

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра "Менеджмент"

Допустить к защите:
Зав. кафедрой "Менеджмент"
д.э.н., проф. Резник С.Д.

(подпись, инициалы, фамилия)

число месяц год

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
БАКАЛАВРА**

Тема работы: «Формирование системы управления персоналом сельскохозяйственного предприятия (на примере общества с ограниченной ответственностью «Пачелмское хозяйство», п.Пачелма Пензенской области)»

(наименование темы в соответствии с приказом)

Автор работы _____ Крючкова В.М.
(подпись) (фамилия, инициалы)

Направление подготовки _____ 38.03.03 Управление персоналом
(код и наименование направления)

Профиль (направленность) _____ Управление персоналом организации
(наименование)

Обозначение ВКР-02069059-380303-142231- 2019 Группа _____ УП 51з
(ВКР, код вуза - код направления - № фак. раб. - год) (номер группы)

Руководитель работы _____ к.э.н доц. Черницын А.Е.
(подпись) (и.о. отчества, и.н. звание, фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2019

АННОТАЦИЯ

на бакалаврскую работу Крючковой Виктории Михайловны
на тему: «Формирование системы управления персоналом сельскохозяйственного
предприятия (на примере общества с ограниченной ответственностью
«Пачелмское хозяйство», п. Пачелма Пензенской области)»

Целью ВКР является анализ управления предпринимательской деятельностью организации на примере ООО «Пачелмское хозяйство» и ее совершенствование. При выполнении ВКР использованы следующие методы: изучение специальной литературы, анализ статистических данных, а также анализ нормативных документов. Теоретическая значимость результатов исследования заключается в обосновании необходимости управления предпринимательской деятельности организации. Практическая значимость результатов исследования состоит в разработке научно обоснованных рекомендаций по построению эффективной системы управления предпринимательской деятельности в организации ООО «Пачелмское хозяйство». Структура ВКР состоит из введения, трех глав, выводов и предложений, списка использованных источников.

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты управления предпринимательской деятельностью организации. Рассмотрены понятие предпринимательской деятельности, ее цели и функции управления. Во второй главе проведен анализ, и оценка управления предпринимательской деятельностью на примере ООО «Пачелмское хозяйство». Приведена краткая характеристика предприятия, изучена организационная структура, проанализирована система управления предпринимательской деятельностью и выявлены основные проблемы управления.

В третьей главе разработаны основные направления совершенствования системы управления предпринимательской деятельностью, в частности совершенствование ассортиментной политики и расчет эффективности предложенных мероприятий предприятия ООО «Пачелмское хозяйство».

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ.....	7
1.1 Понятие предпринимательской деятельности, её цели и функции управления.....	7
1.2 Особенности предпринимательской деятельности в сфере малого бизнеса.....	21
1.3 Методика анализа управления предпринимательской деятельности	28
2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ (на примере ООО «ПАЧЕЛМСКОЕ ХОЗЯЙСТВО»).....	35
2.1 Краткая характеристика деятельности ООО «ПАЧЕЛМСКОЕ ХОЗЯЙСТВО».....	35
2.2 Анализ управления предпринимательской деятельностью ООО «ПАЧЕЛМСКОЕ ХОЗЯЙСТВО»	36
2.3 Анализ эффективности управления предпринимательской деятельностью ООО «ПАЧЕЛМСКОЕ ХОЗЯЙСТВО».....	40
3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ (на примере ООО "ПАЧЕЛМСКОЕ ХОЗЯЙСТВО")....	54
3.1 Совершенствование ассортиментной и сбытовой политики организации.....	54
3.2. Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	72
Выводы и рекомендации.....	80
Библиографический список.....	82
Глоссарий.....	86

ВВЕДЕНИЕ

Предпринимательская деятельность как функция управления имеет свою историю и динамику развития. Исходя из истории развития категории предпринимательства, в современных трактовках научных деятелей в сфере экономической науки последнего тысячелетия можно выделить следующие основные черты предпринимательства: инициативная деятельность; новаторская деятельность; умение организовать и управлять производством; рискованная деятельность; получение предпринимательского дохода.

Предпринимательство является экономической формой реализации хозяйственной деятельности людей, и осуществляется ее субъектами. Взаимодействие субъектов в процессе создания объекта своей предпринимательской деятельности создает конкурентную среду. При этом роль предпринимательства в рыночной экономике, очень велика. Без производственного предпринимательства рыночная экономика не может функционировать, не развиваться не в состоянии. Становление и развитие его являлось и остается одной из основных проблем экономической политики в условиях перехода от административно-командной к рыночной экономике. Предпринимательство в рыночной экономике – ведущий сектор, определяющий темпы экономического роста, структуру и качество валового национального продукта.

Государственная поддержка и регулирование рыночной ситуации не способны самостоятельно сформировать прочный фундамент для создания эффективной предпринимательской деятельности экономических субъектов.

В первую очередь требуется наличие, разработка и совершенствование таких методов и инструментов управления предпринимательской деятельностью, которые позволят оценивать степень эффективности ее осуществления на каждой стадии жизненного цикла производственного процесса, что дает возможность заблаговременно выявить и устранить возможные угрозы и минимизировать (или

избежать) экономические, психологические и социальные риски. Таким образом, тема дипломного исследования имеет ярко выраженную актуальную окраску.

Целью ВКР является анализ управления предпринимательской деятельностью организации на примере ООО «Пачелмское хозяйство» и ее совершенствование.

Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

1. рассмотреть теоретические особенности управления предпринимательской деятельностью организации;
2. проанализировать управление предпринимательской деятельностью ООО «Пачелмское хозяйство»;
3. оценить эффективность управления предпринимательской деятельностью;
4. разработать программу совершенствования управления предпринимательской деятельностью ООО «Пачелмское хозяйство».

Объектом исследования является ООО «Пачелмское хозяйство». Сфера деятельности животноводство и растениеводство.

В качестве предмета исследования рассматривается процесс управления предпринимательской деятельностью.

При выполнении ВКР использованы следующие методы: изучение специальной литературы, анализ статистических данных, а также анализ нормативных документов.

Вопросы, связанные с управлением предпринимательской деятельности организации, получили определенное развитие в трудах отечественных и зарубежных ученых.

Теоретическая значимость результатов исследования заключается в обосновании необходимости управления предпринимательской деятельности организации.

Практическая значимость результатов исследования состоит в разработке научно обоснованных рекомендаций по построению эффективной системы управления предпринимательской деятельности в организации ООО «Пачелмское хозяйство».

Структура ВКР состоит из введения, трех глав, выводов и предложений, списка использованных источников.

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты управления предпринимательской деятельностью организации. Рассмотрены понятие предпринимательской деятельности, ее цели и функции управления. Приведены особенности предпринимательской деятельности в малом бизнесе, а также рассмотрен маркетинг как функция управления предпринимательской деятельностью.

Во второй главе проведен анализ, и оценка управления предпринимательской деятельностью на примере ООО «Пачелмское хозяйство». Приведена краткая характеристика предприятия, изучена организационная структура, проанализирована система управления предпринимательской деятельностью и выявлены основные проблемы управления.

В третьей главе разработаны основные направления совершенствования системы управления предпринимательской деятельностью, в частности совершенствование ассортиментной политики и расчет эффективности предложенных мероприятий предприятия ООО «Пачелмское хозяйство».

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие предпринимательской деятельности, её цели и функции управления

Неотъемлемым элементом рыночного ведения хозяйства, одной из активнейших форм экономической деятельности есть предпринимательство, или особенный тип ведения хозяйства.

Предпринимательство- инициативная, новаторская деятельность хозяйствующего субъекта, направленная на поиск и нахождение наиболее оптимальных экономических решений с целью получения максимальной выгоды. Предпринимательство предусматривает конкретную деятельность предпринимателя и часто отождествляется с понятием «владелец».

Теория предпринимательства зародилась еще в XVIII веке. Первым срок «предприниматель» внедрил английский экономист Р.Кантильон. Он рассматривал предпринимательство особенным видом новаторской деятельности, связанной с риском. Предпринимателя характеризовал как человека, который берет на себя риск, связанный с организацией нового производства, внедрения у него новой идеи, с расходами, которые могут себя не окупить¹.

Адам Смит характеризовал предпринимателя как владельца, который идет на экономический риск ради реализации определенной коммерческой идеи и получение прибыли. Он сам планирует, организует производство и распоряжается его результатами.

Следующий шаг в анализе предпринимательской деятельности осуществил выдающийся французский экономист Ж.Б.Сей. Он рассматривал предпринимательство как рациональную и в то же время творческую деятельность относительно комбинирования факторов производства.

¹ Самарина В.В. Основы предпринимательства. [текст]– СПб.: Питер, 2015. – с. 347.

Весомый взнос в теорию предпринимательства сделал экономист австрийской школы XX ст. Йозеф Шумпетер. Он наиболее метко сформулировал самые характерные черты предпринимателя, перечислив его главные функции: изготовление нового блага или нового качества определенного блага; освоение нового рынка сбыта; получение нового источника сырья или полуфабрикатов и внедрения нового метода производства; проведение соответствующей реорганизации. Для того, чтобы осуществлять постоянный поиск новых способов комбинации ресурсов, след, по мнению Шумпетера, иметь соответствующие качества: волю и способности; выделить определяющие моменты деятельности, видеть их в реальном свете; быть способным «плыть против течения», преодолевая сопротивление социальных сил; осуществлять влияние на других результатами успеха, духовной свободой, расходами сил и энергии.

Научная экономическая литература рассматривает предпринимательство из разных сторон: как экономическую категорию, как метод ведения хозяйства, как тип экономического мышления.

Как экономическая категория предпринимательство выражает отношения между его субъектами по поводу производства, распределения и присвоения благ и услуг.

Юридическое толкование предпринимательской деятельности дает Гражданский кодекс РФ, подразумевая под предпринимательством самостоятельную, осуществляемую на свой риск деятельность, направленную на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке².

С точки зрения права такое определение предпринимательской деятельности вполне оправданно. Однако экономическая природа предпринимательства значительно шире.

² Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая, вторая и третья[текст] – М.: Омега – Л, 2016. – с.392.

В западных странах предпринимательство характеризуется как особый, новаторский, антибюрократический стиль хозяйствования, в основе которого лежат постоянный поиск новых рыночных возможностей, ориентация на инновации, умение привлекать и использовать для решения поставленной задачи ресурсы из самых разнообразных источников.

Если обобщить суждения современных российских экономистов, они определяют предпринимательство как свободное экономическое хозяйствование в различных сферах деятельности (кроме запрещенных законодательными актами), осуществляемое субъектами рыночных отношений в целях удовлетворения потребностей конкретных потребителей и общества в товарах (работах, услугах) и получения прибыли, необходимой для саморазвития собственного дела и обеспечения финансовых обязательств перед бюджетами и другими хозяйствующими субъектами»³.

Как видно из представленных определений, существуют различия в толковании понятия предпринимательской деятельности между российскими и зарубежными экономистами. В частности, западные авторы большой упор делают на инновационный характер предпринимательской деятельности. Но отметим уже сейчас, что именно такое понимание вытекает, если вдуматься, из сути самого слова «предпринимательство» - оно предполагает предприимчивость, означает, что некто не просто купил, скажем, магазин, а именно предпринял что-то новое.

К содержанию понятия «предпринимательство» близко стоит такое понятие, как «бизнес». Эти термины не являются тождественными. Бизнес — понятие более широкое, чем предпринимательская деятельность, поскольку к бизнесу относится совершение любых единичных разовых коммерческих сделок в любой сфере деятельности, направленных на получение прибыли. Предпринимательство же осуществляется на постоянной основе и предполагает реализацию новых подходов к формированию и удовлетворению потребностей рынка.

³ Бондаренко В.В. Менеджмент организации[текст] - М.: КноРус, 2015. – с.232.

Сегодня предпринимательство охватывает все сферы деятельности и предпринимательская деятельность с выполнением множества разнообразных функций. Эти функции могут быть объединены в две основные группы. Первая группа функций связана с реализацией текущих задач, приспособленная к условиям сферы и способности предпринимателя реагировать на ее изменения.

С этой точки зрения функции предпринимателя представляют собой виды управленческой деятельности — это управление финансами, кадрами, материальными потоками и сбытом.

Однако, являясь управленческой по форме, как предпринимательские функции они имеют свое особое содержание.

Управление финансами лишь на первый взгляд ограничиваются привлечением и использованием денежных средств. Предпринимательское содержание этой функции гораздо глубже и заключается в обеспечении максимальной отдачи при минимальном риске. Решая эту задачу, предприниматель должен⁴:

- минимизировать цену мобилизуемыми финансовыми ресурсами;
- максимизировать отдачу от инвестированных средств, используя наиболее эффективные способы их использования.

Это означает, что основным содержательным моментом данной функции является обеспечение роста стоимости активов предприятия и его финансовой устойчивости.

Функция материально-технического обеспечения сводится не просто к обеспечению производства необходимыми ресурсами, а к бесперебойному снабжению при минимальных запасах.

Наиболее сложными в решении этого вопроса является непредсказуемость рыночной конъюнктуры.

Главная задача предпринимателя — это выбор оптимального сочетания рыночных и нерыночных форм обеспечения производственными ресурсами.

⁴ Валдайцев С.В. Малое предпринимательство[текст] – М.: ЮНИТИ, 2016. – с.361.

Управление производством связано с техническим и технологическим аспектом, но содержание его как предпринимательской функции состоит в определении такой комбинации факторов производства, которые бы дала максимальный выпуск продукции при минимальных издержках.

Управление кадрами не ограничивается подбором и расстановкой работников. С одной стороны возросшее значение человеческого фактора требует заботы о развитии качества трудовых ресурсов и иных подходов к оценке труда и его стимулированию. С другой стороны, глубокая специализация труда и рассредоточение предпринимательской функции по разным уровням управления порождает проблему их консолидации и обеспечения единой направленности усилий всех участников производства. Неслучайно поэтому управление кадрами рассматривает человеческий капитал как самый ценный ресурс, принимает все более стратегический характер, а само содержание данной функции сводится к формированию у работников чувства сопричастности к предпринимательской деятельности, что, в конечном счете, и определяет ее успех⁵.

В условиях высоко конкурентного рынка, где главную роль играет не производитель, а потребитель, также приобретает новые черты.

Вторая группа функций характеризует влияние предпринимательства на хозяйственную среду и вызываемые им последствия. В этом смысле, проявляя себя активным субъектом среды предпринимательство выполняет преобразовательную роль, содержание которой раскрывается через экономические институты и социальные функции.

Экономические функции — это стремление к приобретению конкурирующих преимуществ, что заставляет предпринимателя непрерывно вести поиск и применять способы наиболее рационального использования ресурсов, что, в конечном счете, обеспечивает рост эффективности общественного производства. Действуя как новатор, предприниматель создает ресурсосберегающие технологии, а также способы организации производства, способствуя тем самым

⁵Вершигора Е.Е. Менеджмент[текст] - М.: ИНФРА-М, 2015. – с.274.

преодолению проблемы ограниченности ресурсов и решению экологических задач.

Одной из экономических функций предпринимательства является содействие установлению рыночного равновесия. Реагируя на потенциальный источник выгоды, предприниматель увеличивает предложение, адекватно перемещая блага и наращивая их производство. Перемещая блага с рынков, где они в избытке, на рынке, где они дефицитны, предприниматель способствует установлению равновесия на товарных рынках. С другой стороны, наращивая производство за счет увеличения дополнительных ресурсов, предприниматель способствует более рациональному их распределению, обеспечивая тем самым равновесие на ресурсных рынках.

Институциональная функция. Стремясь к изменению рыночной ситуации в выгодном для себя направлении посредством инновационной деятельности, предприниматель не только создает новые блага и технологии, но и изменяет сложившуюся рыночную среду, модифицируя старые и создавая новые ее институты, то есть рынки, формы и способы конкуренции, способы координации ресурсов и организационных форм предпринимательства.

Социальная функция, выражающаяся в возможности каждого дееспособного индивидуума проявить свои таланты и возможности. Эта функция реализуется в формировании нового социального слоя — людей предприимчивых, тяготеющих к самостоятельной хозяйственно-экономической деятельности, способных рисковать, преодолевать сопротивление внешней среды, добиваться поставленных целей⁶.

По имеющимся социологическим оценкам, ярко выраженные предпринимательские качества присущи примерно 5 % населения, хотя в различных странах в зависимости от особенностей национального характера и сложившихся культурных традиций данный показатель может меняться.

⁶ Гапоненко А.Л. Менеджмент[текст] – М.: РАГС, 2015. – с.480.

Социальная функция предпринимательства выражается в сокращении безработицы, увеличении численности рабочих мест для наемных работников, которые в свою очередь экономически и социально зависят оттого, насколько устойчива и эффективна деятельность предпринимательских фирм.

Борьба за лучшие результаты хозяйствования заставляет предпринимателя заботиться о расширении и обновлении ассортимента производимых благ, придания им новых потребительских свойств. В результате создаются возможности для оптимизации потребительского выбора последовательно и роста общественного благосостояния. Усложнение предпринимательской функции и вовлечение в процесс производства все большего числа участников способствует социальной интеграции общества. В свою очередь осуществление предпринимательства на базе социальной интеграции содействует демократизации отношений управления и собственности, что ведет к преодолению социальных классовых замкнутости и обеспечивает социальный прогресс общества.

Происходящие социальные изменения накладывают известные ограничения на предпринимательскую деятельность, формируется предпринимательство, которое учитывает интересы всех участников хозяйственного оборота и к которому применим термин «цивилизованное».

Суть предпринимательства как методу ведения хозяйства раскрывают его основные функции: ресурсная, организационная и творческая⁷.

