МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ ДЕПАРТАМЕНТ НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ И ОБРАЗОВАНИЯФГБОУ ВО ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

**ДНЕВНИК**

прохождения технологической практики

студентки 3 курса агрономического факультета

направления «Профессиональное обучение (по отраслям)»

направленность «Экономика и управление»

Курбонбекова Н.Б

ООО «Родина» Октябрьского района, Ростовской области.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 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 |  |
| 28.06.18  29.06.18 | Определение состава и структуры земельных ресурсов предприятия, обеспеченности трудовыми ресурсами, рентабельности и продаж предприятия. |  |
| 2.07.18 | Определение обеспеченности предприятия основными средствами и эффективности их использования. |  |
| 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 её основных показателей экономической эффективности, а так же расчет показателей рентабельность |  |
| 13.07.18 | Расчет численности работников и кадровой структуры предприятия, |  |
| 16.07.18 | Расчет основных коэффициентов ликвидности, 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 предприятия, показатели использования основных производственных фондов. Анализ состава, структуры и показателей качественной характеристики основных фондов |  |
| 20.07.18 | Подведение итогов прохождения практики, составление выводов о деятельности предприятия, оформление материалов практики для написания отчета |  |

Подпись студента: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Подпись руководителя практики: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

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

**Кафедра** **Теории экономики, менеджмента и права**

**РАБОЧИЙ ГРАФИК (ПЛАН) ПРОВЕДЕНИЯ**

**ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ПРАКТИКИ**

**для студентки**

**Курбонбекова Н.Б.**

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 «Родина» Октябрьского района, Ростовской области.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № 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: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**ХАРАКТЕРИСТИКА**

Студент-практикант Курбонбекова Н.Б в период с 23.06.2018 г. по 20.07.2018 г. проходила технологическую практику на предприятия ООО «Родина» Октябрьского района, Ростовской области.

В течение всего периода практики, Курбонбекова Нафиса Булбулшоевна внимательно и ответственно относилась к выполняемой работе. Изучала методы управления и основные методы мотивации персонала, должностные обязанности персонала, пробовала проводить 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 сотрудникам организации. Руководство организации оценивают работу Курбонбековой Нафисы Булбулшоевны на «хорошо».

Замечаний по прохождению практики к Курбонбекова Н.Б нет.

Подпись руководителя практики: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

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**

**Курбонбекова Н.Б**

Студентка 3 курса, 1А группы, направления подготовки 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 «Родина» Октябрьского района, Ростовской области.

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 предприятия. Показатели использования основных производственных фондов. Анализ состава, структуры и показателей качественной характеристики основных фондов | 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: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение……………………………………………………………7

1. Современное состояние сельскохозяйственного предприятия ООО «Родина» Октябрьского района, Ростовской область……………9

1.1 Природно – климатическая характеристика хозяйства ООО «Родина» Октябрьского района, Ростовской область………………….9

1.2 Организационно – экономическая характеристика ООО «Родина» Октябрьского района, Ростовской область…………………10

2. Анализ и оценка эффективности производственно – хозяйственной деятельности ООО «Родина»…………………………41

2.1 Анализ элементов внутренней и внешней среды ООО «Родина»………………………………………………………………….41

2.2 Оценка адаптивности системы управления ООО «Родина»..49

2.3 Совершенствование организационного механизма адаптивной системы управления ООО «Родина»………… …………..59

Заключение…………………………………………………………69

Приложения

**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 самоокупаемости и самофинансирования.

Объектом исследования данной технологической практики является ООО «Родина» Октябрьского района, Ростовской области Предметом исследования – ознакомление с организационно - правовой формой хозяйствования ООО «Родина», 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 «Родина» 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 «Родина» 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 «Родина» Октябрьского района, Ростовской области**
   1. **Природно-климатическая характеристика хозяйства ООО «Родина» Октябрьского района, Ростовской области**

Продуктивность сельскохозяйственных культур является важным аспектом для каждого сельскохозяйственного предприятия. Данный аспект обусловливается целым рядом факторов, оказывающих прямое и косвенное влияние на питание растений. Наряду с применением удобрений, урожайность растений в значительной мере обусловливается 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]](#footnote-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 площадей и экономическую эффективность растениеводства в данном регионе.

ООО "РОДИНА", является юридическим лицом, имеет расчетный и валютный счета, печать, самостоятельный баланс. Предприятие зарегистрировано в 29 октября 2002 года, Фиксальный код 6123011349. Юридический адрес: 346481, Ростовская область, Октябрьский район, х. КОММУНА, ул. ПРОЛЕТАРСКАЯ.

Основным видом деятельности ООО «Родина» является производство и реализация продукции растениеводства.

Целью деятельности ООО «Родина» является производство продукции растениеводства, 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 ООО «Родина».

**1.2 Организационно - экономическая характеристика ООО «Родина»**

Общество с ограниченной ответственностью «Родина» расположен по адресу: Ростовская область, Октябрьский район, Коммуна, ул. Пролетарская.

Общество с ограниченной ответствененостью «Родина» является юридическим лицом с момента государственной регистрации и действует на основании Устава, а также действующих законодательных и иных правовых актов Российской Федерации. Общество имеет обособленное имущество, отражаемое на его самостоятельном балансе.

Целью деятельности общества является извлечение прибыли. Общество с ограниченной ответственностью вправе осуществлять любые виды деятельности, не запрещённые законом.

Приоритетными видами деятельности общества являются: производство и сбыт сельскохозяйственной продукции.

Экономическую основу хозяйства составляет земля, используемая обществом, принадлежит обществу на праве собственности, либо используется им на основе договоров аренды между хозяйством и членом, либо права пользования.

ООО «Родина» имеет самостоятельный баланс, печать со своим наименованием, штампы, фирменные бланки, счета в банках в соответствии с действующим законодательством.

Общество самостоятельно планирует производственную, хозяйственную и финансовую деятельность, направленную на выполнение целей деятельности кооператива.

Общество ведёт учёт результатов своей деятельности в соответствии с разработанной учётной политикой и рабочим планом счетов. Также ведут бухгалтерскую статистическую отчётность в порядке, установленном законодательством и несёт ответственность за её достоверность.

Общество с ограниченной ответственностью (ООО) признается учрежденное одним или несколькими лицами хозяйственное образование, уставный капитал которого разделен на доли определенных размеров.

Участники ООО не отвечают по его обязательствам, а несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

ООО имеет в собственности имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

ООО несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом. При этом он не отвечает по обязательствам своих участников.

Участниками ООО «Родина» являются граждане и юридические лица.

Учредительными документами являются устав и учредительный договор.

Органами управления ООО являются общее собрание участников, совет директоров (наблюдательный совет).

Целями деятельности ООО «Родина» является получение прибыли, а также содействие землепользователям в обеспечении роста производства сельскохозяйственной продукции за счет повышения плодородия почв в результате научно- обоснованного, эффективного использования минеральных и органических удобрений, мелиорантов почв, кормовых добавок, ростовых веществ и других средств химизации.

Основные виды деятельности ООО «Родина»:

1)заготовка, производство, переработка, реализация сельскохозяйственной продукции;

2) проведение закупочной и сбытовой деятельности;

3)оказание различных видов услуг населению и работникам общества;

4) выполнение по договорам работ и услуг по повышению плодородия земель и химической мелиорации почв;

5) организация работы агрохимической лаборатории по анализу почв, качества кормов и другой сельскохозяйственной продукции;

6) снабжение потребителей средствами химизации;

7) иная незапрещенная деятельность.

Основные показатели работы ООО «Родина» за 2009-2011 годы, приведена в таблице 1.

Рассмотрим организационно – производственную структуру ООО «Родина» в рисунке 1.



Рисунок 1 - Организационно-производственная структура предприятия ООО «Родина».[[2]](#footnote-2)

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.

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 ООО «Родина» в таблице 1.

