

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес-процессами и экономики

Кафедра Экономики и управления бизнес-процессами

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ З.А. Васильева

« ____ » _____ 20 ____ г

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 – Менеджмент

Совершенствование производственной деятельности предприятия малого бизнеса
(на примере ИП Хамуха Н.Н)

Руководитель _____ Н.П. Гуляева

Выпускник _____ В.Н. Хамуха

Нормоконтролер _____ Т.А.Бурменко

Красноярск 2018

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра Экономики и управления бизнес-процессами

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ З.А. Васильева

« ____ » _____ 20 ____ г

**ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме бакалаврской работы**

Студенту Хамуха Владиславу Николаевичу

Группа УБ 14-12

Направление 38.03.02.01.07

«Управление малым бизнесом (реальный сектор экономики)»

Тема выпускной квалификационной работы «Совершенствование производственной деятельности предприятия малого бизнеса (на примере ИП Хамуха Н.Н)».

Утверждена приказом по университету № 5438/с от 13.04.2018 г.

Руководитель ВКР Н. П. Гуляева, кандидат философских наук, доцент кафедры «Экономика и управление бизнес-процессами»

Исходные данные для ВКР: научная и специализированная литература, статистические данные, публикации в электронных изданиях, годовая бухгалтерская отчетность ИП Хамуха Н.Н за 2017 г.

Перечень разделов ВКР:

- 1 Анализ организации производственной деятельности сельскохозяйственных предприятий с учетом региональных особенностей юга Красноярского края;
- 2 Анализ деятельности ИП Хамуха Н.Н;
- 3 Разработка предложений по совершенствованию производственной деятельности ИП Хамуха Н.Н.

Перечень графического материала:

- 1 Тема работы;
- 2 Актуальность работы;
- 3 Цель и задачи;
- 4 Характеристика ИП Хамуха Н.Н;
- 5 Анализ финансовых потоков;
- 6 Организации и технологии основного производства, состояние материально-технической базы;
- 7 Анализ внешней среды;
- 8 Предложения по совершенствованию производственной деятельности ИП Хамуха Н.Н.

Руководитель ВКР
Задание принял к исполнению

Н. П. Гуляева
В. Н. Хамуха

«___» _____ 2018 г.

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Совершенствование производственной деятельности предприятия на примере ИП Хамуха Н.Н.» содержит 68 страниц текстового документа, 2 иллюстрации, 28 таблиц, 32 использованных источника, 1 приложение.

АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ, АНАЛИЗ ФИНАНСОВЫХ ПОТОКОВ, СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ, АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, АНАЛИЗ КАДРОВ, ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ.

Объект исследования – ИП Глава КФХ Хамуха Н.Н

Цель дипломного проекта – совершенствование производственной деятельности организации.

Предметом дипломного проекта является совершенствование производственной деятельности.

Для достижения вышеуказанной цели были поставлены и решены следующие задачи:

- провести анализ финансовых потоков;
 - рассмотреть организации и технологии основного производства, состояние материально-технической базы;
 - провести анализ кадров;
 - выполнить анализ поставщиков и структуры закупок;
 - дать характеристику основных потребителей;
- разработать предложения по совершенствованию производственной деятельности ИП Хамуха Н.Н.

В бакалаврской работе разработаны предложения по совершенствованию производственной деятельности ИП Хамуха Н.Н

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	7
1 Анализ организации производственной деятельности сельскохозяйственных предприятий с учетом региональных особенностей юга Красноярского края	9
2 Анализ деятельности ИП Хамуха Н.Н	27
2.1 Характеристика предприятия	27
2.2 Анализ финансовых потоков	30
2.3 Организации и технологии основного производства, состояние материально-технической базы	37
2.4 Анализ внешней среды	42
3 Разработка предложений по совершенствованию производственной деятельности ИП Хамуха Н.Н	58
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	64
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	65
Приложение А	68

ВВЕДЕНИЕ

В процессе финансово-хозяйственной деятельности организация не может функционировать обособленно без взаимодействия с внешней и внутренней средой. Это происходит во время потребления внешних ресурсов при влиянии объективных внешних факторов на хозяйствующий субъект, в процессе передачи созданной продукции во внешнюю среду. В современных условиях внешняя среда меняется настолько быстро, что в настоящее время малый бизнес невозможно рассматривать в долгосрочной перспективе. В быстро меняющемся мире возникает множество возможностей и угроз, некоторые из которых невозможно предугадать. Основной проблемой на сегодняшний день для любого бизнеса является наличие огромного числа конкурентов, в борьбе с которыми невозможно выиграть без постоянного совершенствования производственной деятельности. Поэтому, для устойчивого и конкурентоспособного положения на рынке, организация должна постоянно совершенствовать свою производственную деятельность.

