

Объект оценки стратегии развития предприятий	ООО «АгроСоюзЮгРуси»	ОАО «Кубанская степь»	ОАО «Родина»
Уровень заполнения стратегического разрыва между реальной и желаемой стратегической позицией	2	1,5	2

¹ Составлено автором по данным бухгалтерской финансовой отчетности ФПЗ «Придонский»

предприятия при помощи реализации разработанных стратегий			
Уровень конкурентных преимуществ, полученных в результате реализации стратегий	2	1,5	1,5
Уровень удовлетворения потребностей рынка за счет реализации стратегий и сбалансированности стратегических зон хозяйствования (СЗХ) предприятий	1,5	1	1,5
Уровень достижения стратегических целей предприятия	1,5	1	2
Степень увеличения количественных показателей эффективности реализации стратегий	1,5	1	1,5
Степень увеличения качественных показателей эффективности реализации стратегий	1	1	1
Итого	9,5	7	9,5

В соответствии с данными таблицы 3.2.5 можно сделать следующие выводы: при оценке организационной структуры предприятия ООО «АгроСоюзЮгРуси» набирает 9,5 баллов – высокий уровень адаптивности; ОАО «Кубанская степь» 7 баллов – низкий уровень адаптивности; ОАО «Родина» 9,5 баллов - высокий уровень адаптивности.

Итоговая оценка эффективности адаптационной системы управления ОАО «АгроСоюзЮгРуси» в сравнении с предприятиями - конкурентами представлена в таблице 3.2.6.

Таблица 38 - Итоговая оценка эффективности адаптационной системы управления ООО «АгроСоюзЮгРуси» в сравнении с предприятиями - конкурентами

Объект оценки адаптационной системы управления	Уровень эффективности адаптационной системы управления		
	ООО «АгроСоюз - ЮгРуси»	ОАО «Кубанская степь»	ОАО «Родина»
Оценка организационной структуры предприятия	10,5 (высокий)	8 (средний)	9,5 (высокий)
Оценка стратегии развития предприятия	9,5 (высокий)	7 (средний)	9,5 (высокий)
Оценка эффективности существующих на предприятии бизнес-процессов	11,5 (средний)	10,5 (низкий)	11 (средний)
Оценка конкурентной позиции предприятий	14 (средний)	12 (средний)	12,5 (средний)
Оценка финансового положения предприятий	13 (высокий)	9 (средний)	11,5 (средний)
Итого (max 100 баллов)	58,5	46,5	54,0

В соответствии с данными таблицы 3.2.5 можно сделать следующие выводы: при оценке организационной структуры предприятия ООО «АгроСоюз -ЮгРуси» набирает 58,5 баллов что, позволяет определить уровень эффективности адаптационной системы управления как средний; ОАО «Кубанская степь» 46,5 баллов – средний уровень эффективности адаптационной системы управления - средний; ОАО «Родина» 54,0 балла также средний уровень эффективности адаптационной системы управления.

Между тем, следует обратить внимание, что несмотря на то, что эффективность адаптационной системы управления для каждого из исследуемых предприятий определена как средняя, количество набранных ими баллов различно, что позволяет говорить о приближении к низкому порогу адаптивности системы управления ОАО «Кубанская степь».

2.3 Совершенствование организационного механизма адаптивной системы управления в ОАО «АгроСоюзЮгРуси»

Современные рыночные условия характеризуются очень высокой скоростью изменений технологических, финансовых, организационных, структурных и кадровых условий. Поэтому выжить в остро конкурентной борьбе агропромышленное предприятие может только при условии быстрой адаптации, причем активной адаптации, а не реактивной к данным условиям. Активная адаптация характеризуется тем, что она является превентивной (упреждающей). Процесс разработки, внедрения адаптивной системы управления и контроля над ее реализацией - есть процесс стратегического управления, который определяется следующими особенностями:

- определяет основные проблемы агропромышленного предприятия;
- создает предпосылки для более детального планирования и принятия корректирующих решений;
- носит долгосрочный характер;
- мобилизует руководство на активные действия.