Таблица 1- Показатели размеров производства ООО «Родина»[[3]](#footnote-3)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Годы | | | 2017г. к 2015г., % |
| 2015 | 2016 | 2017 |
| Валовая продукция с/х (по себестоимости), тыс. руб. | 19950 | 66890 | 86614 | 140,03 |
| Товарная продукция хозяйства, тыс. руб. | 9,30 | 12,539 | 12,879 | 138,48 |
| Общая земельная площадь, га | 3894 | 3894,0 | 3894,0 | 100 |
| в том числе: сельскохозяйственные угодья | 3556 | 3556,0 | 3556,0 | 100 |
| из них: пашни | 2975 | 2975,0 | 2975,0 | 100 |
| Среднегодовая численность работников, чел | 35 | 32 | 28 | 80 |
| в т.ч. занятых в с.-х. производстве | 34 | 32 | 28 | 82,35 |
| Стоимость ОПФ, тыс. руб. | 68511 | 94565 | 124319 | 181,45 |
| Стоимость оборотных фондов, тыс. руб. | 45607,5 | 57201 | 69830,5 | 153,11 |

Анализируя данные таблицы 1, можно наблюдать уменьшение валовой продукции на 86614 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 3894 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 ООО «Родина» в следующей таблице.

Таблица 2 – Состав и структура товарной продукции ООО «Родина»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид продукции | 2015 г. | | 2016 г. | | 2017 г. | | № по уд. Весу | | |
| тыс. руб. | % | тыс. руб. | % | тыс. руб. | % | 2015 | 2016 | 2017 |
| Зерновые и зернобобовые | 37787 | 71,7 | 31880 | 66,7 | 56711 | 1774,4 |  |  |  |
| Подсолнечник | 11413 | 21,6 | 12440 | 26,0 | 13445 | 420,6 |  |  |  |
| Прочая продукция растениеводства | 3436 | 6,5 | 3420 | 7,1 | 795 | 24,8 |  |  |  |
| Всего по хозяйству | 52671 | 100 | 47790 | 100 | 3196,0 | 100 |  |  |  |

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%).

Рассмотрим состав и структуру земельных угодий в таблице 3.

Таблица 3 – Состав и структура земельных угодий в хозяйстве ООО «Родина»[[4]](#footnote-4)

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Виды угодий | 2015 г. | | 2016 г. | | 2017 г. | | 2017 г. к 2015г., % |
| Га | % | га | % | га | % |
| Общая земельная площадь | 3391 | 100 | 3391,0 | 100 | 3391,1 | 100 | 100 |
| Площадь с.-х. угодья | 3391 | 100 | 3391,0 | 100 | 3391,1 | 100 | 100 |
| пастбища | 416 | 12,2 | 416,0 | 12,2 | 416,1 | 12,2 | 100 |

 Исходя из таблицы 3, можно сделать вывод, что в ООО «Родина» 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 площади наибольший удельный вес занимают сельскохозяйственные угодья - 99,4%, из них наибольший удельный вес имеют пастбища - 77,8% а наименьший удельный вес имеют многолетние насаждения -3,4%.

Рассмотрим структуру использования пашни и посевных площадей в ООО «Родина»:

Таблица 4 - Структура использования пашни и посевных площадей ООО «Родина»[[5]](#footnote-5)

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Земельные угодья и группы с.-х. культур | 2015 | | 2016 | | 2017 | | 2017г. к 2015г., % |
| Га | % | га | % | га | % |
| Пашня, всего | 2975 | 100 | 2975 | 100 | 2975 | 100 | 100 |
| Зерновые и зернобобовые | 37787 | 1270,1 | 31880 | 1071,5 | 56711 | 1906,2 | 150,0 |
| в т.ч. яровые зерновые | - | - | - | - | - |  | - |
| озимые зерновые | 11  00 | 38,5 | 1100,0 | 34,2 | 1100.0 | 36,9 | 100 |
| Подсолнечник на зерно | 700 | 12,2 | 1053 | 18,4 | 1400 | 24,5 | 200 |
| Всего посевов | 5514,0 | 92,5 | 5897,0 | 84,1 | 6486,0 | 78,2 | 117,6 |
| Яровые культуры | 1300 | 43,6 | 1296,0 | 43,5 | 347,0 | 11,6 | 26,6 |

За последние три года общий объем пашни снизился на 0,6%. В 2017 году всего площадь пашни составила 2975га, 1270,1% было использовано под посевы, в том числе более 24,5% зерновые и зернобобовые культуры. Доля посевов под технические культуры значительно выросла с 347,0 В 2015 году до 26,6% в 2017 г. Под парами в 2017 г. у осталось только по сравнению с11,6% в 20.

Таблица 5 – Показатели эффективности использования земельных ресурсов ООО «Родина»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2015 г. | 2016 г. | 2017 г. | 2017 г. к  2015 г., % |
| Валовая продукция растениеводства, в расчете на 100 га с/х угодий, тыс. руб. | 779,4 | 842,9 | 1091,5 | 140,04 |
| Прибыль, в расчете на 100 га с/х угодий, тыс. руб. | 374,2 | 508,1 | 251,6 | 67,23 |
| Урожайность: |  |  |  |  |
| - зерновые и зернобобовые, га | 36,0 | 35,8 | 48,0 | 133,33 |
| - подсолнечник, га | 15,0 | 25,7 | 17,0 | 113,33 |
| Товарная продукция растениеводства, в расчете на 100 га с/х угодий, тыс. руб. | 930,0 | 1253,9 | 1287,9 | 138,48 |

Анализируя данные таблицы, можно сделать следующие выводы: валовая продукция, за рассматриваемый период 2015-2017г.г., уменьшилась на 5,4% . В ООО «Родина» товарная продукция растениеводства на 100 га с.-х. угодий умеренно повышалась. В 2015 году составила 140,04 тыс. рублей, а в 2017 году возросла на 2,2 %.

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

В целом по хозяйству в 2015 году на 100 га с.-х. угодий приходится 140,04 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 ООО «Родина»

Рассмотрим в таблице 6 состав и структуру основных производственных фондов:

Таблица 6 - Состав и структура основных производственных фондов в ООО «Родина» [[6]](#footnote-6)

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид основных фондов | 2015 г. | | 2016 г. | | 2017 г. | | 2017 г. к 2015г., % |
| Тыс. руб. | % | Тыс. руб. | % | Тыс. руб. | % |
| Здания и сооружения | 24296 | 1,76 | 26384 | 30,2 | 27196 | 29,1 | 111,9 |
| Машины и оборудование | 43195 | 6,0 | 51511 | 59,0 | 58377 | 62,4 | 135,1 |
| Транспортные средства | 3741 | 5,13 | 7716 | 8,84 | 7717 | 8,25 | 206,2 |
| Производств. и хоз. инвентарь | - | - | - | - | - | - | - |
| Всего основных средств | 72837 | 100 | 87216 | 100 | 93444 | 100 | 128,2 |

Общая сумма ООО выросла до 90,8 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 58377 тыс.руб. в 2015 году до 93444 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%.

Таблица 7 – Качественное изменение основных фондов ООО «Родина» (за 1 год-2017)[[7]](#footnote-7)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Основные фонды | Стоимость на начало года, т. руб. | Движение фондов, т. руб. | | Стоимость на конец года, т. руб. | Сумма износа, т. руб. | Среднегодовая стоимость | Коэффициент изменения фондов | | | | |
| поступление | выбытие | прироста | обновления | Выбытия | износа | Пригодности |
| Здания и сооружения | 26384 | 2088 | - | 26384 | 167 | 6812 | 0,04 | 0,04 | 0,04 | 0,02 | 0,98 |
| Машины и оборудование | 51511 | 8519 | 203 | 60233 | 8744 | 74941,5 | 0,30 | 0,24 | 0,08 | 0,13 | 0,87 |
| Транспортные средства | 7716 | 4131 | 156 | 12003 | -3819 | 4278 | 0,40 | 0,20 | 0,09 | 0,15 | 0,80 |
| Произв. и хоз. инвентарь | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Всего ОФ | 93444 | 14738 | 359 | 108541 | -93085 | 93803 | 0,5 | 0,8 | 0,13 | 0,7 | 0,60 |

Анализируя таблицу 7 можно сделать следующие выводы: Общая среднегодовая стоимость основных фондов данного предприятия за 2017 год равна 79734 тыс. руб., на первом месте по стоимости, стоит показатель – Машины и оборудования, его среднегодовая стоимость является 60233 тыс. руб., то есть 61,6 % от всей стоимости основных фондов. На втором – Транспортные средства – 120,03 тыс. руб.(18,2 %) и на 3 месте – Здания и сооружения – 26384 тыс. руб. (7,8 %). За 2017 г. произошло поступление на сумму 21968 тыс. руб. и выбытие основных средств на сумму 9712 тыс. руб. При этом:

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

-машины и оборудования поступило на сумму 8744 тыс.руб. и выбыло 4720 тыс. руб;

-транспортные средства не поступило и выбыло 103 руб.