Ресурсная функция предпринимательства предусматривает, что оно нацелено на наиболее эффективное использование материальных, трудовых, финансовых и информационных ресурсов с учетом достижений науки, техники, управления и организации производства

Организационная функция сводится к деятельности по организации производства, сбыта, маркетинга, менеджмента и рекламы.

⁷Глазова П. Большие перспективы малого бизнеса[текст] // Новости Санкт-Петербурга. – 2016. - №1.-с.3.

Творческая функция заключается в содействии генерированию и реализации новых идей, осуществлению технико-экономических, научных разработок, проектов, которые связаны с хозяйственным риском.

Для предпринимательства как метода ведения хозяйства характерны такие основные признаки: самостоятельность и независимость хозяйничающих субъектов, хозяйственный риск; экономическая ответственность.

Предпринимательство как особенный тип экономического мышления характеризуется оригинальными взглядами и подходами до принятия решений, которые реализуются в практической деятельности. Центральную роль здесь играет лицо предпринимателя. Предпринимательство рассматривается не как род занятий, а как особенность ума и человеческой натуры.

Таким образом, предприниматель - субъект, который совмещает в себе новаторские, коммерческие и организаторские способности для поиска и развития новых видов, методов производства, новых благ и их новых качеств, новых областей применения капитала. А отсюда и предпринимательство - это тип хозяйственного поведения предпринимателей из организации, разработки, производства и реализации благ с целью получения прибыли и социального эффекта⁸.

Сущность предпринимательства сосредоточивается в проявлении инициативной, новаторской, самостоятельной деятельности. А цель возводится, с одной стороны, к получению прибыли или личного дохода, в результате не каких-то конъюнктурных дел, а предсказания точного расчета, а из другого - к наиболее эффективному использованию факторов, стремления реализовать творческие потенции человека.

Понятие «предпринимательство» означает любую деятельность, направленную на получение постоянной прибыли от продаж определенных групп товаров, производства какой-либо продукции с последующей реализацией и оказания услуг. При этом лица, осуществляющие любые виды предпринимательской

⁸ Гмырин А. Кризис – шанс для «малых»? // [текст] Деловой балтийский вестник. – 2016. - № 1. - с10.

деятельности, должны быть зарегистрированы должным образом в качестве предпринимателя.

Предпринимателем или бизнесменом в настоящее время считается любой человек, осуществляющий какую-либо хозяйственную деятельность самостоятельно и исключительно по своей воле, вступая в отношения с другими субъектами хозяйственной деятельности.

В общем случае, предпринимательской деятельности исполняются установленные бизнесменом цели. Основными целями предпринимательской деятельности считаются⁹:

- приобретение выгоды от потраченных на ту либо другую активность за установленный период времени капитала, ресурсных и материальных средств;
- удовлетворение спроса конечного потребителя и его определенных потребностей.

Непременно, целей гораздо больше и в широком смысле мы можем сказать следующие постулаты:

- скопление денег (для внутреннего рынка, либо же валюты – для внешнего) для расширения производства, для завоевания новейших рынков сбыта и увеличения денежных средств и прибыли;
- побуждение мотивации сотрудников, повышение интереса, поднятие производительности труда;
- ориентирование спроса клиентов на эту продукцию.

Для достижения целей ориентируются и решаются определенные задачи предпринимательской деятельности в согласовании с политикой компании. Цель организации формирует направленность и способы предпринимательской деятельности. Задачи предпринимательской деятельности и их решение, которые приводят к достижению установленных целей, можно и нужно поделить на два вида¹⁰:

⁹ Разу М.Л. Менеджмент[текст] – М.: КноРус, 2015. – с.320.

¹⁰ Касьянова Г.Ю. Индивидуальный предприниматель[текст] – М.: Абак, 2015. – с.256.

- задачи, воплощение которых позитивно воздействует на успех новаторской деятельности бизнесмена;
- меры по увеличению отдачи процессов изготовления либо посреднической деятельности.

С определенной долей упрощения цели предпринимательской деятельности можно представить в виде пирамиды, отраженной на рисунке 1.1.1.



Рис. 1.1.1. Пирамида целей предпринимательской деятельности

В основе иерархии целей коммерческого предприятия лежит прибыль. Пока данная цель не достигнута, другие цели отодвигаются на второй план. В связи с этим, для отечественных предприятий, ведущих убыточную деятельность, по-прежнему приоритетной целью деятельности является получение прибыли (причем не бухгалтерской, а экономической). В то же время данные предприятия обязаны соблюдать интересы и потребителей, и наемных работников, и кредиторов, и общества в целом в минимально необходимом для функционирования предприятия объеме, который, как правило, оговаривается в правовых документах¹¹.

¹¹ Кабушкин Н. И. Менеджмент организации[текст] - М.: Новое знание, 2015. – с.336.

После того, как проблема получения краткосрочной прибыли решена, на первое место выдвигаются цели, связанные с обеспечением финансовой устойчивости функционирования предприятия. Если потребности и в прибыльности, и в обеспечении финансовой устойчивости удовлетворены, они утрачивают свою доминирующую роль и предприятия концентрируют свое внимание на экономическом росте. Важным фактором экономического роста является создание, расширение и развитие клиентской базы. Таким образом, «создание потребителя» является не самоцелью, а «средством» реализации целей, обеспечивающих экономический рост в будущем. На высших уровнях развития крупные успешно функционирующие предприятия в качестве приоритетных целей функционирования объявляют удовлетворение потребностей трудового коллектива и общества в целом, активно финансируя программы, направленные на сохранение окружающей среды, социальное обеспечение работников, осуществление благотворительной деятельности.

Приоритетные цели функционирования предприятия оказывают существенное влияние на содержание и методы планирования его деятельности. В связи с этим, в зависимости от целевой ориентации можно выделить пять моделей планирования: модель максимизации прибыли, модель максимизации объема продаж, модель максимизации экономического роста, стоимостно-ориентированное планирование и модель планирования заинтересованных лиц (акционеров и т.п.). Их основные характеристики приведены в таблице 1.1.1.

Таблица 1.1.1.

Целевые модели планирования предпринимательской деятельности

Модели планирования	Главная цель	Важнейшие плановые показатели
Модель максимизации прибыли	Максимизация прибыли	Операционная прибыль Себестоимость Выручка Чистая прибыль
Модель максимизации дохода от продаж	Максимизации дохода от продаж	Рост объемов продаж и выручки Рост доли рынка. Показатели рентабельности
Модель экономического роста	Максимизации экономического роста	Рост активов Коэффициент устойчивого роста Свободный денежный поток Финансовый цикл
Стоимостно-ориентированное планирование	Максимизация стоимости компании	Рыночная добавленная стоимость или рыночная стоимость собственного капитала. Экономическая добавленная стоимость
Модель планирования заинтересованных лиц	Сбалансированное удовлетворение требований заинтересованных групп	Показатели удовлетворенности заинтересованных сторон: собственников, потребителей, работников и т.д.

Требования к формированию целей предпринимательской деятельности следующие: учет требований заинтересованных сторон, конкретность, множественность, иерархичность, согласованность, документальное оформление, использование глагольных оборотов, определение не более 4-5 стратегических целей.

Виды предпринимательской деятельности в зависимости от содержания, направленности, объекта приложения капитала, а также получения конкретных результатов, бывают различными. Так различают предпринимательство

производственное, финансово-кредитное, страховое, посредническое и коммерческо-торговое¹².

Под производственным предпринимательством в широком смысле слова понимается создание или производство любого продукта, который необходим потребителю и может быть продан или реализован в порядке обмена на другие товары, то есть речь может идти о производстве какой-либо продукции, товаров, информации, знаний, духовных ценностей или услуг, которым занят непосредственно предприниматель с использованием средств производства, находящихся в его собственности или арендованных. Все произведенные ценности при этом предназначаются для последующей реализации.

Производственное предпринимательство в России является наиболее рисковым занятием из-за практически полного отсутствия условий для этого вида деятельности.

Существуют и другие виды и формы предпринимательства, причем наиболее известным видом является коммерческое, или торговое, с которым теснейшим образом связан производственный бизнес. Коммерческое предпринимательство развивается в России очень высокими темпами. Принцип его организации довольно сильно отличается от производственного, потому что предприниматель здесь не производит материальных ценностей, а только продает готовые товары конечному потребителю, предварительно приобретая их у других лиц, в том числе у непосредственных производителей.

Привлекательность коммерческого предпринимательства заключается в явной возможности продать товар по более высокой цене, чем он был приобретен, при этом получив довольно значительную прибыль. Однако на практике реализовать такую возможность оказывается не так просто — часто огромный труд предпринимателя-торговца оказывается в тени. Кроме того, для успешного ведения торгового бизнеса нужно изучать и постоянно знать неудовлетворенный спрос возможных покупателей и уметь быстро реагировать на все изменения

¹² Суслова Ю.А. Индивидуальный предприниматель[текст] – М.: ЭКСМО, 2015. – с.432.

рыночной ситуации, предлагая потребителям необходимые товары или их аналоги. В этом заключается главная трудность торгового предпринимательства¹³.

На рынке присутствуют и другие виды предпринимательской деятельности — это финансово-кредитное предпринимательство, а также посредническое и страховое предпринимательство, из которых самым рисковым является, пожалуй, посредническое.

Как виды и формы предпринимательства различаются единоличное предприятие, партнерство и корпорация. Единоличное предприятие, как следует из названия, является бизнесом одного человека, имеющего в частной собственности материальные ресурсы и необходимое для производственной деятельности оборудование.

Партнерство является естественным продолжением единоличного бизнеса, когда дело начинают вести двое или больше партнеров.

И, наконец, отделенная от конкретных владельцев форма собственности — корпорация. Это, как правило, юридическое лицо, от имени которого на рынке действуют конкретные люди, приобретая и продавая активы, предоставляя кредиты и так далее¹⁴.

Среди форм, входящих в более крупную форму корпорации, известны малое предприятие, акционерное общество и совместное предприятие.

Немаловажным фактором, влияющим на успех бизнеса, является культура предпринимательства. В это понятие может входить обязательность, честность, добросовестность и порядочность. Культура предпринимательства — это еще и умение вести переговоры, общаться с партнерами, прессой и еще многое другое.

Таким образом, можно сделать вывод, что предпринимательство представляет собой инициативную самостоятельную деятельность граждан и объединений, направленную на получение прибыли и осуществляемую на их риск и под их имущественную ответственность. Предпринимательская деятельность

¹³ Вершигора Е.Е. Менеджмент[текст] - М.: ИНФРА-М, 2015. – с.274.

¹⁴ Иванова И.А. Менеджмент[текст] – М.: РИОР, 2016. – с.128.

подразумевает осуществление деятельности (каких-либо действий, например, торговля, консультирование, техническая разработка документации, проведение анализа, создание нематериальных объектов, таких как программы и др.) в определенной сфере.

1.2 Особенности предпринимательской деятельности в сфере малого бизнеса

Подъем российской экономики во многом зависит от активности и эффективности в ней одного из основных субъектов рынка – предпринимателей и гармоничности их отношений с государством. Но, вспоминая историю развития российского предпринимательства, нельзя отрицать, что предпринимательский дух был искоренен и предпринимательство, как образ экономической жизни было вычеркнуто из советской экономики с середины 30-х до 80-х гг. XXв.,. Очень яркий пример, на мой взгляд – это разного рода спекуляция – самый примитивный уровень развития предпринимательской активности.

С отказом от плановой экономики, с приватизацией государственной собственности, предпринимательство, как часть рыночных отношений, ввиду отсутствия альтернативы, стало единственным выходом в преодолении таких проблем как массовая безработица и безденежье.

Я. Корнаи проводя анализ реформистского опыта стран Восточной Европы, выделяет и рассматривает две чистые стратегии становления рыночных отношений:

стратегия «органичного развития»

Одной из важных ее характеристик является решение следующей задачи – «создание благоприятных условий для развития частного сектора «снизу». Главным стимулом служит массовое появление частных предпринимателей. Для этого необходимо:

- снижать высоту барьеров или разрушать их, так как это мешает свободному выходу на рынок;

- гарантировать права частной собственности, для чего необходимы специальные институты, обеспечивающие функции контроля над соблюдением контрактных обязательств;
- создание гармоничных отношений с государством.

Целенаправленная поддержка государством малого бизнеса в настоящее время имеет значение исключительной важности, так как конкурентоспособное народное хозяйство в мировых масштабах не может существовать без эффективно функционирующего малого предпринимательства¹⁵.

Формально государственная поддержка малого бизнеса уже несколько лет признается одним из главных направлений экономического развития в правительственных документах. Эти направления способствуют созданию рабочих мест, наполнению рынка товарами и услугами, развитию конкуренции и формированию широких слоев собственников и предпринимателей.

Для того чтобы предприниматели не боялись идти на риск, снижали издержки производства, создавали новые товары и решались на использование новых технологий, повышали конкурентоспособность своей продукции, и организации в целом предстоит сделать еще очень много. Без целенаправленной государственной политики по поддержке малого предпринимательства невозможно рассчитывать на его эффективное развитие, а значит на более полное удовлетворение потребностей различных групп потребителей товарами и услугами и на постепенное снижение потребительских цен¹⁶.

Что же такое государственная поддержка и в чем ее суть? С одной стороны, это сознательное создание государственными структурами правовых, экономических условий, стимулов для развития и обеспечения устойчивого положения на рынке, конкурентоспособности малого предприятия. С другой стороны – вложение в него денежных средств и материальных ресурсов. В качестве поддержки могут выступать не все ресурсы, а только те, которые

¹⁵ Иванова И.А. Менеджмент[текст] – М.: РИОР, 2016. – с.128.

¹⁶ Касьянова Г.Ю. Индивидуальный предприниматель[текст] – М.: Абак, 2015. – с.256.

привлекаются в сферу мелкого и среднего бизнеса на безвозмездных началах, льготных по сравнению с обычным рыночным приобретением или авансом в товарной или денежной форме (коммерческий или банковский кредит).

«Независимо от отраслевой принадлежности и сферы деятельности можно выделить основные направления государственной поддержки малого предпринимательства, это:

- формирование и реализация федеральных, отраслевых и региональных программ, ориентированных на насыщение рынка безопасными и экологически чистыми товарами, конкурентоспособными средствами их производства;
- установление более простого порядка регистрации субъектов малого предпринимательства, лицензирования их деятельности и предоставления государственной статистической отчетности;
- создание льготных условий доступа к материально – техническим, финансовым и информационным ресурсам для малого предпринимательства, научно – техническим разработкам и технологиям;
- помощь в организации подготовки, переподготовки и повышения квалификации руководителей, специалистов и персонала малых предприятий;
- поддержка внешнеэкономической деятельности субъектов малого предпринимательства, которая может включать налаживание торговых, информационных, научных и производственных связей с другими странами, привлечение иностранного капитала к развитию предпринимательства.

Сегодня особую актуальность в связи с мировым финансовым кризисом приобретает проблема поддержания и ускорения инвестиционных процессов в малом бизнесе. Совершенно очевидно, что без инвестиций невозможна никакая предпринимательская деятельность, и особую популярность начали набирать интернет-проекты, такие как поисковый со аудит сайта, мониторинг активности сайтов и серверов, платные регистрации в каталогах и т.д., ведь данная деятельность нуждается в наименьших инвестициях.

Под инвестициями понимаются все виды интеллектуальных и имущественных ценностей, вкладываемые в объекты предпринимательской или другой

деятельности, в результате которой образуется доход и достигается определенный социальный эффект. Инвестициями могут быть акции, ценные бумаги, кредиты, имущество, денежные средства, лицензии, интеллектуальные ценности. Все они служат источниками развития предпринимательской деятельности. Без инвестиций производство не может развиваться эффективно. При вложении средств, предпринимателям необходимо ориентироваться на долгосрочную перспективу развития производства и рынка, а не думать, как это нередко бывает, об удовлетворении сиюминутного интереса¹⁷.

В инвестиционной сфере малые предприятия сталкиваются с проблемой технического переоснащения. В настоящее время в связи с реорганизацией производства на многих крупных промышленных предприятиях (как правило, это предприятия оборонной промышленности) высвобождаются производственные мощности для их перепрофилирования под нужды малого бизнеса (продажа и сдача в аренду основных средств).

В действующей рыночной экономике предприниматели, исходя из рыночной конъюнктуры, многолетнего опыта работы, традиций, выбирают характер нового предприятия. В условиях преодоления кризиса, инфляции, предприятия выбирают направления своей деятельности, исходя из собственных соображений. Но, иногда эти направления могут отрицательно воздействовать на окружающую среду, не обеспечивать насыщения рынка необходимыми товарами и услугами, не учитывать существующие и потенциальные возможности персонала, производственную инфраструктуру. Конечно, исходя из сказанного выше, на такую деятельность не должна распространяться государственная поддержка.

Поддержка малого бизнеса является задачей не только центральных государственных органов, но и в не меньшей степени задачей регионов, так как именно там решается вопрос экономического и социального развития территорий. Ведение эффективного рыночного хозяйства в регионах возможно только при условии, если на товарном рынке монополистические структуры дополняются и, в

¹⁷ Касьянова Г.Ю. Индивидуальный предприниматель[текст] – М.: Абак, 2015. – с.256.

какой – то степени сбалансированы предприятиями среднего и малого бизнеса. Такие предприятия помогают в решении социальных проблем региона и обеспечивают сохранение рынка как конкурентной среды свободного предпринимательства.

В связи с вышеизложенным, решение проблем развития малого предпринимательства, его целенаправленная поддержка, должны быть отнесены к важнейшим задачам государственной политики. Этот процесс должен осуществляться как на федеральном, так и региональном уровнях.

Становление малого бизнеса является длительным процессом. На сегодняшнем этапе этого процесса наиболее актуальными являются мероприятия по подготовке и повышению квалификации кадров, разработке инновационной политики предприятия, совершенствованию нормативно-правовой базы, обеспечению экономической информацией, реструктуризации производства, развитию финансовых учреждений, обслуживающих предпринимателей.