Адаптивная система управления должна определять: стратегический производственный потенциал предприятия, требования к внешней рыночной деятельности и к внутренней сфере предприятия и отвечать следующим требованиям:

- формулировка системы управления должна быть краткой и отвечать направлениям политики предприятия;
- весь трудовой персонал должен быть ознакомлен и в полной мере понимать данную систему управления;
- система управления должна быть однозначно истолкована;
- определяя систему управления, необходимо исходить из реальной ситуации как в отношении самого предприятия, так и рынка в целом.

В зависимости от рассчитанного уровня адаптивности предприятия руководством принимается решение о дальнейших вариантах его развития (рис. 6).



Рисунок 6 – Алгоритм деятельности службы адаптивного управления на предприятии АПК¹

Первый вариант - выход на новые рынки и сохранение высокого уровня адаптивности. Второй - при среднем и низком уровне адаптивности проводится анализ внешней и внутренней среды функционирования предприятия, определяются благоприятные и неблагоприятные для развития предприятия факторы внешней среды, а также сильные и слабые стороны его внутренней среды.

Эффективность адаптационной системы управления ООО «АгроСоюзЮгРуси» в сравнении с предприятиями – конкурентами определена как средняя.

Для повышения результативности системы управления ООО «АгроСоюзЮгРуси» предлагается сформировать конкретную организационную группу (единицу) в системе управления субъекта хозяйствования. Эту роль может выполнять как отдельный сотрудник (рисик-менеджер, менеджер по управлению устойчивостью), так и главный экономист. В рамках повышения адаптивности предприятию необходимо решать следующие задачи:

- мониторинг и оценка структурно-функциональных компонент и области воспроизводства экономической устойчивости на основе декомпозиции показателей;
- планирование мероприятий по достижению сбалансированности между подсистемами организации и снижению негативного воздействия рисков;
- разработка видов стратегий и вариантов комплексной экономической стратегии по подсистемам организации с учетом нейтрализации (решения) проблем;

¹ Составлено автором по данным бухгалтерской финансовой отчетности ФПЗ «Придонский»

➤ управление в кризисных ситуациях и обеспечения стратегических ориентиров; перспективного методического обеспечения и развития

На рисунке 7 представлен алгоритм разработки адаптивной системы управления, рекомендуемый ООО «АгроСоюзЮгРуси».