Целью выполняемой курсовой работы является совершенствование производственной деятельности организации.

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

- провести анализ финансовых потоков;
- рассмотреть организации и технологии основного производства, состояние материально-технической базы;
- провести анализ кадров;
- выполнить анализ поставщиков и структуры закупок;
- дать характеристику основных потребителей;
- разработать предложения по совершенствованию производственной деятельности ИП Хамуха Н.Н.

Для решения поставленных задач при написании использовалась система методов исследования: табличного, графического, сравнения, группировок, коэффициентного анализа.

В качестве объекта исследования выбран ИП Хамуха Н.Н.

ИП Хамуха Н.Н был создан в мае 2015 г. ИП Хамуха Н.Н – занимается выращиванием сельскохозяйственных культур, работает на рынке сельского хозяйства, является субъектом малого предпринимательства.

Период исследования включает 2015 – 2017 гг.

Предмет исследования – совершенствование производственной деятельности.

Во введении обоснован выбор темы работы и её актуальности, обозначен объект, предмет, цель и задачи курсовой работы, приведена структура работы.

В процессе написания работы была использована учебная и методическая литература по теме исследования, специальные публикации, основные формы бухгалтерской (финансовой) отчетности организации.

1 Анализ организации производственной деятельности сельскохозяйственных предприятий с учетом региональных особенностей юга Красноярского края

Растениеводство России – основная отрасль сельского хозяйства страны. Ее общий объем продукции во всех категориях хозяйств в стоимостном выражении составил: в 2015 г. – 2,8 трлн руб., в 2016 г. – 3,2 трлн руб. По отношению к 2015 г. стоимость продукции в 2016 г. выросла на 13,6% или почти на 400 млрд руб.

Устойчивое развитие растениеводства России осуществляется только за счет промышленного (коммерческого) сектора. Совокупный объем произведенной в сельхозорганизациях и фермерских хозяйствах РФ растениеводческой продукции вырос по отношению к 2014 году на 306,5 млрд руб (на 23,5%) и достиг 1 711,1 млрд руб.

Что касается некоммерческого сектора – хозяйств населения, то стоимость произведенной продукции здесь в 2015 году, по отношению к 2014 году, выросла на 11,8% до 1 125,7 млрд руб. С учетом того, что средний по РФ уровень инфляции в 2015 году составил 12,91%, можно говорить о стагнации и некотором снижении стоимости продукции растениеводства некоммерческого сектора.

Доля растениеводства в общей стоимости продукции сельского хозяйства в 2016 году составила 54%, остальные 46% стоимости обеспечили отрасли животноводства [30].

К основным отраслям растениеводства, согласно производственной классификации можно отнести отрасль по выращиванию зерновых культур (пшеница, ячмень, рожь, тритикале, кукуруза, гречиха, рис, сорго, просо), зернобобовых культур (горох, фасоль, чечевица, нут), отрасль по возделыванию масличных культур (подсолнечник, соя, рапс, рыжик, горчица), сахароносных культур (в РФ - сахарная свекла), картофелеводство, овощеводство (открытого грунта, защищенного грунта), садоводство, бахчеводство, отрасль по

выращиванию прядильных культур (лен, хлопок, конопля), кормовых культур. В структуре посевных площадей России в 2015 году лидирует пшеница (33,8% в общих посевных площадях страны), ячмень (11,2%), подсолнечник (8,8%), овес (3,8%), кукуруза (3,5%).

Общий размер посевных площадей растениеводческих культур в России в 2016 году составил 79,43 млн га. По отношению к 2015 году размеры посевных площадей выросли на 1,1%, за 5 лет – на 5,5%, за 10 лет – на 4,6%.

Для проведения анализа производственной деятельности предприятий необходимо определить основные экономические показатели, характеризующие отрасль (таблица 1).