«стратегия ускоренной приватизации».

Эту стратегию характеризует следующая основная задача – «как можно быстрее уничтожить государственную собственность, следствием чего должно было явиться формирование предпринимательского потенциала «сверху». Это свойственно и имеет место в России.

Отличаются эти два стратегических подхода тем, что первый «выдвигает на передний план важность здорового роста нового частного сектора», а второй предполагает быструю ликвидацию государственного сектора.

В условиях стратегии «ускоренной приватизации» складывалась основа современного российского предпринимательства. Характер предпринимательского потенциала России обусловлен переходным состоянием российской экономики. Важно подчеркнуть, что этому переходу предшествовал 70-летний период развития общества в условиях безраздельного господства социалистической формы собственности, что в принципе исключало перспективу развития товарного производства и товарно-денежных отношений в стране. Командно-административная система в течение жизни трех поколений россиян

утверждала свою идеологию хозяйствования, основанную на неприятии частной собственности и предпринимательской деятельности личности. Учет этого имеет решающее значение для понимания сегодняшних проблем рыночного устройства экономики России.

В России, где переход к рыночным отношениям начался лишь в начале 1990-х гг., на 01.01.2007 действовало 1 032,8 тыс. малых предприятий, на которых было занято примерно 8 млн. чел. По сравнению со странами развитой рыночной экономики эти цифры не производят впечатления, но, все же говорят о растущих темпах становления в стране малого бизнеса. При этом государство призвано предпринимать финансовые, организационные усилия для укрепления сектора малого предпринимательства. Это необходимо в связи с тем, что стимулирование развития малого бизнеса - это основа формирования устойчивой экономической рыночной системы – совокупности взаимодействующих субъектов-собственников¹⁸.

Относительно небольшой по времени опыт развития современного российского предпринимательства не позволяет дать глубокую аналитическую характеристику процесса полного возрождения отечественного малого бизнеса, так как этот процесс не является законченным. Но, прошедшие годы выявили следующие особенности современного состояния развития малого бизнеса в России.

Первая особенность связана с появлением юридических предпосылок для реального возникновения предприятий малого бизнеса уже при тоталитарном советском строе. В 1988 году был принят Закон «О кооперации в СССР». Этот закон можно считать началом становления малого предпринимательства в России в конце XX в., поскольку он открыл путь в инициативную индивидуальную трудовую деятельность.

Неравномерность темпов распространения числа предприятий малого бизнеса по времени, по отраслям экономики и регионам. По данным статистики стабильный

¹⁸ Филатова Т.В. Менеджмент организации[текст] - М.: ИНФРА-М, 2015. – с.236.

рост малого предпринимательств был отмечен лишь до 1998 года. После дефолта он резко замедлился. Это создает впечатление, что развитие малого предпринимательства в России достигло верхнего предела. Но это не так.

Третья особенность – в российской своеобразии использования собственного предпринимательского потенциала. Незначительная устремленность к бизнесу обусловлена традициями, о которых говорилось выше.

Устойчивое сохранение в бизнесе традиционной формы социального действия, о чем писал еще М.Вебер. Поэтому утверждения, что предпринимателем может считаться тот социокультурный субъект, который создает новую деятельность, направленную на производство нового типа продукта, или для создания малого бизнеса необходимы две основные составляющие – идея и человек, являются преувеличением. Говорить о новаторстве как главном побудительном мотиве в решающей (производственной) сфере малого бизнеса преждевременно, так как пока слабо развиты соответствующие социально-экономические институты.

Таким образом, малое предпринимательство на данном этапе своего развития пока еще в большей степени детерминировано не новаторством и получением за счет этого прибыли, а связано с деятельностью, позволяющей получать доход на основе удовлетворения обыкновенных дефицитных потребностей населения при отсутствии новаций.

Тем не менее за годы реформ появились определенные основания для развития предпринимательской деятельности. Укрепилась частная форма собственности на средства производства. Динамика ее формирования в России такова, что становятся очевидными те изменения в области государственного управления экономикой, которые связаны с развитием предпринимательской деятельности в сфере малого бизнеса.

Основная сфера деятельности ООО «Пачелмское хозяйство» выращивание зерновых и зернобобовых культур. Дополнительные виды деятельности: разведение крупного рогатого скота. Производство муки из зерновых и растительных культур и готовых мучных смесей и теста для выпечки,

производство готовых кормов для животных, розничная торговля, кроме торговли автотранспортными средствами и мотоциклами, ремонт бытовых изделий и предметов личного пользования.

1.3 Методика анализа управления предпринимательской деятельностью

В качестве главной цели анализа управления предпринимательской деятельностью организации выступает изучение возможностей для ее развития. Для ответа на данный вопрос необходимо провести полный анализ финансово-хозяйственной деятельности.

В настоящее время существует несколько подходов к определению эффективности деятельности организации:

- ресурсный;
- затратный;
- ресурсно-затратный;
- целевой;
- системный;
- временной.

Рассмотрим их более подробно. Ресурсный метод предполагает рассмотрение экономической эффективности как общей оценки работы предприятия при использовании определенного набора ресурсов.

Затратный метод позволяет сравнить текущие затраты на организацию производства с экономическими результатами работы организации.

Ресурсно-расходный подход предполагает изучение, как эффективности использования ресурсов, так и понесенных организацией расходов. Данный метод позволяет сравнить работу организации с другими компаниями отрасли и сделать вывод о конкурентоспособности.

Однако ресурсно-расходный подход не позволяет оценить перспективы развития организации, в связи с чем, необходимо привлечение целевого подхода,

позволяющего оценить, как эффективность работы организации, так и соответствие полученных результатов намеченным целям.

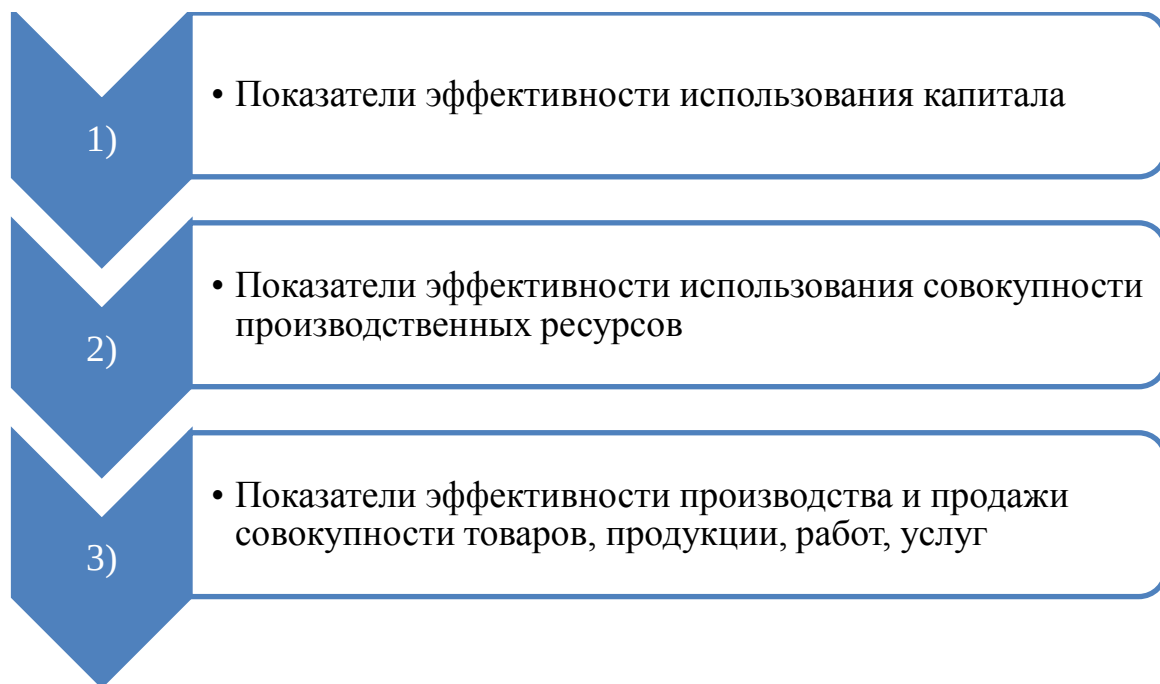
Еще одним подходом оценки эффективности выступает системный подход, который основан на теории систем. Данная теория позволяет описывать внутреннее и внешнее поведение организации. Эффективность при этом рассматривается в широком понимании, эффективность оценивается как связь между осуществленными расходами, потраченными ресурсами и стоимостным выражением полученного результата¹⁹.

На практике оценка эффективности осуществляется с использованием различных групп показателей. При этом в данном вопросе не существует единого подхода. Поэтому рассмотрим методики эффективности, которые предлагают некоторые авторы.

Так, Н.А. Казакова выделяет две группы показателей эффективности:

- обобщающие показатели;
- частные показатели.

Их состав отражен на рисунке 1.3.1 .47



¹⁹ Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент[текст]: учебник для вузов. 6-е изд., испр. и доп. СПб.: Питер, 2015.- с.442.

Рис. 1.3.1. Обобщающие показатели эффективности предпринимательской деятельности организации, предложенные Н.А. Казаковой

Частные показатели эффективности, которые выделила Н.А. Казакова, представлены на рисунке 3.

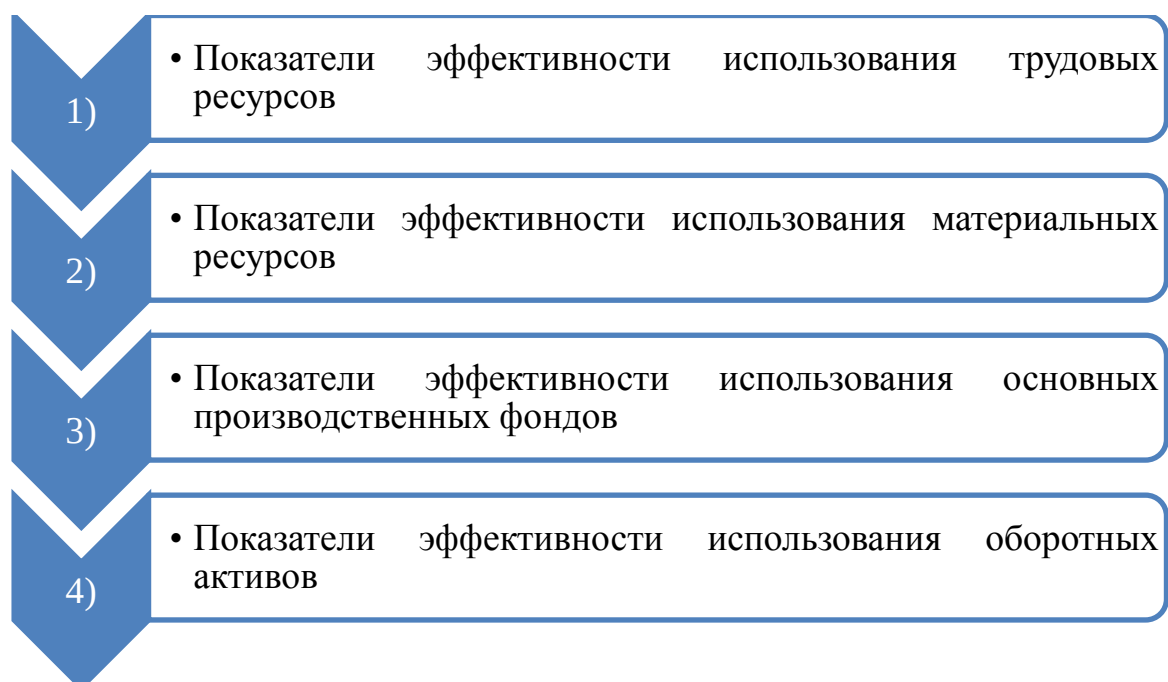


Рис.1.3.2. Частные показатели эффективности деятельности организации

При этом данная разбивка не является окончательной. В каждой из названных групп можно выделить ряд показателей.

На наш взгляд, данная классификация носит ограниченный характер. Более подробную классификацию предлагает А.Д. Шеремет²⁰. С его точки зрения, эффективность деятельности организации можно оценить по следующим показателям:

- 1) в зависимости от методов измерения выделяют количественные и качественные;

²⁰ Шеремет А.Д, Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия[текст]: Учебник / А.Д. Шеремет. - М.: ИНФРА-М, 2014. – с.367.

- 2) в зависимости от единиц измерения выделяют финансовые и нефинансовые показатели;
- 3) в зависимости от цели использования выделяют диагностические, показатели компетентности и результата;
- 4) по связи с ключевыми факторами успеха выделяют показатели времени, качества, затрат и продуктивности;
- 5) по степени охвата направлений оценки выделяют обобщающие и частные показатели;
- 6) по размеру области оценки выделяют локальные и глобальные методы оценки;
- 7) по основному назначению показателей выделяют показатели результативности и эффективности.

А.М. Жемчугов, М.К. Жемчугов²¹ представляют более развернутую классификацию. По мнению ученых показатели экономической эффективности необходимо классифицировать по нескольким признакам. Как и Н.А. Казакова, ученые говорят о необходимости выделения обобщающих и частных показателей. Кроме того, они оценивают эффективность по виду ресурсов:

- показатели, позволяющие оценить эффективность ресурсов, которые были применены;
- показатели, позволяющие оценить эффективность ресурсов, которые были потреблены.

В соответствии с экономическим содержанием показатели эффективности необходимо классифицировать следующим образом:

- показатели эффективности в стоимостном выражении;
- показатели эффективности в натуральном выражении.

В зависимости от состава показателей:

- одноэлементные показатели;

²¹Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Эффективность деятельности организации [текст]// Креативная экономика. –2016. -№ 7. –С. 39-42.

- многоэлементные показатели.

В зависимости от математической формализации:

- количественные показатели;
- качественные показатели.

В соответствии с отношением к организации:

- внутренние показатели;
- внешние показатели.

По виду потребляемых ресурсов:

- показатели, характеризующие эффективность использования основных средств;
- показатели, характеризующие эффективность использования оборотных средств;
- показатели, характеризующие эффективность использования персонала;
- финансовые результаты.

Данная классификация, на наш взгляд, позволяет провести грамотную оценку эффективности деятельности организации.

Для того чтобы осуществить анализ эффективности деятельности организации необходимо использовать ряд способов и приемов. Их разделяют на традиционные и математические

Все методы анализа принято разделять на две большие группы: формализованные и неформализованные.

Формализованные методы, в свою очередь, подразделяются на две подгруппы: традиционные и нетрадиционные.

К традиционным методам относятся следующие:

1. Методы экономической статистики и способы обработки информации: метод средних величин; метод группировки; кластерный анализ; элементарные методы обработки рядов динамики; метод параллельных рядов; балансовый метод; метод сравнения; индексный метод;

2. Система комплексного экономического анализа;

3. Методы факторного анализа:

- детерминированного: метод цепной подстановки; метод абсолютных разниц; метод процентных чисел; метод относительных разниц; способ пропорционального деления; интегральный метод; логарифмический метод;
- стохастического: метод корреляционного анализа; метод регрессионного анализа; дисперсионный анализ.

К нетрадиционным методам относятся следующие:

1. Методы теории принятия решений;
2. Методы линейного программирования: симплексный метод; транспортная задача; сетевое планирование; математическая теория игр; функционально-стоимостной анализ; имитационное моделирование; дисконтирование и наращение.

В качестве неформализованных выступают следующие методы:

- 1) методы психологические.
- 2) методы экспертных оценок: дельфийский метод; морфологический анализ; метод сценариев.

Таким образом, современная теория и практика предлагает широкий инструментарий различных приемов и методов проведения анализа эффективности предпринимательской деятельности организации.

Таким образом, можно сделать вывод, что предпринимательство представляет собой инициативную самостоятельную деятельность граждан и объединений, направленную на получение прибыли и осуществляемую на их риск и под их имущественную ответственность. Предпринимательская деятельность подразумевает осуществление деятельности (каких-либо действий, например, торговля, консультирование, техническая разработка документации, проведение анализа, создание нематериальных объектов, таких как программы и др.) в определенной сфере.

Таким образом, малое предпринимательство на данном этапе своего развития пока еще в большей степени детерминировано не новаторством и получением за счет этого прибыли, а связано с деятельностью, позволяющей получать доход на основе удовлетворения обыкновенных дефицитных потребностей населения при отсутствии новаций.

2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

(на примере ООО «ПАЧЕЛМСКОЕ ХОЗЯЙСТВО»)

2.1 Краткая характеристика деятельности ООО «Пачелмское хозяйство»

ООО «Пачелмское хозяйство»²² расположено в Пачелмском районе.

ООО «Пачелмское хозяйство» осуществляет следующие основные виды деятельности:

Животноводство

Дополнительные виды деятельности:

Выращивание однолетних культур

Выращивание зерновых (кроме риса), зернобобовых культур и семян масличных культур

Разведение молочного крупного рогатого скота, производство сырого молока

Разведение прочих пород крупного рогатого скота.

Разведение сельскохозяйственной птицы

Смешанное сельское хозяйство

Предоставление услуг в области растениеводства

Предоставление услуг в области животноводства

Обработка семян для посадки

Оказывает услуги:

- по переработке сельхозпродукции,
- по ремонту и техническому обслуживанию,
- по консультативному обслуживанию,
- по финансовой и другой помощи.

Форма собственности: частная.

²² Сайт ООО «Пачелмское хозяйство»[электронный ресурс]- URL: <http://www.rusmolco.com/structure5.html> (дата обращения 05.01.2019)

Организационно-правовая форма: Общество с ограниченной ответственностью.

На порядка 10 тыс. га земли выращивается озимая и яровая пшеница, ячмень, кормовые и технические культуры.