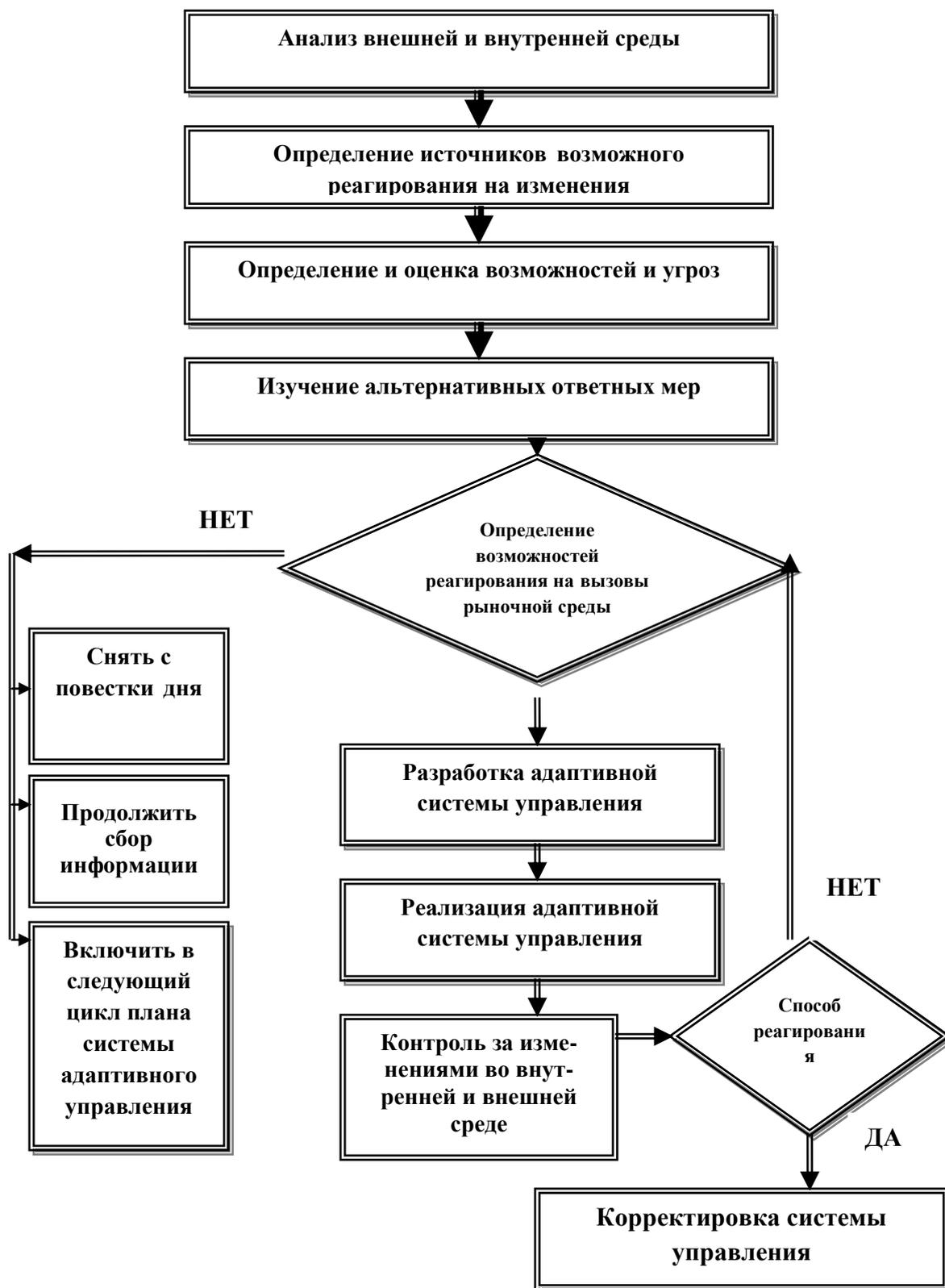


Рисунок 7 - Алгоритм разработки адаптивной системы управления, рекомендуемый ООО «АгроСоюзЮгРуси»¹

¹ Составлено автором с использованием следующих источников: Самсонова, Е. В. Адаптивный маркетинг как способ совершенствования маркетинговых технологий // Известия ВолгГТУ. Серия «Актуальные проблемы реформирования российской экономики (теория, практика, перспективы)»: межвуз. сб. науч. ст. /

Таким образом, основной функцией структурного подразделения по обеспечению адаптивности управления ООО «АгроСоюзЮгРуси» является разработка и внедрение соответствующего стандарта, который предусматривает разделение полномочий и ответственности между руководителем и структурными подразделениями при осуществлении всех этапов управления (идентификация количественных параметров структурно-функциональных компонент; оценка области воспроизводства экономической устойчивости; выявление основных проблем по компонентам; антикризисное управление; контроль). Управляющее звено такого подразделения должно осуществлять планирование, организацию и координацию всей работы. В рамках адаптивной системы управления предполагается снабжение необходимой нормативной, справочной, методической, оперативной и архивной информацией реализуется через подсистему информационного администрирования.

Полагаем, что предложенный механизм адаптивной системы управления позволяет через идентификацию фактически достигнутого типа ее воспроизводства выработать и согласовать между подсистемами организации стратегические целевые ориентиры, сформировать и распределить оптимальный набор стратегий, а также принять комплексно-экономическую стратегию развития организации.