Таблица 1 – Основные экономические показатели, характеризующие отрасль

Показатель	Характеристика по годам				
	2012	2013	2014	2015	2016
	1	2	3	4	5
Доля растениеводства в сельском хозяйстве, %	49,0	52,0	51,4	54,0	55,1
Доля С/Х в ВВП, %	3,8	3,8	4,0	4,3	4,4
Рентабельность продукции %	15,3	16,4	13,5	22,5	35,9
Валовый сбор зерновых, тыс. тонн	70908	92385	105315	104786	120672
Урожайность зерновых., ц/га	18.3	22.0	24.1	23.7	26.2
Общий объем произведенной продукции., млрд. руб	1646	1919	2 222,5	2 636,8	3035.8
Цепной темп роста %	100	116,5	115,7	118,6	115,1
Посевные площади зерновых тыс. га	44439	45826	46220	46642	47109
Структура посевных площадей, %	58,2	58,7	58,8	58,8	58,9
Масштаб конкуренции	мировая				
Легкость вхождения в отрасль и выхода из нее	Зернопродуктовый рынок имеет открытый характер с развитыми межрегиональными связями по ввозу и вывозу продукции				
Темпы роста рынка, стадия жизненного цикла	Увеличиваются, так как в России почти 50 % агропромышленного производства непосредственно связано с зерновыми ресурсами. Стадия жизненного цикла – насыщение				

Исходя из приведенных выше данных, можно сделать выводы о том, что данная отрасль активно развивается. Доля С/Х в структуре ВВП страны растет.

Средняя урожайность пшеницы растет, что позволяет увеличивать выручку с одной и той же площади, это является одной из основных причин повышения рентабельности активов в растениеводстве.

Рентабельность активов растет и за счет введения новых технологий, которые позволяют минимизировать расходы и максимизировать прибыль. В результате этого, общий объем производства отрасли увеличивается. Также мы видим, что вход на рынок имеет открытый характер, и ограничивается лишь необходимостью в достаточно большой величине активов, необходимых для осуществления деятельности. Жизненный цикл данной отрасли совместно с вышеперечисленными показателями говорит о том, что в отрасли достаточно сильная конкуренция. Основными проблемами отрасли является зависимость от погодных условий и низкий технологический уровень процесса производства в сравнении с западными компаниями. Основными возможностями отрасли являются внедрение новых технологий в процесс производства и использование территориального потенциала страны.

АПК является очень специфичной отраслью, в которой есть свои особенности стратегического управления. К ним относится тот факт, что в стратегическом управлении АПК необходимо учитывать очень много переменных факторов [16]. Для определения стратегического предназначения отрасли растениеводства в АПК проведем СТЭП-анализ.

На первом этапе выделяем релевантные факторы по четырем группам (таблица 2).

Таблица 2 – Релевантные факторы, определяющие развитие отрасли растениеводства.

Социальные факторы	Технологические факторы
<p>1) Дефицит высококвалифицированных технических специалистов. На данный момент большая часть молодёжи стремится получить гуманитарное образование (юридическое, экономическое), а не техническое, т.к. это намного престижнее, и работа не представляет особого физического труда.</p> <p>2) Низкая инициативность работников предприятий отрасли в области инновационного развития деятельности</p>	<p>1) НТП в области производства способствует появлению новых материалов, оборудования, технологий. сокращению сроков амортизации и как следствие повышению производительности труда.</p> <p>2) Достижение в области ядохимикатов и удобрений. Способствует повышению урожайности культур.</p>
Экономические факторы	Политические факторы
<p>1) Мировая торговля. В результате мировой торговли, одни страны могут влиять на другие. Из-за хороших урожаев за границей, цены внутри страны опускаются до минимума.</p> <p>2) Повышение цен на ГСМ, рост налоговых и банковских процентных ставок. Рост процентных ставок не дает возможность свободно привлечь заемный капитал, повышение тарифов на ГСМ не позволяет уменьшить затраты на производство продукции, а высокие налоги не способствуют эффективной деятельности предприятия.</p> <p>3) Рост уровня инфляции. Повышение уровня инфляции может отразиться на обесценивании денег, могут возникнуть трудности с получением долгосрочных кредитов.</p>	<p>1) Государственная политика, направленная на развитие АПК. Осуществляется поддержка сельского хозяйства со стороны государства, выражающаяся в виде выдаваемых грантов, субсидий, возмещение убытков, сниженных процентных ставок по кредитам.</p> <p>2) Активная политика государства в области протекционизма. Защита отечественных производителей от зарубежных, с целью реализации программы по импортозамещению машиностроительных предприятий.</p>

На втором этапе анализируем соответствующие тенденции. Это поможет нам понять, какое влияние они оказывают на развитие данной отрасли.