Помимо растениеводства, в хозяйстве развивается животноводческое направление. Ферма хозяйства – это около 800 голов КРС, из них коровы составляют свыше 400 голов.

В машинно-тракторном парке хозяйства используется новая техника ведущих мировых и российских производителей.

Кроме того, здесь установлен молокопровод, холодильные агрегаты, построен летний лагерь для скота.

В ООО «Пачелмское хозяйство» имеет место замкнутый экологический цикл производства – производство-переработка –реализация готовой продукции.

На предприятии трудятся более 120 человек.

Важнейшее орудие конкурентной борьбы ООО «Пачелмское хозяйство» - высокий уровень качества предлагаемой продукции. Покупатель всегда должен быть уверен, что приобретет на комбинате продукцию высокого качества. В этом плане, на тепличном комбинате ведется большая работа. Вся продукция сертифицируется, агрохимическая лаборатория постоянно, в течение всей вегетации, ведет технологический контроль за содержанием в овощах нитратов.

Основным сдерживающим фактором развития Общества является низкие закупочные цены на производимую сельскохозяйственную продукцию. При текущих объемах производства это не позволяет покрыть все возникающие издержки.

2.2 Анализ управления предпринимательской деятельностью

ООО «ПАЧЕЛМСКОЕ ХОЗЯЙСТВО»

Управление предпринимательской деятельностью ООО «Пачелмское хозяйство» осуществляется в соответствии с законодательством РФ и Уставом предприятия.

ООО «Пачелмское хозяйство» имеет функциональный тип организационной

структуры управления, схема которой представлена рис.2.1.1²³.

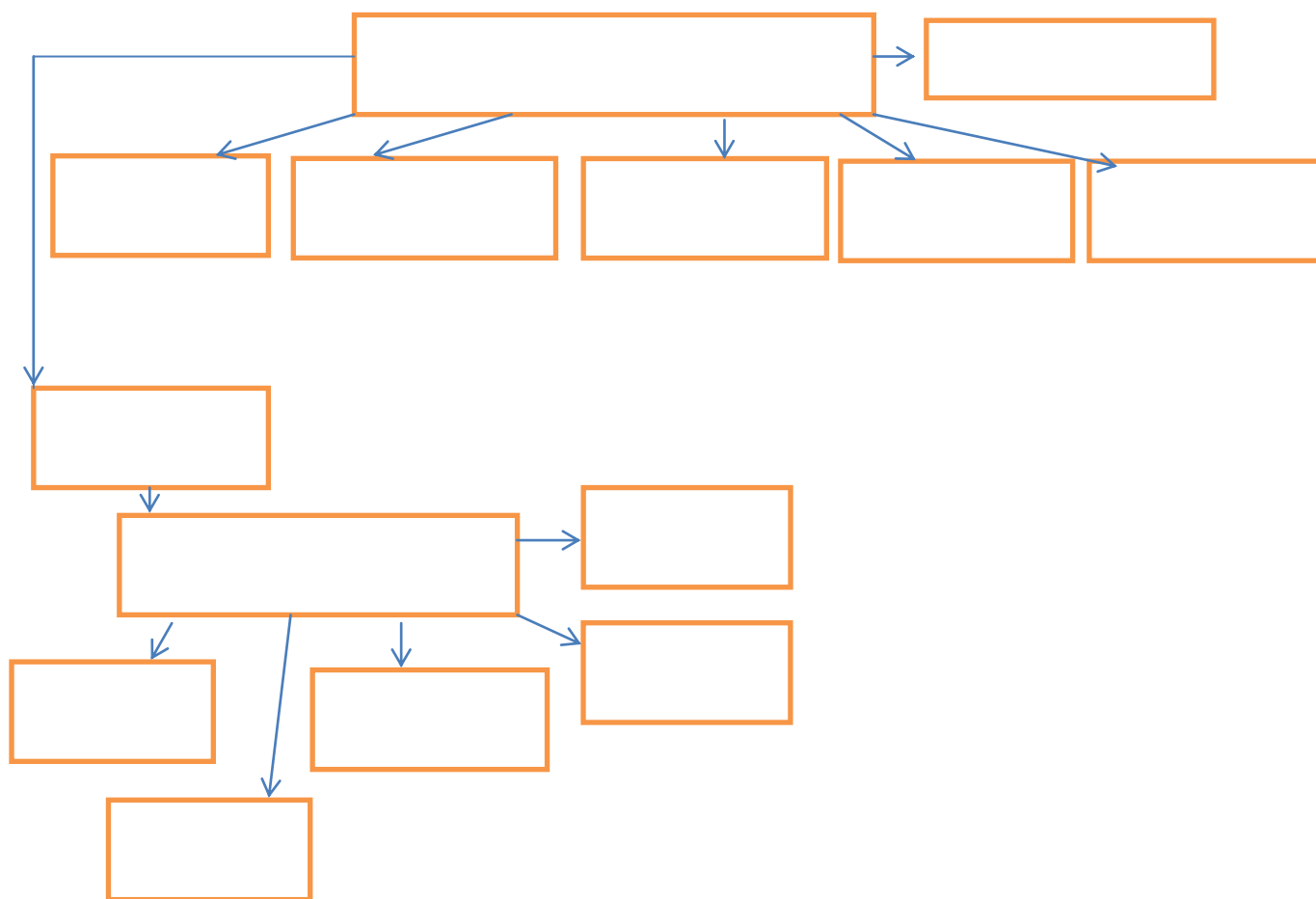


Рис.2.1.1. Организационная структура ООО «Пачелмское хозяйство»

В ООО «Пачелмское хозяйство» существует линейно-функциональная структура организационная структура управления. При такой структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, который возглавляет коллектив.

Линейные полномочия передаются непосредственно к подчиненному и дальше к другим подчиненным. При разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов ему помогает - специальный аппарат, который состоит из функциональных подразделений.

²³ Сайт ООО «Пачелмское хозяйство»[электронный ресурс]- URL: <http://www.rusmolco.com/structure5.html> (дата обращения 05.01.2019)

В организационной структуре ООО «Пачелмское хозяйство» выделяются подразделения, выполняющие определенный круг функций. Каждое подразделение выделено и в организационном плане, обладает в некоторой мере административно-хозяйственной самостоятельностью, то есть имеет право принимать и обеспечивать выполнение соответствующих управленческих решений в пределах своей компетенции, определенной для каждого подразделения генеральным директором.

В центральном офисе ООО «Пачелмское хозяйство»²⁴ трудятся следующие работники:

- генеральный директор,
- финансовый директор,
- главный бухгалтер и штат бухгалтерии из 3 человек,
- юрист,
- главный инженер,
- главный агроном,
- ассистент (офис-менеджер),
- управляющий.

На производственной базе трудятся:

- экономист,
- 2 бухгалтера,
- инженер по труду и технике безопасности,
- 2 агронома,
- 2 инженера,
- и еще 50 работников – механизаторы, доярки, прочий обслуживающий персонал.

Между всеми отделами, сотрудниками налажено конструктивное взаимодействие, обеспечивающее своевременное и качественное решение профессиональных задач, которое является главной характеристикой деятельности ООО «Пачелмское хозяйство».

²⁴ Сайт ООО «Пачелмское хозяйство»[электронный ресурс]- URL: <http://www.rusmolco.com/structure5.html> (дата обращения 05.01.2019)

В таблице 2.1.1. представлены данные о численности персонала в целом по ООО «Пачелмское хозяйство»²⁵.

Из таблицы 2.1.1 видно, что за период с 2017 по 2018 год произошло снижение среднесписочной численности персонала на 6 чел., или 6,1%. При этом численность основных производственных рабочих сократилась на 4 чел., численность инженерно-технического персонала уменьшилась на 2 чел., а численность управленцев является стабильной.

Таблица 2.1 .1

Структура и динамика численности персонала в ООО «Пачелмское хозяйство»

Показатели	2017 г.	2018 г.
Среднесписочная численность работников, чел, в т.ч.	98	92
-основные производственные рабочие	68	64
-инженерно-технический персонал	14	12
- управленческий персонал	16	16
Структура работающих на предприятии, %		
-основные производственные рабочие	69,4	69,6
-инженерно-технический персонал	14,3	13,0
- управленческий персонал	16,3	17,4
Абсолютное изменение численности работников к предыдущему году, в т.ч.		-6
-основные производственные рабочие	x	-4
-инженерно-технический персонал	x	-2
- управленческий персонал	x	0
Относительное изменение численности работников к предыдущему году, в т.ч.		-6,1
-основные производственные рабочие	x	-5,9
-инженерно-технический персонал	x	-14,3
- управленческий персонал	x	0,0

²⁵ Сайт ООО «Пачелмское хозяйство»[электронный ресурс]- URL: <http://www.rusmolco.com/structure5.html> (дата обращения 05.01.2019)

Таким образом, сменяемость работников происходит за счет движения производственного и инженерно-технического персонала.

2.3 Анализ эффективности управления предпринимательской деятельностью ООО «Пачелмское хозяйство»

Для анализа эффективности управления предпринимательской деятельностью выполнен анализ основных экономических показателей деятельности ООО «Пачелмское хозяйство» выполнен в таблице 2.2.1.

Таблица 2.2.1

Анализ состава и структуры доходов и расходов от обычной деятельности ООО «Пачелмское хозяйство»

Показатель	2017 год		2018 год		Изменение		
	сумма, тыс. руб.	удельный вес	сумма, тыс. руб.	удельный вес	в тыс. руб.	темп прироста, %	в структуре, %
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг, в т.ч.	220 421	100,0	250 807	100,0	30 386	13,8	0,0
от продажи собственной продукции	209 890	95,2	237 896	94,9	28 006	13,3	-0,4
продажи товаров	10 531	4,8	12 911	5,1	2 380	22,6	0,4
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг, в т.ч.	177 957	80,7	192 798	76,9	14 841	8,3	-3,9
собственной продукции,	168909	76,6	181875	72,5	12 966	7,7	-4,1

Окончание табл.2.2.1

проданных товаров	9 048	4,1	10 923	4,4	1 875	20,7	0,3
Валовая прибыль	42 464	19,3	58 009	23,1	15 545	36,6	3,9
Коммерческие расходы	30 039	13,6	34 948	13,9	4 909	16,3	0,3
Управленческие расходы	17 353	7,9	17 950	7,2	597	3,4	-0,7
Прибыль (убыток) от продаж	4 928	2,2	5 111	2,0	183	3,7	-0,2

Как свидетельствуют результаты горизонтального анализа²⁶, у ООО «Пачелмское хозяйство» и имеют место весьма существенные изменения важнейших показателей доходов, расходов и соответственно прибыли от продаж. Объем продаж в анализируемом периоде на 30386 тыс.руб. (или на 13,8%) превышает продажи предыдущего года. В то же время рост себестоимости составил 28006 тыс. руб.(13,3%). Опережающий рост выручки над расходами привел к росту валовой прибыли на 15545 тыс. руб.(36,6%) При этом важно отметить, что рост выручки более высокими темпами, чем себестоимости, был связан с производством собственной продукции, занимающей наибольший удельный вес в выручке и являющейся наиболее значимым сегментом бизнеса данной организации.

Менее значительным, чем валовая прибыль, был рост прибыли от основной деятельности (прибыли от продаж) на - 183 тыс.руб. (3,4%). Основной причиной этого стал рост коммерческих расходов на 4909 тыс. руб.(16,3%), а также рост управленческих расходов - на 597 тыс.руб., или на 3,4%.

По результатам вертикального анализа (данные табл. 4) становится очевидным, что доля валовой прибыли в выручке увеличилась на 3,9%, что

²⁶ Бухгалтерская отчетность ООО "Пачелмское хозяйство " за 2016 - 2018 гг

вызвано ростом выручки от реализации высшими темпами, нежели себестоимости.

Снижение доли прибыли от продаж²⁷ на 0,2% при росте доли валовой прибыли на 3,9% можно объяснить опережающим ростом коммерческих расходов, доля которых возросла на 0,3% при небольшом сокращении доли управленческих расходов (на 0,7 %).

Следует отметить, что в структуре совокупных доходов выручка в 2017 году составляла 96,9%, а в 2018 году – 99,1%. Рост удельного веса выручки в общей сумма доходов положительно характеризует рыночную активность предприятия.

Выручка от основной деятельности сформировала общий доход ООО «Пачелмское хозяйство» , доход от прочей деятельности был незначителен, составил около 1%.

Таким образом, анализ динамики доходов и расходов ООО «Пачелмское хозяйство» позволяет сделать вывод о повышении объемов деятельности и росте прибыли предприятия.

Для оценки влияния отдельных факторов на размер валовой прибыли рассчитаем базисную валовую прибыль (ВПх), которая определяется в виде разницы между выручкой (Вх) и себестоимостью реализованной продукции отчетного периода (Сх):

$$\text{ВПх} = \text{Вх} - \text{Сх}$$

(1.2)

Проиллюстрируем методику факторного анализа валовой прибыли (таблица 2.2.2).

²⁷ . Бухгалтерская отчетность ООО " Пачелмское хозяйство " за 2016 - 2018 гг

Таблица 2.2.2.

Факторный анализ валовой прибыли (тыс. руб.)

Показатели	2017 год	2018 год	Отклонение валовой прибыли		
			общее	за счет выручки	за счет себестоимости
Выручка	220421	250807	30386	х	х
Себестоимость	177957	192798	14841	х	х
Валовая прибыль	42464	58009	15545	+30386	-14841

Расчет²⁸ воздействия изменения выручки от продажи и себестоимости товаров на валовую прибыль представлен ниже.

$$ВП_0 = B_0 - C_0 = 220421 - 177957 = 42464 \text{ тыс. руб.}$$

$$ВП_{\text{усл}} = B_1 - C_0 = 250807 - 177957 = 72850 \text{ тыс. руб.}$$

$$ВП_1 = B_1 - C_1 = 250807 - 192798 = 58009 \text{ тыс. руб.}$$

Изменение валовой прибыли за счет выручки составляет:

$$72850 - 42464 = 30386 \text{ тыс. руб.}$$

Изменение валовой прибыли за счет увеличения себестоимости:

$$58009 - 72850 = -14841 \text{ тыс. руб.}$$

В данном случае рост в 2018 году выручки от продажи продукции на 30386 тыс. руб. и увеличение себестоимости на 14841 тыс. руб. привело к росту валовой прибыли на 15545 тыс. руб.

При этом, за счет роста выручки валовая прибыль выросла на 30386 тыс.руб, а в связи с ростом себестоимости, валовая прибыль снизилась на 14841 тыс.руб.

Очевидно, что основной причиной роста валовой прибыли в 2018 г. стал рост рентабельности продаж.

Дадим количественную оценку влияния данных факторов.

Рассчитаем, как повлияло на величину валовой прибыли изменение объема продаж в ООО «Пачелмское хозяйство» :

²⁸ . Бухгалтерская отчетность ООО " Пачелмское хозяйство " за 2016 - 2018 гг

$$\Delta ВП = (В_1 - В_0) \frac{ВП_0}{В_0} = (250807 - 220421) \frac{42464}{220421} = 5853,8 \text{ тыс.руб.}$$

Таким образом²⁹, при неизменной рентабельности продаж (на уровне предыдущего периода) рост объема продаж на 30388 тыс. руб. привел бы к увеличению валовой прибыли на 5853,8 тыс. руб.

Оценка влияния рентабельности продаж на валовую прибыль ООО «Пачелмское хозяйство» будет следующей:

$$\Delta ВП = \left(\frac{ВП_1}{В_1} - \frac{ВП_0}{В_0} \right) В_1 = \left(\frac{58009}{250807} - \frac{42464}{220421} \right) * 250807 = 9691,2 \text{ тыс.руб.}$$

Таким образом, рост рентабельности продаж (маржи валовой прибыли) на 3,2% привел к росту величины валовой прибыли на сумму 9691,2 тыс. руб.

Совокупное влияние факторов на валовую прибыль (ВП) будет следующим:

- за счет роста объема продаж ВП возросла на 5853,8 тыс.руб.;
- за счет снижения рентабельности продаж ВП увеличилась на 9691,2 тыс. руб.

Общее изменение валовой прибыли составило 30386 тыс. руб.

Величина прибыли от продаж зависит от динамики рентабельности продаж, скорости оборота оборотных активов и величины капитала, вложенного в оборотные активы. Информация для анализа представлена в табл. 2.2.3.

Таблица 2.2.3

Исходные данные для факторного анализа прибыли от продаж в ООО «Пачелмское хозяйство»

Показатель	2017 год	2018 год	Изменение
Величина оборотных активов, тыс.руб.	21 189	26 324	5 135
Рентабельность продаж, %	19,3	23,1	3,9
Оборачиваемость оборотных активов, разы	10,4	9,5	-0,9

²⁹ Семенов С. Особенности подсчета малого бизнеса в России // Экономика страны[текст]. – 2017. - № 5. –с.66.

Используя метод³⁰ цепных подстановок, рассчитаем влияние каждого из факторов на величину прибыли от продаж.

Влияние роста оборотного капитала:

$$5135 * 10,4 * 19,3 : 100 = 10291.$$

Влияние замедления оборачиваемости оборотных активов:

$$26324 * (9,5 - 10,4) * 19,3 : 100 = - 19611 \text{ тыс.руб.}$$

Влияние роста рентабельности продаж:

$$26324 * 9,5 * (23,1 - 19,3) : 100 = 9503 \text{ тыс.руб.}$$

Итог общего влияния факторов — рост прибыли от продаж на 183 тыс. руб.

Таким образом, ключевым отрицательным фактором снижения прибыли от продаж стало замедление оборачиваемости оборотных средств. Причиной замедления оборачиваемости послужило увеличение объемов сбыта высшими темпами, нежели стоимость оборотных средств.

Проанализируем основные показатели финансовых результатов деятельности. Результаты предоставлены в таблице 2.2.4.