В целом произошел рост основных средств на конец года из-за поступления новых обьектов основных средств из-за машин и оборудования (8744 тыс. руб.). Выполненные расчеты показывают опережающий рост поступления основных средств – 0,70 по сравнению с их выбытием – 0,12. 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 ООО «Родина» в таблице 8.

Таблица 8 - Показатели обеспеченности основными производственными фондами и эффективность их использования в ООО «Родина»[[8]](#footnote-8)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2015 г. | 2016 г. | 2017 г. | 2017г. к 2015г., % |
| Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб. | 61850 | 66890 | 66890 | 108,1 |
| Среднегодовая численность работников, занятых в с.-х. производстве, чел. | 43 | 39,00 | 19972 | 100,1 |
| Площадь с.-х угодий, га | 68511 | 94565 | 124319 | 181,45 |
| Выручка от продажи товаров, продукции, работ и услуг, тыс. руб. | 45607,5 | 57201 | 69830,5 | 153,11 |
| Показатели обеспеченности основными фондами | | | | |
| Фондообеспеченность, тыс. руб. | 8,634 | 11,917 | 15,667 | 181,45 |
| Фондовооруженность, тыс. руб. | 1957,4 | 2955,1 | 4439,9 | 226,82 |
| Показатели экономической эффективности использования основных фондов | | | | |
| Фондоотдача, тыс. руб. | 1,08 | 1,05 | 0,82 | 75,92 |
| Фондоемкость, тыс. руб. | 0,91 | 0,94 | 1,20 | 131,86 |
| Получено прибыли на 1 руб. ОФ руб. | 0,43 | 0,42 | 0,16 | 37,20 |
| Рентабельность производства, % | 43,39 | 42,67 | 16,06 | 37,01 |

Исходя из данных таблицы, общая валовая продукция уменьшилась на 7,55%; в растениеводстве выросла на 17,2%. Прибыль возросла уменьшилась с 7765 тыс.руб. в 2015 году до (-21370 тыс. руб.) в 2017 году. Оборотные средства по первоначальной стоимости не слишком изменились, прирост составил 3,2%.

Фондовооруженность, благодаря снижению среднесписочной численности выросла на 30,7% с 1957,4 в 2015 году до 1957,4 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 -82,17% с 65,6 руб./руб. 1,862 руб./руб. (11,8%). Фондемкость, обратный показатель, выросла с 0,62 руб./руб. в 2015 году до 0,84 руб./руб. в 2017 году. Растениеводство менее фондемкость производство.

Рассмотрим экономическую эффективность использования оборотных фондов в ООО «Родина» в следующей таблице 9.

Таблица 9 - Экономическая эффективность использования оборотных фондов ООО «Родина»[[9]](#footnote-9)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2015 г. | 2016 г. | 2017 г. | 2017г. к 2015г., % |
| 1. Валовая продукция всего тыс. руб. | 52671 | 47790 | 86614 | 140,03 |
| 2. Оборотные фонды, тыс. руб. | 45607,5 | 57201 | 69830,5 | 153,11 |
| 3. Выручка от реализации продукции, тыс. руб. | 74581 | 100197 | 102939 | 138,02 |
| 4. Прибыль всего, тыс. руб. | 29728 | 40357 | 19972 | 67,18 |
| Показатели экономической эффективности | | | | |
| Стоимость валовой продукции на 1 руб. материальных оборотных фондов, (1:2) руб. | 1,35 | 1,16 | 1,24 | 91,85 |
| Получено прибыли на 1 руб. Об.Ф., руб (4:2) | 0,65 | 0,70 | 0,28 | 43,07 |
| Коэффициент оборачиваемости оборотных средств (3:2) | 1,63 | 1,75 | 1,47 | 90,18 |
| Время оборота, дни (365:Ко) | 223,92 | 209,14 | 248,29 | 110,88 |

Анализируя данные таблицы, можно сделать следующие выводы: Оборотные фонды предприятия за 3 анализируемых года незначительно возросли на 3.2 % (в 2015 г. – 95500 тыс. руб. , а в 2017 г. – 98624 тыс.руб.).Прибыль увеличилась за счет отрасли растениеводства на 6,2 %, 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 ООО «Родина»[[10]](#footnote-10)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2015 год | 2016 год | 2017 год | 2017г. к 2015г., % |
| 1. Валовая продукция, тыс. руб. | 61851 | 66890 | 86615 | 140,03 |
| 2. Среднегодовая численность работников, занятых в с-х., чел. | 34 | 36 | 29 | 72,2 |
| 3. Отработано в с.х. всего, тыс. чел.-ч. | 69 | 62 | 74 | 107,24 |
| Показатели уровня производительности труда | | | | |
| Произведено валовой продукции сельского хозяйства, руб. | - | - | - | - |
| за один чел.-ч.(1:3) | 896,37 | 1078,87 | 1170,45 | 130,57 |
| на одного среднегодового работника (1:2) | 1767,14 | 2090,29 | 3093,34 | 175,04 |
| Затрачено чел.-ч. На1 тыс. руб. (3:1) | 0,0011 | 0,0009 | 0,0009 | 81,81 |

В 2017 году произошло уменьшение числа персонала на 18 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.

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.

Рассчитаем коэффициент использования трудовых ресурсов в следующей таблице:

Таблица 11 – Коэффициент использования трудовых ресурсов ООО «Родина»[[11]](#footnote-11)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2015  год | 2016  год | 2017  год | 2017 г. к 2015 г., % |
| 1.Количество трудоспособных, чел. | 30 | 32 | 27 | 90 |
| 2.Отработано всего, тыс.чел.-дни | 10 | 8 | 20 | 200 |
| 3.Среднегодовая выработка на 1 трудоспособного, чел.- дни (2:1) | 0,20 | 0,25 | 0,35 | 175 |
| 4.Отработано в хозяйстве, тыс.чел.-ч. | 70 | 60 | 75 | 107,14 |
| 5.Отработано в хозяйстве, всего, (условно, 4:7) | 0,20 | 0,25 | 0,27 | 135 |
| 6.Количество условно трудоспособных, чел. (5:3) | 0,95 | 0,89 | 0,73 | 0,76 |
| 7.Годовая выработка одним трудоспособным (норма) чел. – дни | 270 | 270 | 286 | 105,92 |
| 8.Годовой запас труда, чел. – дни (7\*6) | 268,5 | 246,6 | 207,8 | 77,39 |
| 9.Коэффициент использования трудовых ресурсов (Ки=5:8) | 0,00089 | 0,00089 | 0,00125 | 140,44 |

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 40,8 %. Что в целом показало увеличение коэффициента использования трудовых ресурсов на 65,6 %,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 ООО «Родина» в таблице 12.

Таблица 12 – Уровень себестоимости 1 ц продукции с/х в ООО «Родина», руб.[[12]](#footnote-12)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид продукции | 2015 год | 2016 год | 2017 год | 2017г. к 2015г., % |
| Пшеница озимая | 500,35 | 463,57 | 535,43 | 107,01 |
| Подсолнечник | 1260,10 | 1013,71 | 1533,48 | 121,69 |

Из данной таблицы можно сделать вывод, что затраты на продукцию растениеводства за три года возросла на 51,5% (в 2015 г – 66575 тыс. руб., а в 2017 г. – 123506 тыс. руб.). На 1 месте по затратам на продукцию растениеводства.

Таблица 13 - Уровень производительности труда при производстве отдельных видов с-х продукции (2017 г). ООО «Родина».

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Продукция | Валовое производство, ц | Прямые затраты труда, тыс.чел. – ч. | Получено продукции, ц/чел.-ч., трудоотдача(1:2) | Затраты чел.-ч./ц (трудоемкость)(2:1) |
| Зерновые и зернобобовые | 100010 | 42 | 2381,19 | 0,00041 |
| В т. ч. Озимые зерновые | 100010 | 42 | 2381,19 | 0,00041 |
| Подсолнечник | 23800 | 30 | 793,33 | 0,00126 |

В 2017 году произошло уменьшение числа персонала на 15 человек (10,8%) 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.