Таблица 3 – Анализ группы социальных факторов

Факторы (берутся из таблицы 2)	Причины, характеристика фактора	Социально-экономическая тенденция, формируемая фактором	Направление и сила влияния (по 10-ти бальной шкале)	Вес фактора (от 0 до 10)	Итого, сила влияния
1) Дефицит высококвалифицированных технических специалистов.	Непопулярность у молодежи данной отрасли в связи с пониженным уровнем заработной платы, низкими перспективами карьерного роста	Уменьшение дефицита инициативных, квалифицированных кадров (в связи с государственной поддержкой сельского хозяйства)	+7	0,9	+6,3
2) Низкая инициативность работников предприятий отрасли в области инновационного развития деятельности	Высока доля персонала предпенсионного возраста Жестко иерархическая структура управления, подавляющая инновационную инициативу	Возможно внедрение более мягких структур управления для повышения инициативности работников (в связи с повышением требований со стороны государства к инновационной экономике)	+6	0,7	+4,2

Данные тенденции оказывают большое положительное влияние на развитие отрасли.

Так, при уменьшении дефицита высококвалифицированных технических специалистов в отрасли можно ожидать подъем, т.к. она воздействует с силой +6,3 единицы из 10 возможных.

Возможное внедрение более мягких структур управления для повышения инициативности работников позволит поддержать развитие предприятий отрасли (+4,2). При этом, очевидно, что это должно быть дополнением к общему комплексу мероприятий по стратегическому развитию.

Таблица 4 – Анализ группы технологических факторов

Факторы (берутся из таблицы 2)	Причины, характеристика фактора	Социально-экономическая тенденция, формируемая фактором	Направление и сила влияния (по 10-ти бальной шкале)	Вес фактора (от 0 до 1)	Итого, сила влияния
НТП в области производства.	Способствует появлению новых материалов, технологий. сокращению сроков амортизации, повышая производительности труда.	Развитие НТП С развитием технологий и с существованием мировой проблемы связанной с тем, как прокормить человечество, развитие НТП в АПК неизбежно	+5	0,8	+4,0
2) Достижения в области ядохимикатов и удобрений. Способствует повышению урожайности культур	Способствует повышению урожайности культур	Улучшение качеств удобрений и ядохимикатов. В результате развития науки и технологий, будут создаваться новые препараты и новые минеральные удобрения с лучшими показателями.	+ 8	0,9	+7,2

Данные тенденции оказывают большое положительное влияние на развитие отрасли.

Так, при развитии НТП в отрасли можно ожидать подъем, т.к. он воздействует с силой +4,0 единицы из 10 возможных.

Достижения в области ядохимикатов и удобрений позволят поддержать развитие предприятий отрасли (+7,2). При этом, очевидно, что это должно быть дополнением к общему комплексу мероприятий по стратегическому развитию.

Таблица 5 – Анализ группы экономических факторов

Факторы (берутся из таблицы 2)	Причины, характеристика фактора	Социально-экономическая тенденция, формируемая фактором	Направление и сила влияния	Вес фактора (от 0 до 1)	Итого, сила влияния
1) Мировая торговля.	В результате мировой торговли, одни страны могут влиять на другие. Из-за хороших урожаев за границей, цены внутри страны опускаются до минимума.	Развитие мировой торговли. В условиях глобализации сотрудничество стран-партнеров будет только усиливаться, что приведет к еще большему влиянию друг на друга	-6	0,8	-4,8
2) Повышение цен на ГСМ, рост налоговых и банковских процентных ставок.	Рост процентных ставок не дает возможность свободно привлечь ЗК, повышение тарифов на ГСМ не позволяет уменьшить затраты на производство продукции, а высокие налоги не способствуют эффективной деятельности предприятия.	Сохранится тенденция повышения цен на ГСМ, на рост налоговых ставок, но банковские ставки имеют тенденцию на снижение	-7	0,8	-5,6
3) Рост уровня инфляции.	Повышение уровня инфляции может отразиться на обесценивании денег, могут возникнуть трудности с получением долгосрочных кредитов.	Существует тенденция к уменьшению инфляции. В результате развития экономики и и правильном ее регулировании сохранится такая тенденция.	+3	0,6	+1,8

Данные тенденции оказывают как положительное, так и отрицательное влияние на развитие отрасли.

Так, при развитии мировой торговли можно ожидать спад, т.к. она воздействует с силой -4,8 единицы из 10 возможных.