Таблица 2.2.4

Показатели финансовых результатов ООО «Пачелмское хозяйство» за 2017-2018

гг.

Показатель	2017 год	2018 год	Изменение	
			тыс.руб.	%
Валовая прибыль	42 464	58 009	15 545	36,6
Прибыль от продаж	(4 928)	5 111	10 039	(203,7)
Прибыль до вычета процентов, налогов и амортизации (EBITDA)	114 826,0	145 654,0	30 828	26,8
Прибыль до вычета процентов, налогов (EBIT)	(871,0)	3 192,0	4 063	(466,5)
Прибыль до налогообложения (EBT)	(2 478,0)	2 155,0	4 633	(187,0)
Чистая операционная прибыль (NOPAT)	(791,9)	2 180,3	2 972	(375,3)
Чистая прибыль (Net Profit)	(2 253)	1 472	3 725	(165,3)

³⁰ Лебедева С. Н. Экономика торговли[текст] – М.: Мастерство, 2015.-с.20.

По данным таблицы 2.2.4 видно увеличение валовой прибыли за период 2017-2018 гг. на 15545 тыс.руб., или на 36,6%.

При это прибыль³¹ от продаж увеличилась на 10039 тыс.руб., или на 203,7%. Чистая прибыль составила в 2018 г. 1472 тыс.руб, что на 3725 тыс.руб., или на 165,3% больше, чем в 2017 г.

Финансовая результативность бизнеса оценивается по темпам роста его основных показателей (продажи, прибыль, активы) и скорости оборота денежных средств.

Оптимальным является соотношение, при котором:

$T_{чп} > T_{оп} > T_a > 100\%$, где

$T_{чп}$ — темп изменения чистой прибыли.

$T_{оп}$ — темп изменения объема продаж.

T_a — темп изменения валюты (итога) баланса.

Такое соотношение получило название золотого правила экономики, а работа предприятия считается эффективной, если оно выполняется, т. е. соблюдаются следующие условия:

-темп изменения прибыли выше 100%, т. е. наблюдается ее прирост.

-темп роста прибыли выше темпа увеличения выручки.

-темп увеличения выручки выше темпа прироста активов.

«Золотое правило экономики» для ООО «Пачелмское хозяйство» показано на рисунке 2.2.1.

³¹ Агеева Л.В Экономика предприятия: Учебник для вузов по экон. специальностям/Под ред. О. И. Волкова, О. В. Девяткина; Рос. акад, Им. Г. В. Плеханова. 4-е изд., перераб. и доп[текст] М.: ИНФРА-М, 2015.-65 с.

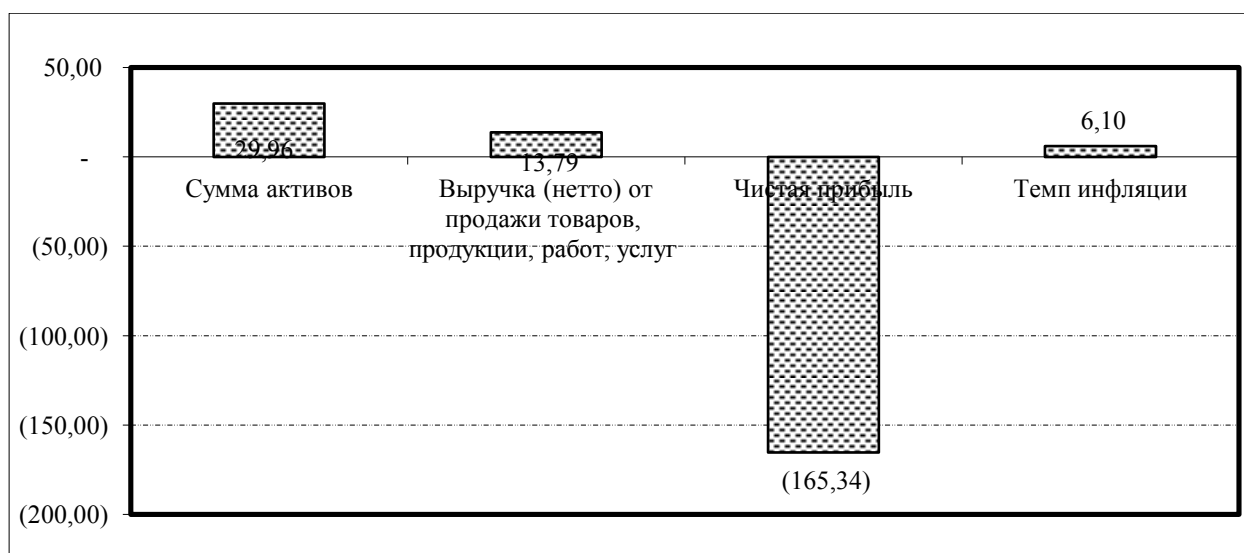


Рис. 2.2.1. «Золотое правило экономики» для ООО «Пачелмское хозяйство» в 2018 г.

Как видим, в ООО «Пачелмское хозяйство» прибыль³² растет более высокими темпами, чем объем ее продаж, это позволяет говорить о снижении себестоимости. Однако темп роста объема продаж не превышает темп изменения активов, - это свидетельствует о неэффективном использовании ресурсов и снижении экономического потенциала бизнеса. В связи с вышеизложенным, «золотое правило экономики» в ООО «Пачелмское хозяйство» выполнено по 2 показателям - темп роста прибыли и выручки от продаж.

ООО «Пачелмское хозяйство» необходимо разработать мероприятия и принять меры по повышению эффективности финансово-хозяйственной деятельности. Ключевым элементом финансового результата ООО «Пачелмское хозяйство» является валовая прибыль. Она представляет собой разницу между выручкой (нетто) от продажи товаров и себестоимостью проданных товаров. Качество прибыли организации достаточно высокое. Об этом, в частности, свидетельствует структура валовой прибыли по сегментам деятельности (рис.2.2.2.), которая сформирована практически исключительно за счет валовой прибыли от реализации собственной продукции, доля которой составила 96,6% в

³² Агеева Л.В Экономика предприятия: Учебник для вузов по экон. специальностям/Под ред. О. И. Волкова, О. В. Девяткина; Рос. акад, Им. Г. В. Плеханова. 4-е изд., перераб. и доп[текст] М.: ИНФРА-М, 2015.-65 с.

совокупной валовой прибыли в 2018 г.

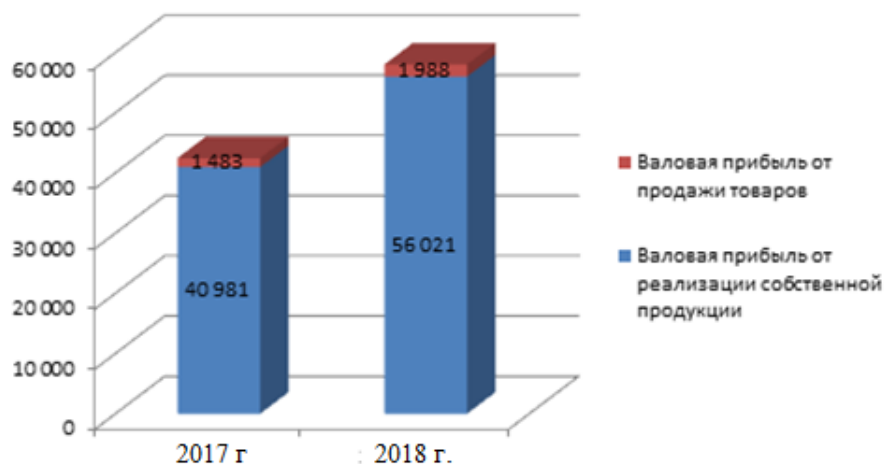


Рис.2.2.2. Динамика и структура валовой прибыли ООО «Пачелмское хозяйство» в 2017-2018 гг., тыс.руб.

Позитивным является³³ превышение темпов роста расходов от обычной деятельности темпов роста доходов от обычной деятельности. Так, в 2018 г. расходы от обычной деятельности выросли на 9,03%, а доходы от обычной деятельности - на 13,79%.

Анализ показателей рентабельности предпринимательской деятельности ООО «Пачелмское хозяйство» (табл. 2.2.5) дает основания для следующих выводов.

Таблица 2.2.5

Показатели рентабельности ООО «Пачелмское хозяйство»

Показатель	расчет	2017 год	2018 год	темп прироста, %
Валовая маржа, %	Валовая прибыль/Выручка x 100	19,3	23,1	3,9
Рентабельность продаж, %	Прибыль от продаж/Выручка x 100	2,2	2,0	-0,2

³³. Бухгалтерская отчетность ООО "Пачелмское хозяйство" за 2016 - 2018 гг

Рентабельность основной деятельности, %	Прибыль от продаж/ Себестоимость проданных товаров x 100	2,8	2,7	-0,1
---	---	-----	-----	------

На рисунке 2.2.3 показана динамика показателей рентабельности основной деятельности ООО «Пачелмское хозяйство» за 2017-2018 гг.

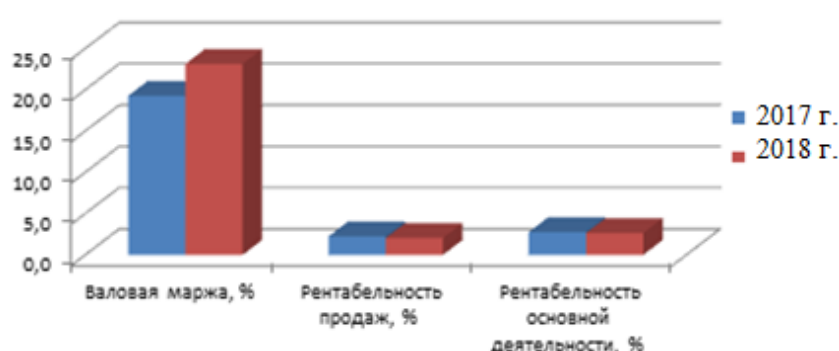


Рис.2.2.3. Динамика показателей рентабельности основной деятельности ООО «Пачелмское хозяйство», %

За исследуемый период времени рентабельность продаж снизилась с 2,2 % до 2,0%. Повышение коэффициента свидетельствует о росте прибыли от продаж. В 2017 году на единицу реализованной продукции приходилось 2,2 копеек прибыли от продаж, а к 2018 году данный показатель снизился до 2 копеек прибыли.

В целом рентабельность основной деятельности невысокая, в динамике показателя валовой маржи проявляются положительные тенденции, рост с 19,26% до 23,13%, что свидетельствует о повышении эффективности основной деятельности. Однако по показателям рентабельности продаж и деятельности имеет место их снижение, что вызвано снижением темпа роста прибыли от продаж.

Следовательно³⁴, рентабельность продаж проявляет очень значительное влияние на показатели прибыли в ООО «Пачелмское хозяйство» . Но общая рентабельность продаж по компании - усредненная величина, не позволяющая оценивать причины ее перемены, риски снижения рентабельности и возможности влияния на нее. Для того, чтобы решить эти проблемы нужно произвести доскональный анализ влияния рентабельности некоторых сегментов бизнеса на общую рентабельность продаж.

Чтобы получить исходные данные для анализа, используем табл. 2.2.6.

Таблица 2.2.6

Анализ формирования валовой прибыли в ООО «Пачелмское хозяйство»

Показатель	2017 год		2018 год		Изменение		
	сумма, тыс. руб.	удельный вес	сумма, тыс. руб.	удельный вес	в тыс. руб.	темп прироста, %	в структуре, %
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг, в т.ч.	220 421	100,0	250 807	100,0	30 386	13,8	0,0
от продажи собственной продукции	209 890	95,2	237 896	94,9	28 006	13,3	-0,4
продажи товаров	10 531	4,8	12 911	5,1	2 380	22,6	0,4
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг, в т.ч.	177 957	80,7	192 798	76,9	14 841	8,3	-3,9
собственной продукции,	168909	76,6	181875	72,5	12 966	7,7	-4,1
проданных товаров	9 048	4,1	10 923	4,4	1 875	20,7	0,3
Валовая прибыль , в т.ч.	42 464	19,3	58 009	23,1	15 545	36,6	3,9

³⁴ . Бухгалтерская отчетность ООО " Пачелмское хозяйство " за 2016 - 2018 гг

собственной продукции	40 981	х	56 021	х	15 040	36,7	х
продажи товаров	1 483	х	1 988	х	505	34,1	х

На основании полученных данных сделаем факторный анализ рентабельности продаж в разрезе некоторых сегментов бизнеса. Результаты расчетов покажем в виде табл. 2.2.6 и 2.2.7..

Таблица 2.2.7

Исходные данные для факторного анализа рентабельности продаж в ООО «Пачелмское хозяйство»

Вид деятельности	2017 год			2018 год		
	ВП, тыс.руб.	рентабельность продаж, %	уд.вес в выручке, %	ВП, тыс.руб.	рентабельность продаж, %	уд.вес в выручке, %
Собственная продукция	40 981	19,5	96,5	56 021	23,5	96,6
Товары	1 483	14,1	3,5	1 988	15,4	3,4
Всего:	42 464	19,3	100,0	58 009	23,1	100,0

Показатели табл.³⁵ 2.2.8 основываются на данных табл. 2.2.7. Например, графу 1 табл. 2.2.8 можно определить как (гр. 2 – гр. 5) * гр. 3 табл. 2.2.7. Графу 2 табл. 2.2.8 можно определить как (гр. 3 – гр. 6) * гр. 5 табл. 2.2.7..

Данные по строкам отображают воздействие некоторых сегментов на общее изменение рентабельности продаж ООО «Пачелмское хозяйство» . Данные по графам могут охарактеризовать воздействие некоторых факторов: рентабельности продаж отдельных сегментов и их структуры.

³⁵ . Бухгалтерская отчетность ООО " Пачелмское хозяйство " за 2016 - 2018 гг

Таблица 2.2.8

Факторный анализ рентабельности продаж ООО «Пачелмское хозяйство»

Вид деятельности	Влияние рентабельности продаж, %	Влияние структуры продаж, %	Совокупное влияние, %
Собственная продукция	3,89	0,01	3,90
Товары	0,05	-0,01	0,04
Всего:	3,93	0,00	3,93

Как было установлено, в отчетном периоде на предприятии возросла рентабельность продаж (по валовой прибыли) на 3,8%. Данные табл. 7 представляют, что главная причина повышения рентабельности - повышение рентабельности выпуска продукции собственного производства на 3,9%. Изменение доли сегментов не отобразилось значительно на величине рентабельности продаж в ООО «Пачелмское хозяйство» в 2018 году.

Итак, основной сегмент бизнеса, который определяет рентабельность продаж ООО «Пачелмское хозяйство» - выпуск собственной продукции. Повышение рентабельности данного сегмента при проведении внутреннего анализа делает необходимым доскональное изучение статей расходов в разрезе статей калькуляции с выяснением резервов их снижения.

Анализ рентабельности продаж по валовой прибыли дополняется анализом причин смены коммерческих и управленческих расходов и их соотношения с объемом продаж.

В ООО «Пачелмское хозяйство», как установлено ранее, в анализируемом периоде имеется опережающее увеличение коммерческих расходов, доля которых увеличилась с 13,6% до 13,9% от выручки. Соответствующее увеличение коммерческих расходов привело к снижению прибыли от продаж. Но сам по себе данный факт нельзя рассматривать как негативный, так как ООО «Пачелмское хозяйство» в данном периоде реализовывало программу по продвижению своей продукции с расчетом на то, что понесенные расходы данного периода

способствуют росту продаж в будущем.

Таким образом³⁶, рассмотрены основные проблемы и перспективы функционирования ООО «Пачелмское хозяйство», проанализированы финансовые результаты деятельности предприятия в 2017--2018 гг. на основании полученной информации основным направлением дальнейшего исследования является поиск направлений оптимизации прибыльности основной деятельности ООО «Пачелмское хозяйство». Изучение экономической теории и зарубежный опыт практической деятельности субъектов предпринимательской деятельности свидетельствует, что предпосылками получения предприятием прибыли являются: обеспечение достаточного объема продаж; превышение выручкой суммы переменных и постоянных затрат, уровень которых при этом не должен превышать соответствующих показателей конкурентов;

приемлемое количество продукции;

достаточно глубокое изучение рынка, его конъюнктуры, клиентов и т.д.

Для эффективной рыночной деятельности, ведение целенаправленной конкурентной борьбы ООО «Пачелмское хозяйство» нужно искать пути развития предпринимательской деятельности. Таким образом, сменяемость работников происходит за счет движения производственного и инженерно-технического персонала. Важнейшее орудие конкурентной борьбы ООО «Пачелмское хозяйство» - высокий уровень качества предлагаемой продукции. Покупатель всегда должен быть уверен, что приобретет на комбинате продукцию высокого качества. В этом плане, на тепличном комбинате ведется большая работа. Вся продукция сертифицируется, агрохимическая лаборатория постоянно, в течение всей вегетации, ведет технологический контроль за содержанием в овощах нитратов. Основным сдерживающим фактором развития Общества является низкие закупочные цены на производимую сельскохозяйственную продукцию. При текущих объемах производства это не позволяет покрыть все возникающие издержки.

³⁶ Чечевицына Л. Н. Управление торговым предприятием[текст] – Ростов н/Д: изд-во «Феникс», 2015-с.98.

3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ (НА ПРИМЕРЕ ООО "ПАЧЕЛМСКОЕ ХОЗЯЙСТВО")

3.1 Совершенствование ассортиментной и сбытовой политики организации

Для оценки стратегических позиций ООО «Пачелмское хозяйство» выполнен SWOT –анализ (таблица 3.11).