Таблица 14 - Затраты и структура себестоимости продукции растениеводства ООО «Родина»[[13]](#footnote-13)

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Затраты | 2015 год | | 2016 год | | 2017 год | | 2017г. к 2015г., % |
| всего | % | всего | % | всего | % |
| **1.Материальные затраты:** |  |  |  |  |  |  |  |
| семена и посадочный материал | 6498 | 10,50 | 8366 | 12,50 | 10080 | 11,46 | 155,12 |
| минеральные удобрения | 5856 | 9,46 | 9454 | 14,13 | 13592 | 15,45 | 232,10 |
| средства защиты растений | 3549 | 5,83 | 5073 | 7,58 | 9319 | 10,59 | 262,58 |
| нефтепродукты | 7561 | 12,22 | 8473 | 12,66 | 12762 | 14,51 | 168,78 |
| Содержание основных сред-в | 19863 | 32,11 | 16291 | 24,35 | 20898 | 23,76 | 105,21 |
| **2.Оплата труда с отчислениями на соц. Нужды** | 9599 | 15,51 | 10884 | 16,27 | 12821 | 14,57 | 133,56 |
| **5.Прочие затраты** | 8924 | 14,42 | 8349 | 12,48 | 8479 | 9,64 | 95,01 |
| Всего затрат | 61850 | 100 | 66890 | 100 | 87951 | 100 | 142,20 |

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. – 123306 тыс. руб.). На 1 месте по затратам на продукцию растениеводства стоит показатель - материальные затраты (в 2015 г. – 33,5 %, в 2017 г – 56,8 %, ее удельный вес увеличился на 19,3 %). 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.

Таблица 15 – Расчет показателей рентабельности и окупаемости продукции растениеводства в 2017 г. ООО «Родина»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Реализовано продукции всего, ц | Выручено, тыс. руб. | Полная себестоимость, тыс. руб. | Прибыль, тыс. руб. | Реализационная цена 1ц, руб. | Полная себестоимость 1 ц, руб. | Рентабельность, % | Окупаемость затрат, % |
| Зерно и семена зерновых и зернобобовых | 98068 | 71323 | 48104 | 23217 | 737,28 | 490,52 | 278 | 1985 |
| Подсолнечник | 21624 | 30310 | 33734 | -2430 | 1401,68 | 1514,05 | 62 | 629 |
| Семена прочих масличных культур | 80 | 392 | 1436 | -945 | 4900 | 16712,5 | 70 | 705 |
| Растительные корма (сено) | 1960 | 176 | 103 | 74 | 89,79 | 52,55 | 3436 | 4832 |
| Всего по растениеводству | - | 102200 | 82358 | 19843 | - | - | 56671 | 72621 |

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%.

Таблица 16 – Численность работников и кадровая структура предприятия за 2015-2017 гг. ООО «Родина»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категория работников | 2015 г. | | 2016 г. | | 2017 г. | |
| чел. | % к всего | чел. | % к всего | чел. | % к всего |
| Всего по сельскохозяйственной организации | 35 | 100 | 32 | 100 | 28 | 100 |
| в том числе работники сельскохозяйственного производства | 34 | 97,14 | 32 | 100 | 28 | 100 |
| в том числе рабочие постоянные | 21 | 60 | 19 | 59,37 | 17 | 60,71 |
| из них: трактористы-машинисты | 10 | 28,57 | 11 | 34,37 | 10 | 35,71 |
| Служащие | 13 | 37,14 | 13 | 40,62 | 11 | 39,28 |
| из них: руководители | 5 | 14,28 | 5 | 15,62 | 5 | 17,85 |
| специалисты | 8 | 22,85 | 8 | 25 | 6 | 21,42 |
| Работники, занятые в подсобных промышленных предприятиях и промыслах | 1 | 2,85 | - | - | - | - |

Проанализируем кадровую структуру предприятие. За последние три года численность работников уменьшилась на 12человек. 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 17 – Месячные тарифные ставки специалистов предприятия (2017 г.) ООО «Родина»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Должность | Месячный оклад, руб. | Натуроплата (согл. положения |
| Директор | 32400 |  |
| Первый заместитель директора | 27000 |  |
| Главный инженер, ответственный за эл. хозяйство | 23800 | 24300 |
| Главный агроном | 23800 | 20800 |
| Главный бухгалтер | 20250 |  |
| Инженер по ОТ и ТБ, бухгалтер-кассир | 18200 |  |
| Зав. отдела кадров, доплата за ведение протоколов и приказов | 14200 |  |
| Инженер по снабжению, зав. гаражом 50% зам. Ответственного за эл. хоз-во | 6600 | 12600 |
| Зав. ГСМ, диспетчер гаража, доплата за учет | 1300 |  |
| Кладовщик тока, склада з/ частей, весовщик, доплата за сенной склад и склад ядохимикатов | 16500 |  |

Из таблицы 17 можно сделать следующие выводы: Руководитель данного предприятия получает максимальный размер оплаты труда – 32400 руб. На втором месте по величине месячного оклада получает главный агроном – 23800 руб. и главный бухгалтер – 18200 руб. На 3 месте – Зав. отдела кадров, доплата за ведение протоколов и приказов (14200 руб.). На 4 месте – бухгалтер кассир (18200 руб.). На 5 месте – Главный инженер, ответственный за эл. хозяйст 23800 руб.). Минимальный месячный оклад получает Инженер по снабжению, зав. гаражом 50% зам. Ответственного за эл. хоз-во (13000 руб.).

Далее рассмотрим уровень среднемесячной зарплаты работников предприятия в таблице 18

Таблица 18 – Уровень среднемесячной заработной платы работников предприятия за 2015-2017 гг. (руб.) ООО «Родина»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категория продукции | 2015 | | 2016 | | 2017 | |
| Чел. | % | Чел. | % | Чел. | % |
| Всего по сельскохозяйственной организации | 46 | 0,06 | 42,00 | 0,001 | 40,00 | 0,002 |
| в том числе работники сельскохозяйственного производства | 43 | 0,06 | 39,00 | 0,001 | 37,00 | 0,005 |
| в том числе рабочие постоянные | 30 | 0,05 | 26,00 | 0,005 | 25,00 | 0,005 |
| из них: трактористы-машинисты | 30 | 0,05 | 26,00 | 0,005 | 15,00 | 0,05 |
| Сезонные работники | - | - | - | - | - | - |
| Служащие | 1 | 0,006 | 13,00 | 0,007 | 12,00 | 1,99 |
| из них: руководители | 1 | 0,005 | 1,00 | 0,004 | 1,00 | 0,004 |
| Специалисты | 7 | 0.008 | 5,00 | 0,005 | 5,00 | 20 |

Проанализируем кадровую структуру предприятие. За последние три года численность работников уменьшилась на 14 человек. Работники сельскохозяйственного производства составляют большую долю. В 2015 году – 85%, а в 2017 г. снижается до 90%. Доля постоянных рабочих в 2015 г. 20%; а в 2017 г. выросла до 60%. 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 16%.

Рассмотрим удельный вес оплаты труда в затратах на производство продукции в следующей таблицы 19.

Таблица 19 – Удельный вес оплаты труда в затратах на производство продукции в с-х организации ООО «Родина» за 2015-2017 гг., %[[14]](#footnote-14)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Продукция | 2015 г. | 2016 г. | 2017 г. |
| Всего по хозяйству | 15,51% | 16,27% | 14,57% |
| в т. ч.: озимые зерновые | 14,22% | 15,85% | 14,46% |
| подсолнечник | 15,05% | 14,39% | 14,28% |
| прочие культуры | 19,76% | 24,66% | 26,40% |

Анализируя данные таблицы 19, можно наблюдать рост затрат на оплату труда, за 3 анализируемых года, на производство с-х продукции на 45 % (в 2015 г. - 19325 тыс. руб., а в 2017 г. – 28030 тыс. руб.).

Так к примеру, основным удельным весом оплаты труда в затратах на продукцию за 2015 и 2016 гг. был показатель – «озимые зерновые» (72,6 и 91,9 % соответственно).

Рассмотрим структуру среднемесячной оплаты труда работников предприятия в таблице 20.

Таблица 20 – Численность работников и кадровая структура предприятия за 2017-2015 гг. ООО «Родина»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Категория работников | 2015 г. | 2016 г. | 2017 г. | 2017 г. в % к 2015 г. |
| Всего по сельскохозяйственной организации | 14031 | 14294 | 14413 | 102,7 |
| в том числе работники сельскохозяйственного производства | 13354 | 12962 | 13396 | 1,003 |
| в том числе рабочие постоянные | 10492 | 9666 | 9222 | 0,87 |
| из них: трактористы-машинисты | 10492 | 9666 | 5863 | 0,558 |
| Сезонные работники | - | - | - | - |
| служащие | 2862 | 3296 | 4174 | 145,8 |
| из них: рукодители | 374 | 438 | 462 | 123,5 |
| специалисты | 1710 | 1755 | 1953 | 114,2 |

Проанализируем кадровую структуру предприятие. Сельскохозяйственного производства составляют большую долю. В 2015 году – 80%, а в 2017 г. снижается до 70%. Доля постоянных рабочих в 2015 г. 10%; а в 2017 г. выросла до 50%. 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%.