Повышение цен на ГСМ, рост налоговых и банковских процентных ставок, от этого можно ожидать спад отрасли, т.к. они воздействуют с силой -5,6 единицы из 10 возможных.

Снижение уровня инфляции позволит поддержать развитие предприятий отрасли (+1,8). При этом, очевидно, что это должно быть дополнением к общему комплексу мероприятий по стратегическому развитию.

Таблица 6 – Анализ группы политических факторов

Факторы (берутся из таблицы 2)	Причины, характеристика фактора	Социально-экономическая тенденция, формируемая фактором	Направление и сила влияния (по 10-ти бальной шкале)	Вес фактора (от 0 до 1)	Итого, сила влияния
1) Государственная политика, направленная на развитие АПК.	Осуществляется поддержка сельского хозяйства со стороны государства, выражающаяся в виде выдаваемых грантов, субсидий, возмещение убытков, сниженных процентных ставок по кредитам.	Развитие АПК сохранится Существует государственная программа по поддержке сельского хозяйства до 2020 года	+9	0,9	+8,1
2) Активная политика государства в области протекционизма.	Защита отечественных производителей от зарубежных, с целью реализации программы по импортозамещению машиностроительных предприятий.	Тенденция сохранится. В связи с введенными санкциями, которые не скоро отменять, протекционизм и импортозамещение сохраняются	+ 6	0,7	+4,2

Данные тенденции оказывают большое положительное влияние на развитие отрасли.

Так, при сохранении государственной политики, направленной на развитие АПК в отрасли можно ожидать подъем, т.к. он воздействует с силой +8,1 единицы из 10 возможных.

Активная политика протекционизма позволит поддержать развитие предприятий отрасли (+4,2). При этом, очевидно, что это должно быть дополнением к общему комплексу мероприятий по стратегическому развитию.

Исходя из приведенных тенденций, можно сказать, что отрасль перспективна. При развитии стратегии, необходимо учитывать в первую очередь тенденции - уменьшение дефицита инициативных, квалифицированных кадров (+6,3); улучшение качеств удобрений и ядохимикатов (+7,2); сохранится тенденция повышения цен на ГСМ, на рост налоговых ставок (-5,6); развитие АПК сохранится (+8,1). Все эти тенденции позволяют говорить о том, что предприятию этой отрасли можно разрабатывать долгосрочную стратегию по снижению издержек производства.

Отрасль продолжит оставаться стратегически значимой отраслью для государства и общества. Поэтому необходимы особые подходы, обеспечивающие ее развитие.

Из анализа группы социальных факторов и тенденций их развития следует, что предприятия данной отрасли должны:

- активно включаться в государственную программу ускорения модернизации и инновационных трансформаций в отрасли, т.к. это позволит повысить заработную плату работников и привлекательность труда, будет способствовать формированию новых возможностей для карьерного роста. Все это необходимо для увеличения доли молодых специалистов;

- обратиться к изменению структуры управления, сделать ее более гибкой, способствующей информационным обменам, обеспечивающей потребности инновационного развития;

- активно сотрудничать с ВУЗами страны для привлечения молодых специалистов, предоставляя программы по целевому обучению с дальнейшим трудоустройством.

Из анализа группы технологических факторов и тенденций их развития следует, что предприятия данной отрасли должны:

- активно пользоваться продуктами НТП;
- участвовать в государственных программах, позволяющих обновлять активы предприятия;
- не отставать от технического оснащения конкурентов;
- активно участвовать в государственных программах, позволяющих возмещать затраты на приобретение удобрений;

Из анализа группы экономических факторов и тенденций их развития следует, что предприятия данной отрасли должны:

- закладывать риски на то, что в других странах будет хороший урожай, и цены на сырье могут быть низкими;
- предприятия должны следить за плечом финансового рычага, так как из-за повышения процентных ставок структура ЗК и СК будет меняться;
- должны более рационально использовать ресурсы, в виду повышение цен на ГСМ и другие ресурсы.

Из анализа группы политических факторов и тенденций их развития следует, что предприятия данной отрасли должны:

- активно участвовать в государственных программах, направленных на их развитие;
- активно сотрудничать с органами местного самоуправления.