Таблица 3.1.1

Матрица ООО «Пачелмское хозяйство»

Внешняя среда	Возможности: ☐ Налаживание производства новой продукции; ☐ Расширение ассортимента продукции; ☐ Увлечение новых сегментов рынка; ☐ Мероприятия относительно стимулирования сбыта, рекламные усилия;	Угрозы: ☐ Повышение цен на закупочные материалы; ☐ Уменьшение объемов сбыта; ☐ Падение платёжеспособного спроса; ☐ Отсутствие путей внешнего финансирования
Внутренняя среда	Сильные стороны: ☐ Прибыльная деятельность предприятия; ☐ Наличие опыта работы на рынке и клиентской базы; ☐ Финансовая стабильность; ☐ Квалифицированный персонал	☐ Глобальное обновление технологии хозяйственной деятельности; ☐ Выход на новые рынки сбыта; ☐ Инвестирование в производственное развитие предприятия
	Слабые стороны: ☐ Высокая затрато-местимость основных процессов; ☐ Наличие больших запасов; ☐ Невозможность 100% - го инвестирования про-та.	☐ Разработка программ уменьшения уровня расходов на организацию деятельности; ☐ Внедрение нового производства; ☐ Получение ссудных финансовых ресурсов.

Стратегической³⁷ альтернативой, которой придерживается ООО «Пачелмское хозяйство» является ограниченный рост. Для стратегии ограниченного роста характерно установление целей от достигнутого, скорректированных с учетом инфляции. Как правило, организации, в т.ч. и ООО «Пачелмское хозяйство», выбирают эту альтернативу потому, что это самый легкий, наиболее удобный и наименее рискованный способ действия.

В условиях кризиса³⁸ стратегическим заданием исследуемого предприятия ООО «Пачелмское хозяйство» на современном этапе является сохранение наработанных экономических показателей и обеспечение персонала предприятия достойным уровнем жизни. Для этого необходимо искать пути повышения прибыльности.

Управление прибыльностью в условиях кризиса рассматривается как одна из функциональных стратегий, которая ориентирована на создание экономических условий для возмещения расходов предприятия, полной и своевременной уплаты всех видов налогов и обязательных платежей, обеспечения получения целевой чистой прибыли, укрепления финансовой стойкости.

Рассматривая разные антикризисные мероприятия, к которым прибегают сегодня современные предприятия, самыми распространенными и самыми актуальными можно назвать:

1. Сокращение расходов - действенный инструмент, которым предприятие может воспользоваться для стабилизации финансового положения. Очевидно, что для того, чтобы повысить рентабельность продаж и в дальнейшем увеличить прилив средств, необходимо снизить расходы. В рамках этого используется нормирование всех статей расходов и твердый контроль выполнения

³⁷ Казакова Н. А. Финансовый анализ : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. А. Казакова. — М[текст] : Издательство Юрайт, 2015. — с.539.

³⁸ Хоскинг А. Курс предпринимательства[текст] – М.: МО, 2018. –с.286.

установленных нормативов. Такой подход принесет ощутимые результаты, позволяя содержать расходы компании на заданном уровне.

2. Горизонтальная и вертикальная интеграция. Горизонтальная интеграция предусматривает поиск возможностей осуществления закупок вместе с другим покупателем. Увеличение объемов закупки позволит получить скидки. Вертикальная интеграция предусматривает более тесную работу с ключевыми поставщиками сырья и материалов, а также проведение мониторинга цен на сырье, выходу на рынок новых потенциальных поставщиков как альтернативу более дорогим материалам.

3. Анализ возможностей передачи на аутсорсинг дорогих процессов. Следует выделить, что выгодно делать самостоятельно и что дешевле закупать у других производителей.

4. Жесткость контроля всех видов альтернативных расходов. Использование Интернета в личных целях, телефонные звонки сотрудников, использования оргтехники - вот расходы, которых можно избежать.

5. Оптимизация технологических процессов.

6. Жесткость кадровой политики.

7. Пересмотр организационной структуры на предмет исключения лишних уровней управления.

Основные принципы антикризисного управления предприятием - своевременная диагностика кризисных явлений, срочность и адекватность реагирования на них.

Проведя комплексный анализ и оценив факторы среды ООО «Пачелмское хозяйство» - объекта анализа – был выполнен SWOT -анализ³⁹, который позволяет определить будущие перспективы предприятия и отрасли, а также пути их развития (таблица 1).

В результате пересмотра результатов деятельности предприятия и выявления несоответствия между запланированными результатами и фактическими

³⁹ Сайт«SWOT-анализ».-URL:<https://yourselfbranding.com/>(дата обращения 05.04.2019)

данными, возникает необходимость относительно пересмотра действующей стратегии фирмы с целью повышения прибыльности.

Стратегия ООО «Пачелмское хозяйство» , должна быть нацелена на рост и перспективное решение существующих проблем путем совершенствования качества системы менеджмента и маркетинга, используя собственные сильные стороны и возможности внешней среды, а также, принимая во внимание факт развития рынка сельскохозяйственной продукции, наличия сильных конкурентов, предприятию необходимо придерживаться стратегии полного удовлетворения потребностей клиентов.

По результатам SWOT-анализа установлено, что текущая ситуация на рынке (падение спроса, смещение спроса на более качественные продовольственные продукты изделия («частная» продукция) отображает упор на развитие именно этого направления бизнеса - повышение качества расширение ассортимента, который будет играть все более большую роль в структуре финансового результата ООО «Пачелмское хозяйство» .

Для выбора главной стратегии воспользуемся матрицей развития товара/рынка (И. Ансоффа)⁴⁰ (табл.3.1.1)

Исходя из матрицы И.Ансоффа видим, что целесообразной является стратегия глубокого проникновения на рынок, которая предусматривает увеличение объемов сбыта, рыночной доли и прибыли на имеющихся рынках за счет имеющихся товаров и услуг.

⁴⁰ Цветков А.Н. Менеджмент – СПб.: Питер[текст], 2016. – с.256.

Матрица развития товара/рынка (И.Ансоффа) для ООО «Пачелмское хозяйство»

Товар	Рынок	
	Имеющийся	Новый
Имеющийся	Стратегия глубокого проникновения на рынок	Стратегия развития рынка
Новый	Стратегия развития товара	Стратегия диверсификации

При этом глубокое проникновение на рынок целесообразно осуществлять преимущественно путем использования приемов агрессивного маркетинга: захвата новых позиций на рынке с помощью новых и модернизированных товаров и услуг, совершенствования методов сбыта/торговли и сервиса, усиленного воздействия на контактные аудитории, активной рекламы и т.д.

Исследование рынка с/х продукции позволило установить постепенный отказ от ценовой конкуренции и переход к неценовым методам, проявляющихся в первую очередь в индивидуализации продукции. Это предполагает необходимость изучения технологических возможностей дифференциации ассортимента, выявления перспективных видов продукции, поиск новых сегментов и рыночных ниш.

Также⁴¹ предлагается использовать стратегию диверсификации - внедрить проект производства инновационного продукта - замороженного хлеба, которые, по нашему мнению, будет способствовать диверсификации и расширению рынков сбыта, повышению экономической эффективности производства, активизации экспорта.

Это позволит с одной стороны привлечь новых оптовых клиентов и увеличить объем дохода предприятия.

На основе стратегического анализа ООО «Пачелмское хозяйство» разработан

1. ⁴¹ Кретов И.И. Маркетинг на предприятии[текст] –М.: Инфарм, 2017. – с.251.

комплекс мероприятий по реализации стратегии повышения прибыльности. Результаты оформлены в таблице 3.1.2.

Таким образом, ООО «Пачелмское хозяйство» вводит ряд перспективных задач, среди которых:

1. Переход к производственно-торговой деятельности, с учетом концепций:
 - Переориентация на более эффективное и индивидуальное обслуживание оптовых потребителей;
 - Ставка на повышение уровня профессионального развития персонала.
2. Внедрение в ООО «Пачелмское хозяйство» новой продукции - замороженных изделий.
3. Совершенствование упаковки фасованной продукции.
4. Формирование лояльности клиентов;
5. Активизация рекламной деятельности.

Таблица 3.1.2

Предложения по корректировке стратегии ООО «Пачелмское хозяйство»

Элемент маркетинга	Элемент стратегии	Фактически существует на данное время	Что предлагается	Почему?	Аргументирующие факторы маркетингового среды	Аргументирующие факторы внутреннего среды	С чем связано в рыночной стратегии компании
1. Товарная стратегия	Ассортимент	Ограниченный ассортимент сельскохозяйственных изделий	Расширение ассортимента продукцией-новинкой рынка	Перспективность данного сегмента	Рост спроса на данный вид продукции (стадия ЖЦТ - рост)	Недостаточно полное использование производственной мощности	-
	Упаковка	Продукты расфасованы в 2-3 кг ящики	Фасовка всех видов продукции в привлекательные и удобные упаковки по 1000-3000г	Особенностью потребительского выбора кондитерских изделий является то, что за упаковку кондитерских изделий покупке готовы заплатить почти столько же, сколько за килограмм аналогичной	Высокая покупательная способность и требования к качеству избранного сегмента рынка	Приобретение фасовочного оборудования	Экономическая и привлекательная упаковка обеспечит потребности избранного сегмента потребителей

				весовой продукции.			
	Качество	Высокое качество продукции	Повышение качества, использования натуральных ингредиентов	Потребители требовательны к качеству и натуральности продукции	-//-	Ввод комплексной системы качества сырья, технологического процесса, условий хранения и так далее	Высокое качество продукции позволит формировать лояльное и благосклонное отношение избранного сегмента к предприятию
2. Ценовая стратегия	Ревень цены	Конкурентоспособная цена	Повышение средне реализационных цен	Потребители кондитерских изделий малочувствитель ны к цене, но требовательные к качеству	- //-	Увеличение рентабельности позволит инвестировать средства в производственное развитие	Формирование имиджа премиальных цен для избранного сегмента рынка
3. Сбытовая стратегия	Каналы сбыта	Система дистрибуции в крупных городах, персональные продажи и гос.закупки	Заключение прямых контрактов с наибольшими сетями супермаркетов в крупных городах	В крупных городах часть продажа через супермаркеты складывает от 30% к 50%.	Растущая часть продажа через супермаркеты	Полная загрузка производственных мощностей	Избранный сегмент по большей части делает покупки в супермаркетах

4. Стратегия продвижение	Средства маркетинговых коммуникаций	Ограниченное и неэффективное использование средств маркетинговых коммуникаций	Активная рекламная поддержка и оригинальные решения для избранного сегмента рынка	Потребитель все больше ценит нематериальную составляющую продукта — эмоциональность, стиль, образ.	Жесткая конкуренция на рынке	Популяризация высокого качества продукции, удобной и привлекательной упаковки	Необходимость поощрения покупателей избранного сегмента
--------------------------	-------------------------------------	---	---	--	------------------------------	---	---

В целом проект мероприятий, который будет рассмотрен в данной работе состоит из следующих рекомендаций⁴²:

1. Создание отдела маркетинга.
2. Проведение рекламных действий и стимулирование сбыта.
3. Внедрение проекта производства замороженных изделий, фасовка продукции в привлекательную упаковку (рис.3.1.2).

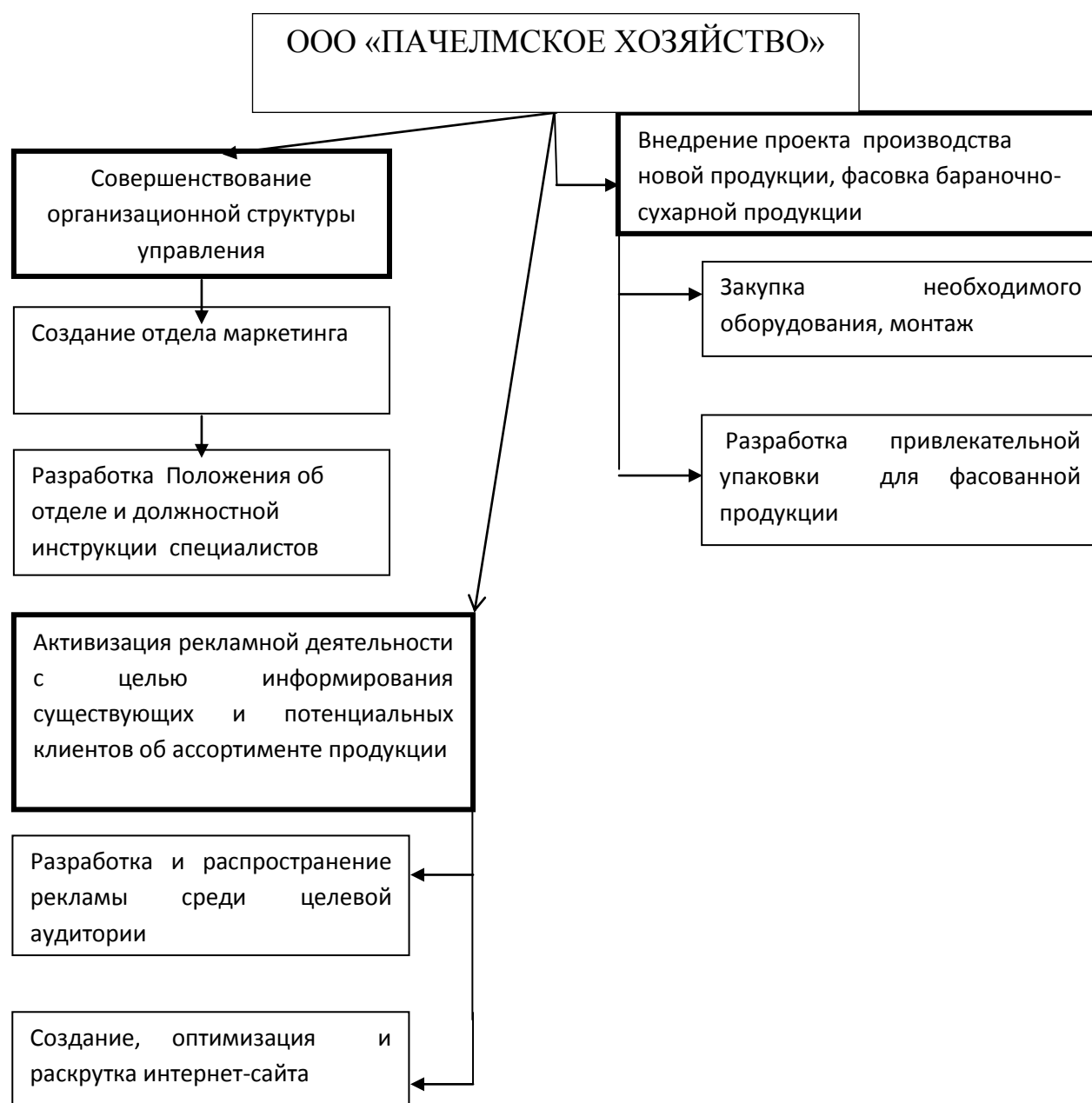


Рис.3.1.2. Проект мероприятий в рамках стратегии повышения прибыльности ООО «Пачелмское хозяйство»

⁴² Сухов В. Д. Менеджмент организации[текст]- М.: Дашков и К, 2016. – с.144.

Рассмотрим более подробно каждое мероприятие.

Мероприятие №1: Создание отдела по маркетингу и сбыту

Основным направлением совершенствования маркетинговой деятельности ООО «Пачелмское хозяйство»⁴³ является создание соответствующего отдела. Генеральный директор должен играть ведущую роль в создании данного отдела путем:

- назначения директора по маркетингу и наделения его широкими полномочиями, такими же как у других руководителей структурных подразделений предприятия;
- поддержки в вопросе приема на работу талантливых сотрудников в отдел маркетинга;
- личного примера ориентации на интересы потребителей и частые упоминания этого как цели предприятия;
- обеспечения достаточных ресурсов и средств для работы отдела маркетинга и сервиса;
- создание и внедрение программы обучения персонала, отвечающего за сбыт основам маркетинга и продаж.

В состав отдела по маркетингу войдут начальник отдела (главный маркетолог) и два менеджера: по сбыту и интернет-маркетингу. Эти работники должны обладать профессиональными знаниями и умениями для выполнения своих непосредственных обязанностей.

Расчет годового фонда заработной платы привлеченных работников осуществлен в таблиц.

Для увеличения спроса на базовую и новую продукцию необходимо проведение рекламной кампании, мероприятий по стимулированию сбыта и мероприятий интернет-маркетинга.

В настоящее время обязательно создание интернет-сайта ООО «Пачелмское

⁴³ Исаева Е.А. Менеджмент организации[текст] - М.: КноРус, 2017. – с.176 .

хозяйство» , где будет полностью изложен перечень продукции, которые предоставляются, где посетитель может узнать о особенностях деятельности хозяйства, условиях заказа, доставки, оплаты, заказать продукцию.

Таблица 3.1.3

Расчет годового фонда заработной платы привлеченных работников

Должность	Должностной оклад, руб.
Начальник отдела	24000
Менеджер по интернет-маркетингу	20000
Итого	44000
Ежемесячная премия (30 %)	19200
Месячный фонд заработной платы с учетом премии	83 200
Налоги:	
- отчисления в страховые фонды (30 %)	24960
Месячный фонд заработной платы с учетом налогов	108160
Годовой фонд заработной платы	1297,2

Затраты по мероприятию №1 составят 1297,2 тыс. руб.

Мероприятие №2. Рекламная деятельность, мероприятия по стимулированию сбыта и интернет-маркетинг

Разработка, хостинг и прочие выплаты по поддержке и продвижению интернет-сайта составят до 20000 руб. за год⁴⁴. Обслуживание сайта выполняет менеджер по интернет-маркетингу.

Целесообразно организовать распространение листовок и буклетов с каталогом продукции среди руководства целевых клиентов (руководителей оптовых предприятий, розничных сетей, государственных предприятий и

⁴⁴ Касьянова Г.Ю. Индивидуальный предприниматель[текст] – М.: Абак, 2015. – с.256.