Таблица 21 – Динамика ключевых индикаторов, характеризующих деятельность ООО «Родина»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2015 г | 2016 г | 2017 г | Отклонение (+, -) | |
| 2015 к 2017 | 2016 к 2017 |
| Общая величина финансовых ресурсов (капитала), тыс. руб. | 90980 | 134579 | 153165 | 62185 | 18556 |
| Объем реализации (выручка от продаж), тыс. руб. | 74582 | 100197 | 102959 | 28377 | 2762 |
| Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб. | 29738 | 40357 | 19984 | -9754 | -20373 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб. | 30779 | 43585 | 18596 | -12183 | -24989 |
| Чистая прибыль (убыток) отчетного периода, тыс. руб. | 30774 | 43585 | 18585 | -12189 | -325000 |

|  |
| --- |
| Данные таблицы 21 позволяют проследить следующие тенденции в развитии предприятия. Так, по итогам 2017 г. общая величина финансовых ресурсов (капитала) составляет 18556 тыс. руб. что ниже показателя 2015 г. на 1717 тыс.руб (на 2.4 %). В 2017 г. получена выручка от реализации продукции, работ, услуг в объеме 25000 тыс. руб. что стало выше показателя 2015 года на 195 руб., а предыдущего года на 23510 тыс. руб., или на 20 %.  Но при этом прибыль от продаж снизилась с 20373 тыс. руб. (2015 г) до 5435 тыс. руб.(2017г), что представляет собой отклонение в минус на 26543 тыс. руб. Это могло произойти из-за повышения себестоимости продукции. |

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 22

Таблица 22 – Основные коэффициенты ликвидности баланса и платежеспособности ООО «Родина»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 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 | ≤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 0,2-0,4. 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 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 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

Таблица 23 – Баланс ликвидности ООО «Родина»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Актив | 2015 | 2016 | 2017 | Пассив | 2015 | 2016 | 2017 | Платежный излишек (+), недостаток (-) | | |
| 2015 | 2016 | 2017 |
| 1.Наиболее ликвидные активы | 184 | 8 | 152 | 1.Наиболее срочные обязательства | 63 | 56 | 1421 | + | - | - |
| 2. Быстро реализуемые активы | 3017 | 2268 | 674 | 2. Краткосрочные пассивы | - | - | - | - | + | + |
| 3. Медленно реализуемые активы | 49031 | 59904 | 76655 | 3. Долгосрочные пассивы | 21063 | 155 | 125 | + | + | + |
| 4. Трудно реализуемые активы | 41050 | 72610 | 77241 | 4. Постоянные пассивы | 90994 | 134579 | 153175 | - | - | - |
| Итого активов | 93282 | 134790 | 154722 | Итого пассивов | 93272 | 134790 | 154722 | 0 | 0 | 0 |

По результатам таблицы можно охарактеризовать ликвидность баланса за 3 года ООО «Родина» как недостаточную, так как не соблюдаются условия первого неравенства и второго неравенства А1 ≤ П1 и А2 ≥ П2, что свидетельствует о неспособности предприятия рассчитаться по наиболее срочным обязательствам и краткосрочным пассивам. Условия третьего неравенства А3 ≥ П3 соблюдаются и поэтому предприятию достаточно медленно реализуемых активов для погашения долгосрочных пассивов. При несоблюдении всех трех условий неравенства, 4 условие А4 ≤ П4 не может быть выполнено, что говорит нам о финансовой неустойчивости предприятия.

Рассмотрим показатели ликвидности платежеспособности предприятия в следующей таблице:

Таблица 24 - Показатели ликвидности и платежеспособности ООО «Родина»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Рекомендуемое значение | 2017 г. | 2016 г. | 2015 г. | Отклонение (+/-) за период |
| 1. Коэффициент уточненной оценки ликвидности | ≥1 | 0,0245 | 0,0185 | 0,0214 | 0,0245 |
| 2. Коэффициент покрытия нормальный | ≤Ктл. | 0,7434 | 0,7480 | 0,7112 | 0,0322 |
| 3. Соотношение дебиторской и кредиторской задолженности (частный коэффициент покрытия) | 0,9-1,0 | 0,2764 | 1,0450 | 1,0018 | -0,7254 |
| 4. Коэффициент срочной ликвидности | ≥1 | 0,0021 | 0,0019 | 0,0023 | -0,0002 |
| 5. Коэффициент покрытия обязательств чистыми активами | ≥1 | 0,0145 | 0,0521 | 0,0114 | -0,0031 |

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 – и соотношение снизилось до 0,25, что ниже рекомендуемого в три раза. С одной стороны это означает, что задолженность предприятия кредиторам превышает возможные поступления от должников фирмы. Торговля в 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 средства.

Таблица 25 – Расчет и оценка стоимости чистых активов ООО «Родина»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2015 г, тыс. руб. | 2016 г, тыс. руб. | 2017 г, тыс. руб. | Влияние изменения статьи на величину ЧА за отчетный период, тыс. руб. | |
| + | - |
| Активы |  |  |  |  |  |
| Основные средства | 48803 | 45038 | 45038 | -3765 |  |
| Запасы | 20790 | 22021 | 22021 | 1231 |  |
| Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям | - | - | - | - | - |
| Дебиторская задолженность | 3786 | 8080 | 8080 |  | 4294 |
| Денежные средства | 18445 | 13132 | 13132 |  | -5313 |
| Прочие оборотные активы | - | - | - |  |  |
| Итого активы, принимаемые к расчету | 43021 | 42233 | 42233 | -788 |  |
| Пассивы |  |  |  |  |  |
| Долгосрочные обязательства по займам и кредитам | 2328 | - | - |  | -2328 |
| Прочие обязательства | 26 | 1155 | - | - | -26 |
| Краткосрочные обязательства по займам и кредитам | - | - | - | - | - |
| Кредиторская задолженность | 644 | 965 | 894 | 250 |  |
| Итого пассивы, принимаемые к расчету | 670 | 965 | 894 |  | 224 |
| Стоимость чистых активов предприятия (ЧА) | 90994 | 134579 | 153175 | 62181 |  |

Анализируя данную таблицу, можно сделать следующие выводы: Основные средства за три года сократились на 3765 тыс. руб.

Запасы уменьшились на 1231 тыс. руб. – что в сочетании со снижением активов свидетельствует о затоваривании.

Значительно сократилась дебиторская задолженность в 2017 году на 14 тыс. 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.

Таблица 26 - Расчет собственных оборотных средств и чистого оборотного капитала ООО «Родина»

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2017 | 2016 | 2015 | Абсолютное отклонение (+/-), тыс. руб. | | Темп роста, % | |
| Отчетный период | Анализируемый период | Отчетный период | Анализируемый период |
| 1..Иммобилизованные средства | 34037,5 | 33421,5 | 37810 | 616 | -5488,5 | 101,84 | 86,12 |
| 2.Собственные оборотные средства | -34037,5 | -33421,5 | -38810 | -616 | 5388,5 | 101,84 | 86,12 |

Иммобилизованные средства предприятия незначительно возросли за 3 года (с 68075 тыс. руб.- 2015 г. до 77620 тыс. руб.-2017 г.), то есть на 3,4%. На 2017 г. собственные оборотные средства равны -305,52 тыс. руб., что указывает на финансовую неустойчивость предприятия.

Таблица 27 - Обеспеченность запасов источниками формирования ООО «Родина»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2017 г. | 2016 г. | 2015 г. | Отчетный год к базисному, % |
| 1. Излишек (+), недостаток (-) собственного оборотного капитала для формирования запасов, тыс.руб. | -34137,5 | -33421,5 | -38810 | 4772,5 |
| 2. Излишек (+), недостаок (-) собственных и долгосрочных источников формирования запасов (чистого оборонного капитала) | -34037,5 | -33431,5 | -38810 | 4772,5 |
| 3. Излишек (+), недостаток (-) общей величины нормальных источников формирования запасов и затрат тыс.руб. | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4. Наличие (+), отсутствие (-), собственных средств, тыс. руб. | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 5. Наличие (+), отсутствие (-) чистого оборотного капитала, тыс.руб. | -34037,5 | -33421,5 | -38810 | 4772,5 |
| 6. Наличие (+), отсутствие (-) собственного капитала (чистых активов) | -132661 | -132645 | -134376 | 1715 |

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

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.)