Апробация разработанного механизма адаптивной системы управления ООО «АгроСоюзЮгРуси» ФПЗ «Придонский» посредством определения приоритетных стратегий представлена в таблице 39.

На основании проведенных исследований были сформулированы сильные и слабые стороны ООО «АгроСоюзЮгРуси» ФПЗ «Придонский», что позволило сформулировать стратегии достижения адаптивной системы управления. Так, ООО «АгроСоюзЮгРуси» ФПЗ «Придонский» одной из рекомендуемых является стратегия привлечения капитала. Выделяют следующие типы стратегий привлечения финансовых средств, которые могут

иметь внутреннюю и внешнюю ориентацию (но, как правило, должны органически сочетать ту и другую).

Таблица 39– Определение приоритетных стратегий обеспечения адаптивности системы управления в ОАО «АгроСоюзЮгРуси» ФПЗ «Придонский»¹

Предприятие	Слабые стороны	Сильные стороны	Приоритетные стратегии по подсистемам
ОАО АгроСоюзЮгРуси » ФПЗ «Придонский»	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низкая инновационная активность. 2. Старение персонала. 3. Отсутствие постоянно действующей системы повышения квалификации кадров. 4. Погодные риски в растениеводстве 5. Риски эпидемий в животноводстве. 6. Рост цен на топливно-энергетические ресурсы. 7. Разрыв цен на реализованную с/х продукцию и приобретение материальных ресурсов 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокий уровень адаптационного управления. 2. Окупаемость затрат. 3. Высокий уровень мотивации труда персонала. 4. Высокий уровень социальной защищенности. 5. Высокая урожайность сельскохозяйственных культур. 6. Высокая продуктивность в животноводстве. 7. Высокая мобильность использования собственного капитала. 8. Наличие собственных мощностей по переработке сельскохозяйственного сырья. 9. Наличие торговых точек реализации продукции 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Финансовая. - Стратегия привлечения капитала. 2. Инновационно-инвестиционная. - Стратегия осуществления технико-технологической модернизации производства. Селекционно-генетическая стратегия. 3. Организационно-экономическая. - Маркетинговая стратегия. Информационно-консультационная стратегия. Стратегия стимулирования инновационного процесса. 4. Социальная. - Стратегия мотивации труда. Стратегия повышения квалификации кадров. Стратегия «омоложения» кадров.

¹ Составлено автором по данным бухгалтерской финансовой отчетности ФПЗ «Придонский»

1. Использование собственных средств для расширения своей рыночной ниши. Применяется средними и крупными узкоспециализированными фирмами, действующими на сложившихся устойчивых рынках. В целом малоприбыльна.

2. Объединение финансовых ресурсов средних и крупных фирм для осуществления дорогостоящих проектов захвата новых рынков.

3. Использование всех доступных источников финансирования (займы, выпуск акций, создание консорциумов и пр.) для формирования и реализации перспективных инновационных программ малых и средних предприятий наукоемких отраслей. Рискованно, но высокоприбыльно.

4. Привлечение донорских средств крупных фирм-потребителей продукции в рамках вертикальной интеграции с ними.

5. Перекрестное финансирование (подразделения, генерирующие финансовые средства, делятся ими с теми, у кого их недостает).

Внешняя ориентация предполагает опору на заемные средства (облигационные займы и банковские кредиты), внутренняя — на собственные (уставный капитал и прибыль).

Общим рациональным способом обновления технико-технологического строя для изучаемых хозяйств Каневского района представляется механизм, при котором финансовые инструменты самообеспечения процесса технико-технологической модернизации основных средств (прибыль и амортизация), дополняются действенными лизинговыми схемами приобретения современной техники с институциональным участием бизнеса и государства.