учреждений образования, медицины и т.д.).

Средняя стоимость печати листовок А6 формата 2 тыс. руб. за 1 тыс.шт.

Буклеты А4 (210 х 297 мм) – от 2 500 руб.

Затраты на распространение листовок принимается в размере 5 тыс.руб.

Общая сумма затрат на мероприятие №2 представлена в таблице 3.1.4.

Таблица 3.1.4

Затраты по мероприятию №2

№п/п	Статья затрат	Сумма, тыс. руб.
	Создание и продвижение интернет-сайта	20,0
	Изготовление листовок 1 тыс.шт	2,0
	Изготовление буклетов 1 тыс.шт	2,5
	Распространение листовок	5,0
	Стимулирование сбыта	50,0
	Итого затрат	79,5

Таким образом, на проведение рекламной компании необходимо затратить 79,5 тыс. руб.

Мероприятие №3. Производство новой продукции, организация фасовки
бараночно-сухарных изделий в привлекательные упаковки

ООО «Пачелмское хозяйство» организует производство⁴⁵ по заказам корпоративных клиентов (мощных торговых предприятий и частных предпринимателей) замороженных полуфабрикатов.

Традиционно продукт пользуется наибольшим спросом со стороны заведений HoReCa (от англ. Hotel, restaurant, cafe - сегмент отель-ресторан-кафе), ритейл (розничная торговля), и специфических торговых заведений

⁴⁵ Лапуста М.Г. Индивидуальный предприниматель[текст] – М.: КноРус, 2015. – с.371.

(например магазины при АЗС). Внедрение технологии требует минимальных инвестиций, однако выгода очевидна: 1) ресторан или кафе всегда имеют свежий хлеб в ассортименте (предлагается широкий выбор, включая хлебную «экзотику» и продукцию на заказ); 2) таким образом, решается проблема с хранением и отходами.

Перспективы рынка замороженного хлеба можно назвать весьма привлекательными для ООО «Пачелмское хозяйство» . Так, в США емкость данного сегмента составляет около 70 млрд. Долл. Причем если на отечественном рынке основными потребителями являются промышленные покупатели, то в США замороженный хлеб охотно покупают и домохозяйства. В России впервые чудо-продукт появился в начале 90-х гг. Сегодня по разным оценкам, только в Москве на долю «холодного хлеба» приходится 15-20% всего рынка хлебобулочных изделий российской столицы.

Таким образом⁴⁶, в ООО «Пачелмское хозяйство» для преодоления негативных тенденций и повышения уровня доходности предлагается стратегия диверсификации - расширение сфер деятельности, то есть выполнение индивидуальных заказов корпоративных клиентов.

Целевым сегментом нами были выбраны сегмент покупателей - организаций и частных предпринимателей, которые имеют собственные торговые мощности со специализацией в сегменте общественного питания. Для этого сегмента важнейшими факторами являются цена и качество, а также для них решающим фактором является вид продукции, поэтому предлагается индивидуальный подход к разработке ассортиментного ряда

По внедрению в производство новой продукции - замороженных хлебобулочных изделий предлагается к выводу на рынок следующая линейка инновационной продукции:

1. Багет 600 г;

⁴⁶ Литвинова Ю. Поддержка малого бизнеса: первые итоги[текст] // Открытая экономика. – 201555.- с.110.

2. Булочки с кунжутом 100 г;
3. Заготовка под пиццу 200 г;
4. Провансаль под хот-дог 150 г.

Внедрение инновационной⁴⁷ продукции ООО «Пачелмское хозяйство» на рынок должно осуществляться с помощью широкой рекламы и персональной продажи имеющимся штатом сбытовых работников.

Исследование особенностей потребительского выбора при покупке продукции позволяет сделать вывод, что на ООО «Пачелмское хозяйство» нужно сосредоточить максимальные усилия по фасовке инновационных продуктов в привлекательные и удобные упаковки и обеспечить как можно большее присутствие данной продукции как в торговой сети, так и сбыта оптовых покупателей методом персонального продажи.

Как показывают маркетинговые исследования, в крупных городах доля продаж через сетевую торговлю, то есть через супермаркеты составляет от 30% до 50%. Поэтому с целью увеличения объема продаж и загрузки производственных мощностей руководству отдела сбыта ООО «Пачелмское хозяйство» необходимо заключить прямые контракты с крупнейшими супермаркетами.

Для сегмента розничных потребителей большое значение в продвижении продукции имеет трейд-маркетинг.

В продвижении инновационной продукции увеличивается роль рекламы и маркетинга. Потребитель все больше ценит нематериальную составляющую продукта - эмоциональность, стиль, образ. Поэтому для освоения данного направления необходимо рекламная поддержка и оригинальные решения. Рекламу новой продукции должны быть направлены на целевого потребителя - владельцев заведений общественного питания, главное внимание нужно уделить телевизионной и наружной рекламе, а также рекламе в местах продаж.

⁴⁷ Маленков Ю.А. Современный менеджмент[текст] – М.: Экономика, 2016. – с.439.

Оригинальные решения предлагаются, прежде всего в двух направлениях: упаковка и акции. Товар-новинка должен отличаться неповторимой упаковкой, привлекательной и удобной, как для оптовых, так и розничных покупателей.

Акции, судя по опыту имеют едва ли не самый потенциал стимулирования продаж для оптовых покупателей.

Основные задачи акций по продвижению новой продукции:

- Увеличение объемов продаж;
- Обеспечение доминирующего позиционирования продукции ООО «Пачелмское хозяйство» относительно конкурентов;
- Правильное размещение рекламных материалов в розничных торговых точках;
- Повышение информированности потребителей о новом продукте;
- Изучение поведения потребителей в розничных торговых точках.

В ООО «Пачелмское хозяйство»⁴⁸ необходимо использовать дополнительные коммуникационные инструменты:

- Материальное стимулирование лиц, принимающих решение о закупке продукции
- Организация мерчандайзинговых услуг для сети супермаркетов с целью как лучшего расположения новой продукции на полках магазина (в холодильниках);
- Конкурсы и розыгрыши для всех каналов сбыта; бонусные программы.

С целью пропаганды ООО «Пачелмское хозяйство» новой и базовой продукции предприятия необходимо разрабатывать меры, направленные на создание положительного имиджа предприятия (благотворительные мероприятия, пропаганда высокого качества и передовых технологий, связь с прессой, телевидение, радио, формирование общественного мнения).

Таким образом, для повышения конкурентоспособности новой и базовой

⁴⁸ Третьякова А.А Экономика фирмы[текст]: Учебник/ Под общ. ред. проф. Н. П. Иващенко. - М.: ИНФРА-М, 2015.-с.77.

продукции ООО «Пачелмское хозяйство» нужно проводить активную маркетинговую деятельность.

Для внедрения производственной линии по производству инновационной продукции имеют место следующие расходы:

-оборудование (по производству замороженных полуфабрикатов): 4000 тыс.руб.

- фасовочное оборудование - 1500 тыс.руб.

- ведение в эксплуатацию, обучение персонала: 500 тыс.руб.

Итого единовременные затраты: 6000 тыс.руб.

Рассчитаем дополнительные расходы, связанные с организацией технологического процесса производства новой продукции

Расходы за год на функционирование проектной команды⁴⁹:

1. Заработная плата $1 * 25000 + 3 * 18000 = 79000,0$ руб.

2. Начисление на заработную плату (38%) 30020,0 руб.

3. Общепроизводственные расходы (80% от заработной платы без начислений, куда вошли расходы, электроэнергия, налоги, банковские услуги) 63200,00 руб.

Всего в месяц 172220,0руб.

Всего в год 2066640 руб.

или 2070 тыс.руб.

Всего затраты на внедрение новой продукции: 8070 тыс.руб.

Общая сумма затрат на мероприятие №3 представлена в таблице 3.1.5.

⁴⁹ Рубинов Ю. Б. Основы бизнеса[текст] - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – с.839.

Затраты по мероприятию №3

№п/п	Статья затрат	Сумма, тыс. руб.
1. Единовременные затраты		
	Затраты на оборудование и подготовку производства	8070,0
2. Текущие затраты		
-		0
	Итого затрат	8070,0

Таким образом, на реализацию проекта производства новой продукции и фасовки изделий необходимо затратить 8070 тыс. руб.

С целью обеспечения эффективной реализации стратегии развития и оптимизации затрат в ООО «Пачелмское хозяйство» рекомендуется внедрение службы контроллинга.

На начальной стадии внедрения контроллинга в процессе финансового управления в ООО «Пачелмское хозяйство» достаточно будет закрепление функций контроллинга по близким экономическим назначениям отделами предприятия, формирования рабочей группы по выполнению заданий контроллинга из числа сотрудников, наделенных соответствующими должностными полномочиями. Такой подход к внедрению контроллинга позволит перебороть психологический барьер, а также получить достаточное представление о результативности управления денежными потоками на предприятии при минимальных расходах финансовых и трудовых ресурсов.

Следовательно, с целью совершенствования финансового управления ООО «Пачелмское хозяйство» и обеспечения реализации стратегии повышения прибыльности предлагается организация контроллинга, который обеспечит информационный инструментарий принятия решений в стратегически ключевых сферах функционирования компании, повысит упорядоченность информации для анализа и управления затратами

предприятия.

Общие затраты по всем мероприятиям представлены в таблице 3.1.6.

Таблица 3.1.6

Сводная таблица затрат по мероприятиям стратегии повышения
прибыльности

№п/п	Мероприятие	Сумма, тыс. руб.
1	Мероприятие № 1 «Создание отдела маркетинга»	1297,2
2	Мероприятие № 2 «Рекламные мероприятия, инструменты стимулирования сбыта, интернет-маркетинг»	79,5
3	Мероприятие №3 «Производство новой продукции и фасовка»	8070,0
Всего затрат по проекту		9446,7

Из данных таблицы 3.1.6 видно, что затраты на проведение предложенных мероприятий составят 9446,7 тыс. руб.

3.2. Оценка эффективности предложенных мероприятий

Реализация предложенных мероприятий маркетингового⁵⁰ развития ООО «Пачелмское хозяйство» инициируют организационную перестройку предприятия, поэтому рассматривается в качестве катализатора повышения прибыльности деятельности, и соответственно, повышение стоимости предприятия. Прогнозирование показателей финансовых результатов базируется на получении синергического эффекта, роста эффективности деятельности в результате интеграции, слияния комплекса предложенных мероприятий в единую систему за счет системного, синергетического эффекта. В результате экспертного опроса руководителей структурных

⁵⁰ Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Эффективность деятельности организации[текст] // Креативная экономика. –2016. -№ 7. –С. 39-42

подразделений ООО «Пачелмское хозяйство» получены следующие мнения относительно прироста объема реализации хлебобулочной продукции (относительно среднемесячных объемов реализации за 2018 год) (рис.3.2.1).

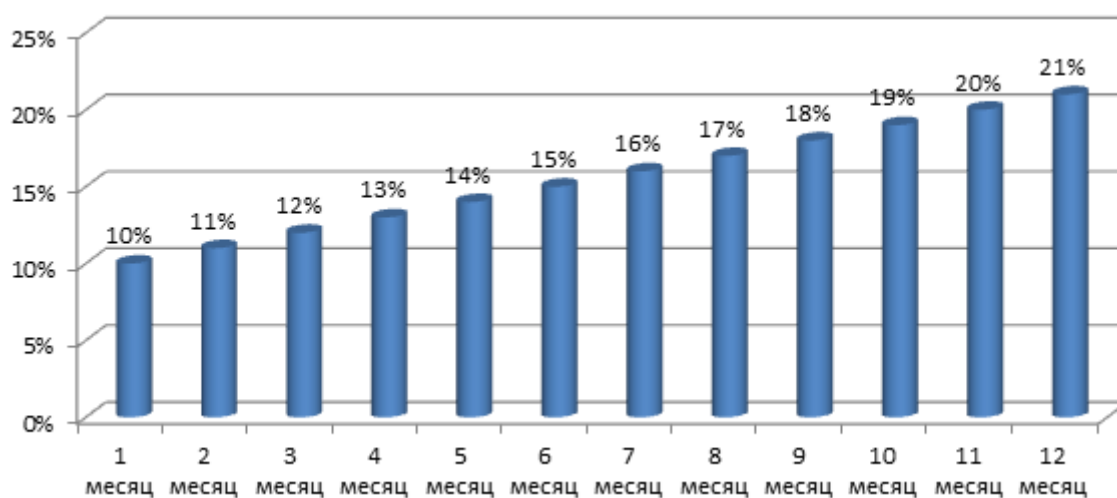


Рис.3.2.1. Плановый прирост объемов реализации ООО «Пачелмское хозяйство» (от среднемесячного за 2018 год)

Среднемесячные объемы реализации ООО «Пачелмское хозяйство» за 2018 год, а также расчет ежемесячного прироста объемов реализации за счет предложенных мероприятий в прогнозном году представлены в табл.3.2.1.

Таблица 3.2.1

Прогнозирование объемов реализации ООО «Пачелмское хозяйство»

Период	Выручка от реализации за 2018 год, тыс. руб.	Запланированный рост		Прогнозный доход от реализации (плановый год), тыс.руб.
		%	тыс.руб.	
Январь	15367	10%	1536,7	16903,7
Февраль	15793	11%	1737,23	17530,2
Март	16097	12%	1931,64	18028,6
Апрель	16223	13%	2108,99	18332,0
Май	18068	14%	2529,52	20597,5
Июнь	20379	15%	3056,85	23435,9
Июль	24055	16%	3848,8	27903,8
Август	24556	17%	4174,52	28730,5
Сентябрь	23626	18%	4252,68	27878,7
Октябрь	24986	19%	4747,34	29733,3
Ноябрь	25727	20%	5145,4	30872,4
Декабрь	25930	21%	5445,3	31375,3
Всего	250807	x	40515	291322,0

Из проведенного расчета видно⁵¹, что прогнозный объем реализации будет составлять 291322 тыс.руб., что на 40515 тыс.руб., или на 16,2% больше, чем в 2018 году.

Расчет прогнозной себестоимости в прогнозном году базируется на распределении расходов предприятия на постоянные и переменные. При росте объемов реализации, как известно, постоянные расходы являются неизменными, а переменные расходы растут пропорционально к росту объемов реализации. При этом к переменным расходам следует добавить

⁵¹ Семенов В.М. Экономика предприятия[текст] М.: Центр экономики и маркетинга, 2017.-с.105.

текущие затраты по маркетинговой программе.

Расчет себестоимости в прогнозном году выполнен в таблице 3.2.2.

Таблица 3.2.2

Расчет себестоимости реализации продукции в ООО «Пачелмское хозяйство»

Затраты	2018 год	Прирост, тыс.руб.	Прогнозный год
Переменные затраты, тыс.руб.	103086	16699,9	119786
Постоянные затраты, тыс.руб.	89712	-	89712
Всего	192798	-	209498

Прирост переменных расходов рассчитан с учетом 16,2% -ного роста объемов реализации текущие затраты по реализации стратегии повышения прибыльности.

Переменные затраты: $103086 + (103086 * 0,162) = 119786$ тыс.руб.

Из таблицы 20 видно, что себестоимость в результате роста объемов реализации вырастет на 16699,9 тыс.руб., или на 8,7%.

На основании проведенных расчетов определим объем валовой прибыли в прогнозном году и определим экономический эффект от реализации предложенных мероприятий в рамках стратегии повышения прибыльности (таблица 3.2.3).

Таблица 3.2.3

Расчет экономического эффекта от предложенных мероприятий в ООО
«Пачелмское хозяйство»

Показатели	2018 год	Прогнозный год	Отклонение	
			+/-	%
Выручка от реализации, тыс.руб.	250807	291322,0	40515,0	16,2
Себестоимость, тыс.руб.	192798	209497,9	16699,9	8,7
Затраты на проведение мероприятий (единовременные затраты), тыс.руб.	0	9446,7	9446,7	100,0
Прибыль от реализации, тыс.руб.	58009	72377,4	14368,4	24,8
Рентабельность деятельности, %	23,1	24,8	1,7	X

Графическое отражение эффективности мероприятий⁵² в ООО «Пачелмское хозяйство» представлено на рис.3.2.2.

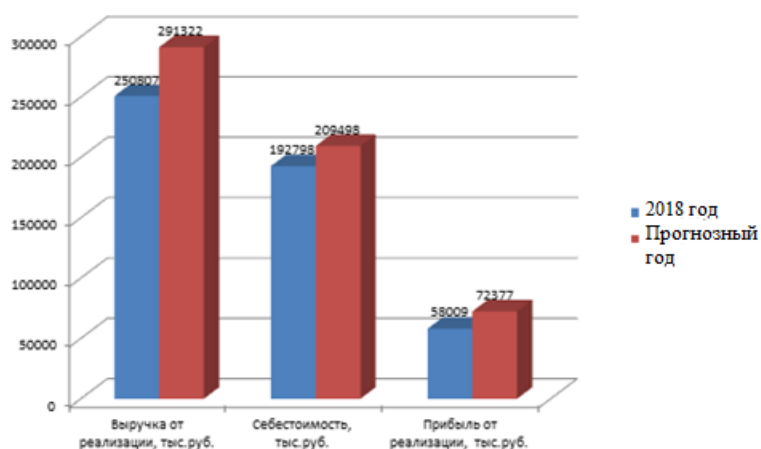


Рис.3.2.2. Динамика роста прибыльности деятельности ООО «Пачелмское хозяйство» , тыс.руб.

Как видим из таблицы 3.2.3 и рис.3.2.2, осуществление запланированных мероприятий будет способствовать повышению выручки от продаж в плановом году на 40515 тыс.руб., или на 16,2%, в сравнении с

⁵² Шеремет А.Д., Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебник[текст] / А.Д. Шеремет. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 367 с.

2018 годом.