**2. Анализ и оценка эффективности производственно-хозяйственной деятельности ООО «Родина»**

# 2.1 Анализ внешней и внутренней среды ООО "Родина"

Все предприятия функционируют в определенной среде, которая обусловливает их действия, и выживание их в долгосрочном периоде зависит от способности адаптироваться к ожиданиям и требованиям среды.

Среда предприятия - совокупность "не поддающихся контролю" сил, с учетом которых фирмы и должны разрабатывать свою деятельность.

Среда предприятия слагается из микросреды и макросреды. Микросреда (внутренняя среда) представлена силами, имеющими непосредственное отношение к самой фирме, так как формируется внутри нее. Внутренняя среда предприятия как совокупность трудовых, технологических, экономических факторов в большей степени управляема и регулируема, чем внешняя среда. Внутренняя среда предприятия определяет технические и организационные условия работы предприятия и является результатом управленческих решений.

Целью анализа внутренней среды предприятия является выявление слабых и сильных сторон его деятельности, так как чтобы воспользоваться внешними возможностями, предприятие должно иметь определенный внутренний потенциал. Одновременно надо знать и слабые места, которые могут усугубить внешнюю угрозу и опасность.

Макросреда (внешняя среда) представлена силами, которые оказывают влияние на микросреду (факторы демографического, экономического, природного, технического, политического и культурного характера). Кроме того, в макросреду входят взаимоотношения предприятия с клиентами, поставщиками, посредниками, конкурентами и контактными аудиториями.

Факторы косвенного воздействия (макроокружение) - не оказывают прямого действия на деятельность предприятия, но учет их необходим для выработки правильной стратегии.

Состояние компании зависит от того, насколько успешно она способна реагировать на различные воздействия извне. Анализируя внешнюю ситуацию, необходимо выделять наиболее существенные на конкретный период времени факторы. Взаимосвязанное рассмотрение этих факторов с возможностями компании позволяет решать возникающие проблемы. При решении разного уровня задач необходимо также четко представлять, поддаются ли критические факторы контролю со стороны компании. Являются ли они внутренними или внешними, поддающимися изменениям усилиями компании или это внешние события, на которые компания влиять не в состоянии. Одним из самых распространенных методов, оценивающих в комплексе внутренние и внешние факторы, влияющие на развитие компании можно назвать SWOT-анализ.

SWOT-анализ является необходимым элементом исследований, обязательным предварительным этапом при составлении любого уровня стратегических и маркетинговых планов. Данные, полученные в результате ситуационного анализа, служат базисными элементами при разработке стратегических целей и задач компании.

По результатам ситуационного анализа можно оценить, обладает ли компания внутренними силами и ресурсами, чтобы реализовать имеющиеся возможности и противостоять угрозам, и какие внутренние недостатки требуют скорейшего устранения.

Иначе говоря, SWOT анализ - это анализ сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз со стороны внешней окружающей среды.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Таблица 28 – SWOT-анализ ООО «Родина» [[15]](#footnote-15)  Количественная оценка сильных и слабых сторон, возможностей и угроз внешнего окружения | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Сильные стороны** | | | | № эксперта | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | **Слабые стороны** | | | № эксперта | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Эксперт 1 (глав.бух.) | | | | | | Эксперт 2  (гл. экономист) | | | | Эксперт 3  (директор) | | | | Эксперт 4  (гл. агроном) | | | Эксперт 5  (гл. инженер) | | | | Среднее значение | | 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 | | 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 | **8,4** | | 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 | **9,6** | | 3 | | | низкий производственный потенциал и высокая ресурсоемкость и устаревшие технологии производства | 4 | | 3 | | 1 | | 1 | | 1 | | 2 | | 1 | | 4 | 3 | | 2 | **6,2** | |
| 4 | Высокий профессионализм и квалификация персонала | | | | 1 | | 4 | | 3 | | | 4 | | 2 | | 4 | | 3 | 3 | | 3 | | 2 | **6,5** | | 4 | | | низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии предприятия | 5 | | 2 | | 5 | | 1 | | 3 | | 3 | | 3 | | 6 | 4 | | 1 | **9,2** | |
| 5 | активная работа по реализации мероприятий в рамках региональных программ поддержки АПК | | | | 1 | | 3 | | 3 | | | 2 | | 4 | | 3 | | 4 | 2 | | 5 | | 3 | **7,4** | | 5 | | | неучастие персонала в принятии управленческих решений | 2 | | 4 | | 1 | | 3 | | 3 | | 2 | | 2 | | 2 | 2 | | 1 | **4,2** | |
| Продолжение таблицы 32 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Угрозы** | | | № эксперта | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |  | | | | № эксперта | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Эксперт 1  (глав.бух.) | | | | | Эксперт 2  (гл. экономист) | | | | | Эксперт 3  (директор) | | | | Эксперт  (гл. агроном) | | | Эксперт 5  (гл. инженер) | | | | Среднее значение | | **Возможности** | | | | 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 | | балл | ранг | балл | | ранг |
| 1 | | погодные риски | 2 | | | 3 | | 2 | | | 5 | | 3 | | 1 | | 3 | | 4 | 2 | | 1 | | **6,4** | | 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 | | **5,2** | | 2 | | снижение издержек обращения внутри предприятия | | | 3 | | 2 | | 2 | | 4 | | 4 | | 2 | 1 | | 3 | 2 | | 3 | **4,2** | |
| 3 | | зависимость от снижения спроса | 2 | | | 1 | | 2 | | | 1 | | 4 | | 4 | | 3 | | 2 | 4 | | 3 | | **7,6** | | 3 | | активное участие в государственных программах развития АПК | | | 3 | | 2 | | 2 | | 4 | | 3 | | 1 | 2 | | 2 | 3 | | 3 | **6** | |
| 4 | | рост цен на топливно-энергетические ресурсы | 4 | | | 3 | | 4 | | | 4 | | 3 | | 1 | | 1 | | 4 | 3 | | 4 | | **6,4** | | 4 | | внедрение ресурсосберегающих технологий в растениеводстве | | | 4 | | 2 | | 1 | | 2 | | 1 | | 2 | 1 | | 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.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Высокие потребительские свойства продукции | Благоприятные климатические условия | Широкий ассортимент растениеводческой продукции | Высокий профессионализм и квалификация персонала | Активная работа по реализации мероприятий в рамках региональных программ поддержки АПК |
| S | 8 | 8,4 | 9,6 | 6,5 | 7,4 |

Рисунок 2– SWOT-анализ сильных сторон ООО «Родина»[[16]](#footnote-16)

Среди сильных сторон эксперты называли высокие потребительские свойства продукции сельскохозяйственного назначения, а так же благоприятные климатические услойства, что помогает производству достаточно широкого спектра растениеводческой продукции.

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

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 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 ООО «Родина»[[17]](#footnote-17)

По мнению экспертов, слабыми сторонами в деятельности ООО «Родина» можно считать следующее: нехватка мощностей для хранения 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 так же существует низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии предприятия.

На рисунке 4 представлены основные угрозы в производственно-хозяйственной деятельности ООО «Родина»

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

Рисунок 4 – SWOT-анализ угроз ООО «Родина»[[18]](#footnote-18)

Анализируя выше представленные данные, можно заметить, что к основным угрозам ООО «Родина» относятся: неблагоприятная 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 ООО «Родина» в современных условияххозяйствования.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 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 | 5,2 | 7 | 4,8 | 6 |

Рисунок 5 – SWOT-анализ возможностей ООО «Родина» [[19]](#footnote-19)

В качестве основных возможностей, позволяющих ООО «Родина» развиваться в современных условиях хозяйствования эксперты выделяют: 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 «Родина»**

Оценка эффективности адаптивной системы управления в условиях ООО «Родина» 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 основны

конкурентом, а затем оценить силу выявлен­ных конкурентных преимуществ и взвесить их на значимость для стратегического успеха.[[20]](#footnote-20)

Таблица 33 - Итоговая оценка эффективности адаптационной системы управления[[21]](#footnote-21)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 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 6,4до 9 | От 9,2 до 12 | От 10,5  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 до5 | От 6 до 10 | От 11 до 15 | От 16 до 20 | От 21 до 25 | 25 |
| Оценка финансового положения предприятий | От 0 до 3 | От 5 до 8 | От 9 до 11 | От 13 до 14 | От 17 до 21 | 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;
* 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 «Родина»

В качестве основных конкурентов ООО «Родина» выступают: ФПЗ «Придонский» и ООО «Росагроснаб-Аксай». Сводный анализ организационной структуры исследуемых предприятий представлен в таблице 34.