В целом можно говорить о том, что на сегодняшний день растениеводство является перспективной отраслью, так как из-за внешнеэкономической обстановки государство активно поддерживает сельское хозяйство и пытается создать благоприятные условия для ведения бизнеса в этой отрасли. Развивается наука и в результате НТП растениеводства может увеличить свою рентабельность, снизить зависимость от природных условий. Однако назвать сельское хозяйство благоприятной для ведения бизнеса отраслью все еще нельзя. Основными рисками в сельском хозяйстве все еще остаются природные условия и дефицит квалифицированной рабочей силы. Эти риски настолько

сильно влияют, что без государственной поддержки практически ни одно предприятие отрасли растениеводства не может быть на сто процентов уверенно даже в среднесрочной стабильности.

Основными проблемами для предприятий АПК являются нестабильность экономики, выражающаяся в повышении инфляции и увеличении цен на ГСМ при, практически, неизменных цен на сырье.

Для малого бизнеса остается большой проблемой получение кредита, у фермеров зачастую нет возможности обеспечения кредита, все оборотные средства фермеров используются в производстве, а стоимость имущества часто не может покрыть сумму кредита.

Для определения тенденций развития отрасли в современной практике применяют метод, так называемых движущих сил отрасли. Движущие силы в отрасли – это те основные причины, которые приводят к изменению условий конкуренции и ситуации в целом. Предприятию необходимо не просто выявить их, но и определить динамику их развития.

Наиболее часто встречающиеся движущие силы развития отрасли представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Наиболее часто встречающиеся движущие силы развития отрасли

ДС отрасли	В чем проявляется, на что воздействует конкретно?	Какие формирует угрозы и возможности развития?	Оценка воздействия от +10 до -10 баллов	
			+	-
Влияние изменений в политике правительства.	Проявляется в государственной поддержке С/Х. Напрямую воздействует на условия функционирования предприятий на рынке. В кризисных явлениях, государство осуществляет поддержку С/Х предприятий (дотации, субсидии, гранты.)	Позволяет предприятиям формировать устойчивое финансовое положение, снизить риски от непредвиденных кризисных явлений. При изменении политической ситуации, и отказ от поддержки АПК возможны угрозы разорения мелких фирм.	7	7
Технологические изменения.	НТП в области производства. Способствует появлению новых материалов, оборудования, технологий. сокращению сроков амортизации и как следствие повышению производительности труда. Достижение в области ядохимикатов и удобрений способствуют повышению урожайности культур.	Основные угрозы связаны с отставанием от конкурентов в технологическом развитии, и потеря стратегических преимуществ. Возможности заключаются в повышении технологичности бизнеса, достижение стратегических преимуществ.	4	3
Распространение ноу-хау.	Проявляется в появлении новых способов обработки почвы, растений. Появление принципиально новых путей решения основных производственных проблем	Угрозы заключаются в «старении» бизнес-процессов, не позволяющих конкурировать на рынке. Возможности заключаются в обеспечении стратегических преимуществ за счет внедрения ноу-хау.	3	2
Изменение структуры затрат производителя	При увеличении доли постоянных затрат при неизменной рентабельности, растут риски. Чем больше постоянные затраты, тем больше должна быть надежность функционирования компании и получение ею прибыли.	При увеличении доли постоянных издержек, увеличиваются риски, связанные с финансовой устойчивостью предприятия. При снижении, появляются возможности повышения рентабельности производства.	4	4

Окончание таблицы 7

ДС отрасли	В чем проявляется, на что воздействует конкретно?	Какие формирует угрозы и возможности развития?	Оценка воздействия от +10 до -10 баллов	
			+	-
Влияние климатических изменений	Изменение климата, очень сильно влияет на урожай. Выпадение осадков больше нормы, приводит к ухудшению качества продукции, при засушливых условиях, теряется часть урожая в связи с потерей урожайности.	Изменения климата формирует угрозы, связанные с разорением предприятий, в результате потери урожая от засухи или обильных дождей		7
Тенденция на импортозамещение.	Импортозамещение проявляется на развитии АПК в целом. Осуществляются государственные программы, способствующие его развитию. Это влияет на развитие отдельных хозяйств.	Формирует возможности для свободного от импорта развития С/Х страны.	6	

Можно сделать вывод о том, что движущей силой, имеющей наибольшее влияние, является изменения в политике правительства (+7,-7).