Значимость государства в стимулировании инвестиционной активности сельхозтоваропроизводителей может быть повышена, путем возмещения им части налоговых выплат с суммы прибыли, направляемой на инвестиции, в целях обновления основного капитала. Для снижения воздействия инфляции на формируемые собственные средства сельхозпредприятий целесообразно размещать амортизационные средства и незадействованную часть чистой прибыли на специализированном счете в банке. Это наиболее актуально для

мелких предприятий, которые не имеют возможности приобрести некоторые виды техники за один или два производственных цикла. Лизинг, при этом, может использоваться как инструмент ускорения процесса модернизации технико-технологического строя производства.

Маркетинговая стратегия рекомендована каждому из анализируемых хозяйств Каневского района. Маркетинговая стратегия представляет собой раздел общего плана маркетинга и включает в себя разработку целевых рынков (сегментов рынка), комплекса маркетинга и его бюджета, а также определение времени начала и сроков проведения основных маркетинговых мероприятий. Определение конкретного целевого рынка абсолютно необходимо для разработки маркетинговой стратегии. Только хорошо зная характеристики потребителей, предприятие сможет предложить средства для удовлетворения их потребностей. Сконцентрировав свои усилия и ресурсы на конкретных рынках, в наибольшей степени соответствующих интересам и возможностям предприятия, оно может надеяться на эффективность своих затрат, а также на получение определенных конкурентных преимуществ. Характеристики избранного целевого рынка (или его сегмента) в конечном итоге определяют все остальные элементы маркетинговой стратегии.

Система мероприятий, осуществляемых в рамках маркетинговой стратегии, очевидно, требует определенных затрат. В ходе разработки стратегии управляющие должны определить приемлемую величину этих затрат. Это необходимо как с точки зрения организации бесперебойного финансирования указанных мероприятий, так и в целях предварительной оценки эффективности затрат. Таким образом, разработка бюджета маркетинга представляет собой в определенной мере прогноз прибылей или убытков при проведении конкретной маркетинговой стратегии.

Временной аспект в формировании маркетинговой стратегии связан с принятием решений о моменте начала ее активного воплощения. Руководство предприятия, проведя ситуационный анализ, должно четко знать, насколько благоприятна ситуация во внешней среде для начала

намеченных действий. Если она не вполне соответствует разработанным планам (например, из-за прогнозируемого экономического спада), необходимо выяснить, когда наступит благоприятный момент. Кроме того, нужно определить последовательность и сроки проведения отдельных маркетинговых мероприятий.

Кроме того, агрофирме ООО «АгроСоюзЮгРуси» ФПЗ «Придонский» для повышения адаптивности системы управления рекомендована стратегия стимулирования инновационного процесса. Реализация инновационных проектов в сельском хозяйстве проявляет эффект индуцирования производства средств производства, который в свою очередь создаёт условия для расширения объёмов инвестиционной активности направленные на инновационное обновление сопряжённых элементов и систем, непосредственно связанных с использованием средств производства. Интенсивность процесса инвестирования в производство средств производства коррелирует с эффективностью инновационного развития технологических процессов производства использующих их сельскохозяйственных организаций. Проявление данного процесса выражается в форсирование сроков необходимых для перехода к производству продукции основанной на инновационной технологии, которая предоставляет сельскохозяйственным предприятиям, использующим данную разработку, перейти на более эффективную технологию, используемую при производстве сельскохозяйственной продукции.

Для повышения адаптивности ООО «АгроСоюзЮгРуси» ФПЗ «Придонский» также необходимо разработать механизм материального стимулирования в зависимости от качества труда и продукции. Для этого руководству предприятия необходимо заключить с коллективом трудовой договор, в котором будут отражаться права и обязанности договаривающихся сторон в вопросах режима труда и отдыха, охраны, нормирования и оплаты труда, социальных гарантий, включая условия и размер компенсационных

выплат за работу с тяжелыми и вредными условиями труда, предоставление льгот женщинам и молодым рабочим и т.д.

Кроме того, ОАО «АгроСоюзЮгРуси» ФПЗ «Придонский» также рекомендуется применить эффективную систему оплаты труда, которая способствует улучшению всех финансово-экономических показателей.