ООО «Росагроснаб-Аксай» является коммерческой организацией, с обще земельной площадью 5979га из которых 4634 га приходится на долю пашни. Среднегодовая численность работников 110.Уставный капитал разделен на акции, удостоверяющие обязательные права участников общества по отношению к обществу. Уставный фонд общества составляет 21017,5 тыс. руб. Учредители – физические лица – 16710,5 тыс. руб. или 79,5 %.их них 1000,0 тыс. руб. держатели привилегированных акций. Учредители – юридические лица – 4209,0 тыс. руб. или 20,95 %.

Таблица 34 – Сравнительный анализ организационной структуры ООО «Родина» с

предприятиями-конкурентами[[22]](#footnote-22)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ООО «Родина» | **ООО «Росагроснаб-Аксай»** | **ФПЗ «Придонский»** |
| Сфера деятельности –  производство, хранение, закупка (в том числе у населения), переработка и реализация сельскохозяйственной продукции (растениеводство) | Сфера деятельности –  производство, хранение, закупка (в том числе у населения), переработка и реализация сельскохозяйственной продукции (растениеводство) | Сфера деятельности –  производство, хранение, закупка (в том числе у населения), переработка и реализация сельскохозяйственной продукции (растениеводство) |
| Предприятие является специализированным хозяйством по разведению и выращиванию племенного крупного рогатого скота Голштино - Фризской породы.  Кроме того предметом деятельности общества является:  - 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;  - производство работ по монтажу, наладке и ремонту технологического оборудования, систем вентиляции, теплоснабжения, холодоснабжения, другого вспомогательного оборудования, электропроводов по договорам с предприятиями, кооперативами, гражданами;  Продолжение таблицы 34  - производство работ по проектированию, разработке и изготовлению проектно-сметной документации;  - производство и реализация разнообразных строительных материалов;  -производство строительных, строительно-монтажных, отделочных и специализированных работ на объектах промышленного и гражданского строительства;  - финансовая и инвестиционная деятельность;  - финансовое посредничество, связанное с размещением денежных средств;  -капиталовложения в ценные бумаги;  - 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 | Основная хозяйственная деятельность эмитента носит сезонный характер. Виды деятельности:  - выращивание зерновых и зернобобовых культур  - выращивание масличных культур  - выращивание сахарной свеклы | Основная хозяйственная деятельность эмитента носит сезонный характер. Виды деятельности:  - выращивание зерновых и зернобобовых культур  - выращивание масличных культур  - выращивание сахарной свеклы |
| Официальный штат | Официальный штат | Официальный штат |
| 131 чел. | 175 чел. | 115 чел. |
| Тип организационной структуры | Тип организационной структуры | Тип организационной структуры |

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 ООО «Родина» в целом необходимо определить интегральный показатель экономической устойчивости его функционирования, так как она является важнейшим индикатором его конкурентоспособности. В расчете используются следующие величины: Х1 – показатель эффективности рабочего капитала; Х2 – показатель эффективности накопленного капитала; Х3 – рентабельность производства; Х4 – показатель задолженности; Х5 – показатель эффективности активов; Оср – оборотные средства; Окр – краткосрочные обязательства; А – общие активы; Кнак – накопленный капитал; Пбал – балансовая прибыль; К – капитал предприятия; D – общий долг предприятия; V – общий объем продаж.[[23]](#footnote-23)

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

Таблица 35 – Расчет показателя экономической устойчивости

функционирования предприятий-конкурентов (по данным 2017 г.)[[24]](#footnote-24)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Формула для расчета | ООО  «Родина» | ФПЗ «Придонский» | ООО «Росагроснаб-Аксай» |
| Эффективность рабочего капитала Х1 | (Оср - Окр)/ А | -0,58 | -0,26 | 0,03 |
| Эффективность накопленного капитала Х2 | Кнак / А | 0,26 | 0,00 | 0,10 |
| Рентабельность производства Х3 | Пбал / А | 0,03 | 0,06 | 0,16 |
| Задолженность Х4 | К / D | 0,05 | 0,23 | 0,20 |
| Эффективность активов Х5 | V / А | 0,25 | 1,02 | 0,15 |
| Устойчивость функционирования Z | Х1 + 1,4Х2 + 3,3Х3 + 0,6Х4 + 1,0Х5 | 0,19 | 1,16 | 0,90 |

В совокупности все эти факторы и оказывают то положительное действие, которое наблюдается в ООО «Родина» высокий уровень эффективности активов, низкий уровень рабочего капитала. При наличии таких положительно действующих показателей естественным итогом является достаточно высокая конкурентоспособность предприятия. Таким образом, наибольшей экономической устойчивостью согласно проведенным расчетам обладает ООО «Родина» на второй позиции ООО «Росагроснаб-Аксай» наименее устойчивым является ФПЗ «Придонский».

В таблице 3.2.4 представлена сравнительная оценка организационной структуры ООО «Родина» с предприятиями-конкурентами.

Таблица 36 – Сравнительная оценка организационной структуры ООО «Родина» с предприятиями-конкурентами[[25]](#footnote-25)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Объект оценки организационной структуры предприятия | ООО «Родина» | ФПЗ «Придонский» | ООО «Росагроснаб-Аксай» |
| Уровень организационно-регламентирующего обеспе­чения | 2 | 1,5 | 2 |
| Уровень взаимосвязи и взаимообусловленности подраз­делений организации, которые обеспечивают их взаимо­действие в достижении цели системы | 2 | 1,4 | 2 |
| Уровень прогнозных возможностей системы управле­ния, характеризующийся ее способностью через свои орга­низационные структуры вырабатывать комплекс реальных целей и задач, обеспеченных потенциалом организации | 1,3 | 1 | 1 |
| Уровень использования системой управления возмож­ностей внешней среды, учета угроз, выявление причин рас­согласования результата и цели в обнаруженных на преды­дущих этапах проблемных зонах | 1,3 | 1 | 1 |
| Уровень соответствия организационной структуры управления всей совокупности условий ее функционирова­ния во внешней среде | 1,2 | 1 | 1,5 |
| Уровень возможностей организационной структуры управления обеспечить достижение поставленных целей при минимальных и необходимых затратах | 2 | 2 | 2 |
| Итого | 10,5 | 9 | 8,3 |

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

В таблице 3.2.5 представлена сравнительная оценка стратегия развития ООО «Родина» с предприятиями-конкурентами.

Таблица 37 - Сравнительная оценка стратегия развития ООО «Родина» с предприятиями-конкурентами[[26]](#footnote-26)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Объект оценки стратегии развития предприятий | ООО «Родина»» | ФПЗ «Придонский» | ООО «Росагроснаб-Аксай» |
| Уровень заполнения стратегического разрыва между реальной и желаемой стратегической позицией предпри­ятия при помощи реализации разработанных стратегий | 2 | 1,5 | 2 |
| 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 «Родина» набирает 9,5 баллов – высокий уровень адаптивности; ООО «Росагроснаб-Аксай» 7 баллов – низкий уровень адаптивности; ООО «Придонский» 9,5 баллов - высокий уровень адаптивности.

Таблица 38 - Итоговая оценка эффективности адаптационной системы ООО «Родина» в сравнении с

предприятиями - конкурентами

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Объект оценки адаптационной системы управления | Уровень эффективности адаптационной системы управления | | |
| ООО «Родина»» | ФПЗ  «Придонский» | ООО «Росагроснаб-Аксай» |
| 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 «Родина» набирает 58,5 баллов что, позволяет определить уровень эффективности адаптационной системы управления как средний; ООО «Родина» 45,5 баллов – средний уровень эффективности адаптационной системы управления - средний; ООО «Росагроснаб-Аксай» 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 ООО «Придонский».

**2.3 Совершенствование организационного механизма адаптивной системы управления в** **ООО «Родина»**

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.