Для разработки долгосрочной тенденции компании, необходимо руководствоваться тем фактом, что государством разработана программа поддержки сельского хозяйства до 2020 года, которая, по обещанию правительства, будет продлена. Этот факт дает право на планирование деятельности в достаточно комфортных условиях. Однако влияние климатических условий на деятельность фирм настолько сильно, что при разработке стратегии, организация должна закладывать риски на то, что она может не получить значительную часть прибыли из-за плохих погодных условий (-7). Это можно сделать путем хеджирования рисков. Сеять разные культуры, которые по-разному реагируют на климатические условия. Иметь не один вид деятельности, а работать в области переработки сырья или в сфере

животноводства. Также при проведении полевых работ не нужно пускать в оборот все имеющиеся у организации ресурсы. Необходимо помнить о безопасном плече финансового рычага, позволяющего отвечать по своим обязательствам перед кредиторами.

После определения движущих сил необходимо определить ключевые факторы успеха отрасли. Ключевые факторы успеха - это общие для всех организаций отрасли управляемые переменные, реализация которых дает организации возможность улучшить свои конкурентные позиции. То есть необходимо определить те манимейкинг-действия, которые приведут к качественному изменению организации, что приведет к улучшению конкурентной позиции. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе

Основные группы КФУ	КФУ соответствующей группы	Наиболее значимые КФУ для конкурентной группы, к которой мы относимся
КФУ, зависящие от технологии	Степень овладения существующими технологиями Технология обработки почвы Технологии посадки Технологии внесения удобрений Технологии обработки растений	Технология обработки почвы Технологии посадки Технологии внесения удобрений Технологии обработки растений
КФУ, относящиеся к производству	Низкая себестоимость продукции (достижение экономии на масштабах производства и т.д.) Качество продукции (снижение количества дефектов, уменьшение потребности в ремонте) Доступ к квалифицированной рабочей силе Новизна техники Техническая оснащенность	Низкая себестоимость продукции Новизна техники Техническая оснащенность Доступ к квалифицированной рабочей силе
КФУ, относящиеся к реализации продукции	Широкий доступ/присутствие в точках розничной торговли Наличие точек розничной торговли, принадлежащих компании Скорая доставка Широкий круг покупателей	Широкий круг покупателей

Окончание таблицы 8

Основные группы КФУ	КФУ соответствующей группы	Наиболее значимые КФУ для конкурентной группы, к которой мы относимся
КФУ, относящиеся к профессиональным навыкам	Знание агрономии управляющего звена Финансовая грамотность менеджмента	Знание агрономии управляющего звена Финансовая грамотность менеджмента
КФУ, связанные с организационными возможностями	Способность быстро реагировать на изменяющуюся рыночную ситуацию Способность осуществлять все производственные стадии в срок	Способность осуществлять все производственные стадии в срок

Основными ключевыми факторами успеха в данной отрасли для предприятия являются: выбор правильной технологии обработки почвы, технологии посадки, технологии внесения удобрений, технологии обработки растений. Новизна техники, техническая оснащенность, доступ к квалифицированной рабочей силе позволяют обеспечить такой ключевой фактор успеха как своевременность осуществления производственных стадий. Знание агрономии руководством и его финансовая грамотность также являются КФУ. При разработке стратегии организации необходимо учесть то, что стратегия должна обеспечить реализацию этих КФУ.

Организация сельскохозяйственного производства в значительной степени определяется особенностями отрасли. В качестве специфических средств производственных ресурсов в сельском хозяйстве выступают живые организмы (растения и животные), а главным средством производства является земля.

Сельскохозяйственное предприятие — это имущественный комплекс, в состав которого входят все виды имущества, предназначенные для осуществления аграрной предпринимательской деятельности: сельскохозяйственные угодья, здания и сооружения, оборудование и инвентарь, сырье и сельскохозяйственная продукция, дебиторская и кредиторская задолженность.

Результаты сельскохозяйственного производства сильно зависят от природных условий, кроме того, природно-климатические условия оказывают влияние на размещение и специализацию сельского хозяйства. Многие сельскохозяйственные культуры возделываются только в определенных климатических условиях.

Природно-климатические условия основных земледельческих районов юга Красноярского края относятся к неблагоприятным для формирования качественных семян. Общей их особенностью является наличие таких лимитирующих факторов климата, как ограниченность тепловых ресурсов, связанных с поздним прекращением заморозков весной и с ранним наступлением их осенью, проявлением региональных типов засух, выпадением обильных осадков в сочетании с пониженными температурами во второй половине лета.

Удельный вес продукции растениеводства в Красноярском крае в 2016 году составил 44,7%.

В структуре посевных площадей Красноярского края в 2016 году лидирует пшеница (46,0% в общих посевных площадях региона), овес (10,3%), ячмень (9,4%), рапс (2,2%), рожь (1,0%).