В фонд заработной платы необходимо включить следующие выплаты:

- заработная плата, начисляемая за выполненную работу по сдельным расценкам;
- заработная плата, начисляемая за экономию затрат и снижение себестоимости;
- заработная плата, начисляемая работникам по тарифным ставкам и должностным окладам за отработанное время;
- стоимость продукции, выданной в порядке натуральной оплаты;
- премии и вознаграждения, которые носят регулярный или периодический характер;
- стимулирующие доплаты и надбавки к тарифным ставкам, должностным окладам;
- компенсационные выплаты, связанные с условиями и режимом работы;
- выплаты, обусловленные районным регулированием оплаты труда; единовременные поощрительные выплаты.

Таким образом, на основе исследований, ООО «АгроСоюзЮгРуси» ФПЗ «Придонский», предложен механизм обоснования и выбора стратегий, способствующих достижению и повышению адаптивности к современным условиям хозяйствования.

ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

В процессе прохождения организационно-экономической практики в ООО «Агросоюз Юг Руси» ФПЗ «Придонский» был составлен отчет и предоставлена организационно-экономическая характеристика хозяйства. Составной частью отчета является дневник, в котором указан характер и содержание выполняемой работы, участие в производственной жизни хозяйства.

На основании данных годовых отчетов, бизнес-планов экономического и социального развития предприятий, данных первичных бухгалтерских документов и периодической статистической отчетности, собственных наблюдений были заполнены таблицы для отчета о прохождении технологической практики.

Организация и непосредственное руководство практикой на предприятии осуществлялись соответствующими экономическими службами и отделами, специалисты которых соблюдали графики прохождения практики с учетом технологических циклов производства продукции, оказывали помощь в освоении и углублении знаний, навыков экономической работы.

В период прохождения практики мною соблюдались установленные правила внутреннего распорядка, проявлялось добросовестное отношение к своим обязанностям, пристальное внимание к проблемам предприятия.

В работе проанализировано состояние ведения бухгалтерского учёта и бухгалтерской отчётности в ООО «Агросоюз Юг Руси» ФПЗ «Придонский», на основании чего можно сделать следующие выводы:

Самой прибыльной отраслью производства является растениеводство выручка которого составляет 92 млн.руб.; прибыль составляет 12 млн. Рентабельность 13,2%, а окупаемость затрат 15,2%.

Животноводство представлено реализацией молока, мяса (крупного рогатого скота и овец). Это нерентабельный вид деятельности – убыток 3,8 млн. руб. Рентабельность затрат отрицательная (-24,2%).

В 2017 году было реализовано 149 центнеров мяса в живой массе, убыток составил 1,6 млн. руб. что составляет 60% от выручки. Продажа говядины (мяса крупного рогатого скота) принесла 31 000 тыс.руб. прибыли. Рентабельность составляет 6,14%. Овцеводство является наиболее убыточный вид деятельности, рентабельность составила минус 264%. Всего по хозяйству выручено 107 млн. руб., прибыль от реализации 8.3 млн. руб. Окупаемость затрат составляет 8,4 %. А рентабельность продаж 7,8%.

Для улучшения сбыта продукции предлагается ввести в штат специалиста по маркетингу. Это позволить руководителю уделять больше внимания и времени производственным вопросам.

Для совершенствования своей деятельности и уменьшения затрат, необходимо: автоматизация производства, введение новых технологий. Привлечение инвестиций для дальнейшего развития хозяйства. Создание системы морального и материального стимулирования работников для усиления заинтересованности рабочих и специалистов в повышении производительности труда и улучшения качества выпускаемой продукции.

В заключении можно сказать, что весь период прохождения практики был насыщенным аналитической работой по различным пунктам деятельности ООО «Агросоюз Юг Руси» ФПЗ «Придонский». Эти сферы деятельности включали в себя не только систему управления персоналом, но также экономические и финансовые вопросы функционирования предприятия.

ПРИЛОЖЕНИЕ