Рисунок 6 – Алгоритм деятельности службы адаптивного управления АПК

СТЕПЕНЬ АДАПТИВНОСТИ

**Высокая**

**Возможность выхода на новые рынки**

**Средняя**

**Низкая**

Анализ внешней среды:

- сбор информации;

- анализ рынков сбыта (потребителей; конкурентов; отдельных рыночных сегментов);

- анализ внешних условий сбыта;

- выявление сильных и слабых сторон предприятия;

- изучение изменений в нормативно-правовой базе

Анализ внутренней среды:

- экономическая диагностика деятельности предприятия (расчет рентабельности, ключевых финансовых индикаторов и т.д.);

- внутрифирменные исследования (анализ маркетинговой стратегии, анализ производственно-сбытовой деятельности, выявление сильных и слабых сторон предприятия)

Прогнозирование возможности развития предприятия

Выбор стратегии и тактики предприятия

Формирование стратегического плана

Мониторинг выполнения плана по ключевым индикаторам

Выбор направлений адаптации и формирование адаптивной стратегии

Принятие управленческих решений по результатам мониторинга

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 «Родина» в сравнении с предприятиями – конкурентами определена как средняя.

Для повышения результативности системы управления ООО «Родина» предлагается сформировать конкретную организационную группу (единицу) в системе управления субъекта хозяйствования. Эту роль может выполнять как отдельный сотрудник (риск-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;
* управление в кризисных ситуациях и обеспечения стратегических ориентиров; перспективного методического обеспечения и развития

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

**Анализ внешней и внутренней среды**

**Определение источников возможного реагирования на изменения**

**Определение и оценка возможностей и угроз**

**Изучение альтернативных ответных мер**

**Определение возможностей реагирования на вызовы рыночной среды**

**НЕТ**

**Снять с повестки дня**

**Продолжить сбор информа­ции**

**Включить в следующий цикл плана системы адаптивного управления**

**Разработка адаптивной системы управления**

**ДА**

**Реализация адаптивной системы управления**

**Контроль за изме­нениями во внут­ренней и внешней среде**

**Способ реагирования**

**Корректировка системы управления**

**ДА**

**НЕТ**

Рисунок 7 - Алгоритм разработки адаптивной системы управления, рекомендуемый ООО «Родина»[[27]](#footnote-27)

Таким образом, основной функцией структурного подразделения по обеспечению адаптивности управления ООО «Родина» 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 «Родина» посредством определения приоритетных стратегий представлена в таблице 39.

На основании проведенных исследований были сформулированы сильные и слабые стороны ООО «Родина» что позволило сформулировать стратегии достижения адаптивной системы управления. Так, ООО «Родина» 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 ООО «Родина» [[28]](#footnote-28)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Предприятие | Слабые стороны | Сильные стороны | Приоритетные стратегии по подсистемам |
| ООО «Родина»» | 1. Низкая инновационная активность.  2. Старение персонала.  3. Отсутствие постоянно действующей системы повышения квалификации кадров.  4. Погодные риски в растениеводстве.  5. Рост цен на топливно-энергетические ресурсы.  6. Разрыв цен на реализованную с/х продукцию и приобретение материальных ресурсов | 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 мобильность использования собственного капитала.  7. Наличие собственных мощностей по переработке сельскохозяйственного сырья.  8. Наличие торговых точек реализации продукции | 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. |

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

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 высоко прибыльно.

4. Привлечение донорских средства 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 Ростовская область представляется механизм, при котором финансовые инструменты само обеспечения 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 сельхоз товаропроизводителей 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 Ростовская область. Маркетинговая стратегияпредставляет 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 «Родина» для повышения адаптивности системы управления рекомендована стратегия стимулирования инновационного процесса. Реализация инновационных проектов в сельском хозяйстве проявляет эффект индицирования производства средства производства, который в свою очередь создаёт условия для расширения объёмов инвестиционной активности направленные на инновационное обновление сопряжённых элементов и систем, непосредственно связанных с использованием средства производства. Интенсивность процесса инвестирования в производство средства 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 «Родина» 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, ООО «Родина» также рекомендуется применить эффективную систему оплаты труда, которая поспособствует 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 «Родина», 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 «Родина» 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.

Самой прибыльной отраслью производства является растениеводство выручка которого составляет 80 млн.руб.; прибыль составляет 12 млн. Рентабельность 12,2%, а окупаемость затрат 13,2%.

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 «Родина». Эти сферы деятельности включали в себя не только систему управления персоналом, но также экономические и финансовые вопросы функционирования предприятия.

1. Новиков, В.В. Труд ресурсное развитие сельскохозяйственных территорий: проблемы, тенденции, перспективы, В. Стрельцов, Экономика сельского хозяйства России – 2015 - №2 – 68-72 с. [↑](#footnote-ref-1)
2. Составлено автором по данным бухгалтерской финансовой отчетности ООО «Родина» [↑](#footnote-ref-2)
3. Составлено автором по данным бухгалтерской финансовой отчетности ООО «Родина» [↑](#footnote-ref-3)
4. Составлено автором по данным бухгалтерской финансовой отчетности ООО «Родина» [↑](#footnote-ref-4)
5. Составлено автором по данным бухгалтерской финансовой отчетности ООО «Родина» [↑](#footnote-ref-5)
6. Составлено автором по данным бухгалтерской финансовой отчетности ООО «Родина» [↑](#footnote-ref-6)
7. Составлено автором по данным бухгалтерской финансовой отчетности ООО «Родина» [↑](#footnote-ref-7)
8. Составлено автором по данным бухгалтерской финансовой отчетности ООО «Родина» [↑](#footnote-ref-8)
9. Составлено автором по данным бухгалтерской финансовой отчетности ООО «Родина» [↑](#footnote-ref-9)
10. Составлено автором по данным бухгалтерской финансовой отчетности ООО «Родина» [↑](#footnote-ref-10)
11. Составлено автором по данным бухгалтерской финансовой отчетности ООО «Родина» [↑](#footnote-ref-11)
12. Составлено автором по данным бухгалтерской финансовой отчетности ООО «Родина» [↑](#footnote-ref-12)
13. Составлено автором по данным бухгалтерской финансовой отчетности ООО «Родина» [↑](#footnote-ref-13)
14. Составлено автором по данным бухгалтерской финансовой отчетности ООО «Родина» [↑](#footnote-ref-14)
15. Составлено автором по данным бухгалтерской финансовой отчетности ООО «Родина» [↑](#footnote-ref-15)
16. Составлено автором по данным бухгалтерской финансовой отчетности ООО «Родина» [↑](#footnote-ref-16)
17. Составлено автором по данным бухгалтерской финансовой отчетности ООО «Родина» [↑](#footnote-ref-17)
18. Составлено автором по данным бухгалтерской финансовой отчетности ООО «Родина» [↑](#footnote-ref-18)
19. Составлено автором по данным бухгалтерской финансовой отчетности ООО «Родина» [↑](#footnote-ref-19)
20. Бекмуратов Р. Д. Совершенствовние адаптивной системы управления на примере кондитерской отрасли. //Дискуссия. – 2014. - № 2 (43) [↑](#footnote-ref-20)
21. Составлено автором по данным бухгалтерской финансовой отчетности ООО «Родина» [↑](#footnote-ref-21)
22. Составлено автором по данным бухгалтерской финансовой отчетности ООО «Родина» [↑](#footnote-ref-22)
23. Шевцов В.В. Экспресс-диагностика качества экономического функционирования аграрного сектора на основе компьютерного мониторинга индикаторов финансовой устойчивости.- М.: Высшая школа управления, 2012. [↑](#footnote-ref-23)
24. Рассчитано автором на основании данных ООО «Росагроснаб-Аксай», ФПЗ «Придонский», ООО «Родина» за 2017г. [↑](#footnote-ref-24)
25. Составлено автором по данным бухгалтерской финансовой отчетности ООО «Родина» [↑](#footnote-ref-25)
26. Составлено автором по данным бухгалтерской финансовой отчетности ООО «Родина» [↑](#footnote-ref-26)
27. 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. / ВолгГТУ. - Вып. 4-2015.; Хуат Тхи Фыонг Зунг. Модель и алгоритм повышения адаптивности бизнес-субъектов транспортного рынка к внешней среде.// Транспортное дело России. - 2015. - № 1. [↑](#footnote-ref-27)
28. Составлено автором по данным бухгалтерской финансовой отчетности ООО «Родина» [↑](#footnote-ref-28)