Дополнительная прибыль - 14368,4 тыс.руб.

Следовательно⁵³, по результатам расчетов сделаем вывод, что предложенные мероприятия - экономически эффективны. Предприятие благодаря осуществлению запланированных мероприятий будет иметь дополнительную валовую прибыль, которая на 24,8 % больше в сравнении с 2018 годом. Качественный уровень использования ресурсов увеличится, в следствии увеличения объема деятельности можно надеяться на относительную экономию совокупных ресурсов. Таким образом, реализация запланированных мероприятий будет иметь позитивный, экономический и организационный эффект, так как объем сбыта, качество обслуживания посредников, в том числе стратегический уровень и конкурентоспособность ООО «Пачелмское хозяйство» на рынке увеличатся.

Для того, чтобы обеспечить реализацию стратегии повышения прибыльности главная задача отдела сбыта и отдела маркетинга - соблюдение плановых показателей сбыта и ценовых параметров сбыта услуг. С такой целью годовой план реализации продукции руководителем отдела сбыта целесообразно разделить по месяцам, учитывая при этом сезонные колебания спроса. Предлагается следующая схема проведения контроля реализации стратегии повышения прибыльности (рис.3.2.3).

⁵³. Бухгалтерская отчетность ООО "Пачелмское хозяйство" за 2016 – 2018.-54 с.

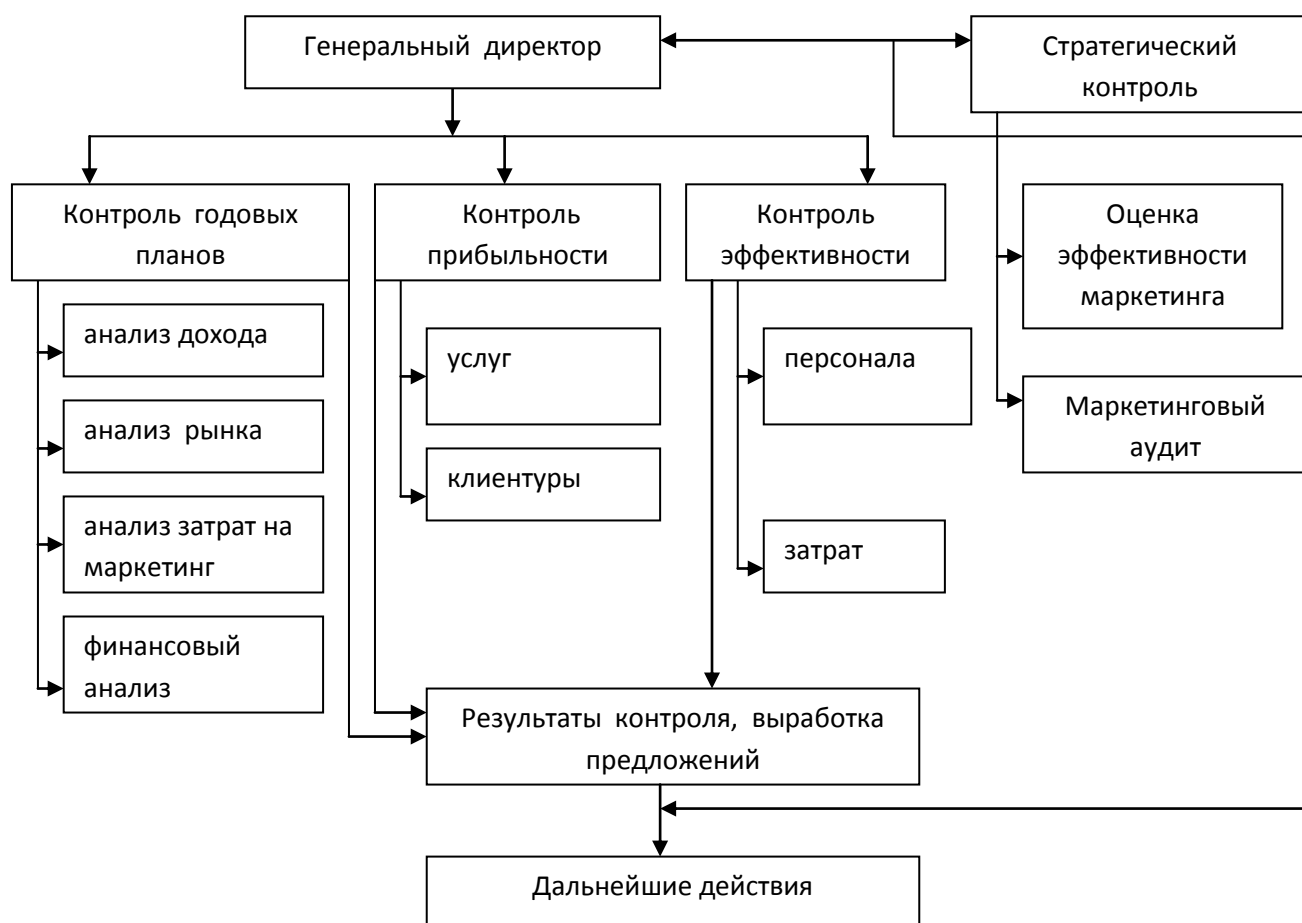


Рис.3.2.3. Схема проведения стратегического контроля реализации стратегии повышения прибыльности ООО «Пачелмское хозяйство»

Функция стратегического⁵⁴ контроля принадлежит руководителю предприятия, поскольку он должен контролировать ход выполнения поставленных перед предприятием целей. Он самостоятельно осуществляет оперативный контроль, который включает контроль годовых планов, прибыльности/рентабельности и эффективности ООО «Пачелмское хозяйство».

Следовательно, с целью совершенствования финансового управления ООО «Пачелмское хозяйство» и обеспечения реализации стратегии повышения прибыльности предлагается организация контроллинга, который обеспечит информационный инструментарий принятия решений в

⁵⁴ Кретов И.И. Маркетинг на предприятии[текст] –М.: Инфарм, 2017. – с.251.

стратегически ключевых сферах функционирования компании, повысит упорядоченность информации для анализа и управления затратами предприятия.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

На основании проведенного⁵⁵ исследования сделаны следующие выводы.

1.Предпринимательство представляет собой инициативную самостоятельную деятельность граждан и объединений, направленную на получение прибыли и осуществляемую на их риск и под их имущественную ответственность.

2.В качестве основных показателей экономической эффективности предпринимательской деятельности используется система показателей, которые рассчитываются на основе величины полученной выручки и прибыли.

В работе выполнена общая характеристика ООО «Пачелмское хозяйство», которое специализируется на производстве и реализации сельскохозяйственной продукции. Был выполнен анализ структуры и динамики прибыли, по результатам которого было выяснено, что динамика показателей валовой прибыли и чистой прибыли предприятия за анализируемый период практически соответствовала динамике показателя выручки. В 2018 году предприятие перешагнуло порог убыточности, и получило чистую прибыль в размере 1472 тыс.руб. (в 2014 году – убыток 2553 тыс.руб).

3.Результаты анализа рентабельности ООО «Пачелмское хозяйство» продемонстрировали рост всех показателей рентабельности в 2018 году сравнительно с 2017 годом, что говорит о повышении прибыльности предпринимательской деятельности предприятия.

4.По результатам проведенного SWOT-анализа установлено, что ООО «Пачелмское хозяйство» имеет ряд сильных сторон и возможностей на рынке сельскохозяйственной продукции.

Стратегическим заданием предпринимательской деятельности ООО

⁵⁵ Филатова Т.В. Менеджмент организации[текст] - М.: ИНФРА-М, 2015. – с.236.

«Пачелмское хозяйство» на современном этапе является сохранение наработанных экономических показателей и обеспечение персонала предприятия достойным уровнем жизни.

5. Разработана комплексная стратегия⁵⁶ повышения прибыльности предпринимательской деятельности ООО «Пачелмское хозяйство», которая включает ряд мероприятий:

1. Создание отдела маркетинга;
2. Реклама и стимулирование продвижения продукции, в т.ч. посредством интернет-сайта;
3. Внедрение проекта по производству инновационной продукции – замороженных полуфабрикатов, а также фасовка бараночно-сухарных изделий в привлекательную упаковку.
6. Инвестиционные затраты на внедрение предложенных мероприятий рассчитаны в размере 9446,7 тыс.руб.

Прогнозирование финансовых⁵⁷ результатов реализации стратегии позволило убедиться, что осуществление намеченных мероприятий будет иметь позитивный как экономический, так и организационный эффект, поскольку качество управления производством и сбытом, а также стратегический уровень и конкурентоспособность ООО «Пачелмское хозяйство» на рынке повысятся.

⁵⁶ Сухов В. Д. Менеджмент организации[текст] - М.: Дашков и К, 2016. – с.144.

⁵⁷ Казакова Н. А. Финансовый анализ : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. А. Казакова. — М[текст] : Издательство Юрайт, 2015. — с.539.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Агеева Л.В Экономика предприятия:[текст] Учебник для вузов по экон. специальностям/Под ред. О. И. Волкова, О. В. Девяткина; Рос. акад. Им. Г. В. Плеханова. 4-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2015.-65 с.
2. Алексинская Л.Н. Менеджмент организации. [текст] - Таганрог: ТРТУ, 2015. – 304 с.
3. Беляев В.И. Менеджмент. [текст] – М.: КноРус, 2015. – 250 с.
4. Бессолицын А.А. История российского предпринимательства. [текст] – М.: КноРус, 2017. – 235 с.
5. Бондаренко В.В. Менеджмент организации. [текст] - М.: КноРус, 2015. – 232 с.
6. Бухгалтерская отчетность ООО" Пачелмское хозяйство " за 2016 - 2018 гг.
7. Валдайцев С.В. Малое предпринимательство. [текст] – М.: ЮНИТИ, 2016. – 361 с.
8. Вершигора Е.Е. Менеджмент. [текст] - М.: ИНФРА-М, 2015. – 274 с.
9. Гапоненко А.Л. Менеджмент. [текст] – М.: РАГС, 2015. – 480 с.
- 10.Глазова П. Большие перспективы малого бизнеса. [текст] // Новости Санкт-Петербурга. – 2016. - №1.
- 11.Гмырин А. Кризис – шанс для «малых»? [текст] // Деловой балтийский вестник. – 2016. - № 1.
- 12.Горовой А. Направление маркетинговой деятельности[текст] // Маркетинг и маркетинговые исследования.-2016. -№4. –С. 34-45.
- 13.Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая, вторая и третья. [текст] – М.: Омега – Л, 2016. – 392 с.
- 14.Дашков Л. П., Памбухчиянц В. К. Коммерция и технология торговли. [текст] – М.: Инф.-внедр. центр «Маркетинг», 2015.-13 с.

15. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Эффективность деятельности организации [текст] // Креативная экономика. –2016. -№ 7. –С. 39-42
- 16.Иванова И.А. Менеджмент. [текст] – М.: РИОР, 2016. – 128 с.
- 17.Игошина М.А Экономика предприятия: [текст] Учебник для вузов/Под ред. Н. А. Сафронова. М.: Экономистъ, 2016.-45с.
- 18.Исаева Е.А. Менеджмент организации. [текст] - М.: КноРус, 2017. – 176 стр.
19. Кабушкин Н. И. Менеджмент организации. [текст] - М.: Новое знание, 2015. – 336 с.
- 20.Казакова Н. А. Финансовый анализ : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры [текст] / Н. А. Казакова. — М. : Издательство Юрайт, 2015. — 539 с.
21. Касаев Б.С. Менеджмент организации. [текст] - М.: КноРус, 2015. – 341 с.
22. Касьянова Г.Ю. Индивидуальный предприниматель. [текст] – М.: Абак, 2015. - 256 с.
- 23.Конституция РФ. [текст] – М.: Громов, 2015. – 32 с.
- 24.Котлер Ф. Маркетинг – менеджмент. 11- е изд. – СПб.: Питер 2015.
- 25.Кравченко Н. Проблемы формирования инвестиционного рынка. [текст] // Инвестиции в России. 2017.- №2.
- 26.Кретов И.И. Маркетинг на предприятии. [текст] –М.: Инфарм, 2017. – 251 с.
- 27.Круглова Н.Ю. Основы бизнеса. [текст] – СПб.: Питер, 2015. – 341 с.
- 28.Лапуста М.Г. Индивидуальный предприниматель. [текст] – М.: КноРус, 2015. – 371 с.
- 29.Лебедева С. Н. Экономика торговли. [текст] – М.: Мастерство, 2015.- 20с.
30. Литвинова Ю. Поддержка малого бизнеса: первые итоги. [текст] // Открытая экономика. – 2016.- 110с.

31. Маленков Ю.А. Современный менеджмент. [текст] – М.: Экономика, 2016. – 439 с.
32. Малое предпринимательство в России: состояние и проблемы. // Научный вестник. [текст] – 2016. - № 7.
33. Малый бизнес впал в пессимизм. // Новая экономическая газета. [текст] – 2015. – 154.
34. Менеджмент/ под ред. М. М. Максимцова. [текст] - М.: ЮНИТИ, 2016. – 343с.
35. Одинцов И. В. Менеджмент организации. [текст] - М.: Экзамен, 2015. – 318 с.
36. Орлов Т.М. Менеджмент организации. [текст] - М.: КноРус, 2015. – 331 с.
37. Разу М.Л. Менеджмент. [текст] – М.: КноРус, 2015. – 320 с.
38. Рубинов Ю. Б. Основы бизнеса. [текст] - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 839 с.
39. Сайт«SWOT-анализ».-URL:<https://yourselfbranding.com/>[электронный источник](дата обращения 05.04.2019)
40. Сайт«Пачелмское хозяйство».-
URL: <http://www.rusmolco.com/structure5.html>[электронный источник]
(дата обращения 05.01.2019)
41. Самарина В.В. Основы предпринимательства. [текст] – СПб.: Питер, 2015. – 347 с.
42. Семенов В.М. Экономика предприятия. [текст] М.: Центр экономики и маркетинга, 2017.-105с.
43. Семенов С. Особенности подсчета малого бизнеса в России[текст] // Экономика страны. – 2017. - № 5.
44. Симоненко В.Д. Основы предпринимательства. [текст] – М.: Вита-пресс, 2017. – 175 с.
45. Сулова Ю.А. Индивидуальный предприниматель. [текст] – М.: ЭКСМО, 2015. – 432 с.

46. Сухов В. Д. Менеджмент организации. [текст] - М.: Дашков и К, 2016. – 144 с.
47. Сухов В. Д. Основы менеджмента. [текст] - М.: Дашков и К, 2016. – 144 с.
48. Тебекин А.В. Менеджмент организации. [текст] - М.: КноРус, 2018. – 428 с.
49. Толмачев И.А. Все о малом предпринимательстве: практическое руководство. [текст] – М.: ГроссМедиа, 2015. 0 324 с.
50. Третьякова А.А Экономика фирмы: Учебник/ Под общ. ред. проф. Н. П. Иващенко. [текст] - М.: ИНФРА-М, 2015.-77с.
51. Трудовой кодекс Российской Федерации. Официальный текст действующая редакция. – М.: Экзамен, 2015.- 144 с.
52. Трушина Н. Какому бизнесу от кризиса досталось больше. [текст] //РКБ. Кредит. – 2018.
53. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: учебник для вузов. [текст] 6-е изд., испр. и доп. СПб.: Питер, 2015.- 442 с.
54. Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 г. № 209-ФЗ // Собр. законодательства Российской Федерации. – 2017.-№.31
55. Филатова Т.В. Менеджмент организации. [текст] - М.: ИНФРА-М, 2015. – 236 с.
56. Хоскинг А. Курс предпринимательства. [текст] – М.: МО, 2018. –286 с.
57. Цветков А.Н. Менеджмент –[текст] СПб.: Питер, 2016. – 256 с.
58. Чечевицына Л. Н. Управление торговым предприятием. [текст] – Ростов н/Д: изд-во «Феникс», 2014.-42 с.
59. Шеремет А.Д, Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: [текст] Учебник / А.Д. Шеремет. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 367 с.
60. Веснин В.Р. Основы менеджмента: [текст] учебник / В.Р.Веснин. – М.: Проспект, 2013. – 320 с.

ГЛОССАРИЙ

Предпринимательство - инициативная, новаторская деятельность хозяйствующего субъекта, направленная на поиск и нахождение наиболее оптимальных экономических решений с целью получения максимальной выгоды. Предпринимательство предусматривает конкретную деятельность предпринимателя и часто отождествляется с понятием «владелец».

Предприниматель - субъект, который совмещает в себе новаторские, коммерческие и организаторские способности для поиска и развития новых видов, методов производства, новых благ и их новых качеств, новых областей применения капитала.

Рыночная система – совокупности взаимодействующих субъектов-собственников.

Конкурентоспособность — критерий, характеризующий возможность организации существовать в рыночных условиях; определяется главным образом конкурентоспособностью ее продукции и услуг, оцениваемой как отношение полезного эффекта к цене потребления.

Коллектив — средняя социальная группа, объединяющая людей, работающих в одной организации, занятых решением конкретных задач, основанная на общности целей, принципов сотрудничества, сочетания индивидуальных и групповых интересов.

Продукция — результат деятельности, представленный в материально-вещественной форме и предназначенный для дальнейшего использования в хозяйственных и иных целях.

Рынок — совокупность условий, благодаря которым покупатели и продавцы товара и услуги вступают в контакт друг с другом с целью покупки или продажи этого товара (услуги).

Товар — материальный продукт, услуга или идея, предлагаемые рынку для удовлетворения человеческих потребностей или нужд организаций.

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них. Оригинальность текста бакалаврской работы составляет 65 %.

Отпечатано в 1 экземпляре(ах).

Библиография 60 позиции.

Один экземпляр сдан в архив университета.

«11» июня 2019 г.

_____ Крючкова В.М.