Общий размер посевных площадей растениеводческих культур в Красноярском крае в 2016 году составил 1 559,4 тыс га. По отношению к 2015 году размеры посевных площадей выросли на 1,38%,

Урожай зерновых в Красноярском крае в 2017г сократился на 16% из-за затяжных дождей и раннего снега. В результате чего, средняя урожайность зерновых в регионе составила 23,6 ц/га (годом ранее - 25,2 ц/г).

Все это говорит о том, что основными рисками на юге Красноярского края являются погодные условия.

В сельском хозяйстве рабочий период не совпадает с периодом производства, что приводит к большой сезонности. Сезонность выражается в неравномерном в течение года использовании ресурсов, получении и реализации продукции. Наиболее отчетливо это проявляется в растениеводстве.

В целом технологическая цепочка выглядит следующим образом. С середины февраля начинаются работы по подготовке техники к посевным работам. В зависимости от погодных условий, каждый год выход в поле осуществляется по-разному.

В среднем после 10-х чисел апреля начинаются работы по прибавке влаги. После окончания этих работ, по мере прогревания почвы, начинаются посевные работы.

После осуществления посевных работ, которые, как правило, заканчиваются в конце мая, за исключением посадки гречихи, которая может быть посажена в начале июня, осуществляется контроль всходов, при котором применяются определенные меры.

После того, как культуры взошли, начинается их обработка. Процесс обработки включает в себя обработку площадей растворами, предназначенными для борьбы с вредителями и болезнями.

Параллельно с обработкой растений, ведутся работы по подготовке техники к уборочной компании. С созреванием культур, начинается уборочная компания. Цель ее заключается в уборке урожая с минимальными потерями в кратчайшие сроки. При осуществлении уборочной компании, вывозимые с полей культуры проходят различные обработки, заключающиеся в отбивки крупного мусора (стеблей растений, травы, других культур) и переработки в конечный продукт. Сроки продолжения уборочной компании в зависимости от погодных условий очень сильно меняются из года в год. При нормальных условиях, в среднем, уборочная компания заканчивается в конце сентября-первой декаде октября, но бывают и случаи, когда уборочная продолжается вплоть до выпадения постоянного покрова снега.

Средства производства, используемые в сельском хозяйстве, настолько специфичны, что большинство из них непригодны для использования в других видах деятельности (например, комбайн для уборки зерновых культур). Сельское хозяйство является фондоемкой отраслью с низкой скоростью

оборота капитала, что делает сельское хозяйство менее привлекательным для инвестиций по сравнению с другими отраслями.

Большая сезонность растениеводства Красноярского края приводит к увеличению финансовых рисков. Если предприятие сработало неэффективно в сезоне, у него нет возможности улучшить и продолжить свою деятельность, это значит, что следующие денежные потоки пойдут только через год, а по обязательствам отвечать нужно сейчас, поэтому отодвинуть кредиторскую задолженность для предприятий сельского хозяйства практически невозможно. Предприятие либо платежеспособно, либо нет.

В результате сезонности увеличивается и амортизация оборудования. В результате того, что оборудование работает всего 7 месяцев в году, 5 месяцев в году оно простаивает, поэтому предприятие должно учитывать и эти амортизационные отчисления. Перечисленные выше и некоторые другие особенности сельскохозяйственного производства необходимо учитывать при организации производства.

На основании вышесказанного можно сделать вывод о том, что растениеводство в Красноярском крае имеет меньшую долю в сельском хозяйстве, чем по России в целом, однако общий размер посевных площадей растениеводческих культур в Красноярском крае увеличивается быстрее, чем по России. Ключевыми факторами успеха в растениеводстве Красноярского края являются - выбор правильной технологии обработки почвы, технологии посадки, технологии внесения удобрений, технологии обработки растений. Основные риски связаны с погодными условиями и с сезонностью отрасли

Относительно КФУ отрасли, предприятие является конкурентоспособным по всем факторам успеха. Для улучшения своей позиции, предприятию необходимо улучшить технологию обработки почвы и технологию посадки. Это можно сделать за счет оптимизации деятельности существующих единиц техники. Самое слабое место предприятия – квалифицированная рабочая сила. Для устранения этой причины необходимо уделить особое внимание подбору персонала. Повысить знания агрономии и финансовую грамотность можно благодаря прохождению соответствующих курсов.

Для формирования конкурентоспособной стратегии, необходимо определить, с какими стратегическими проблемами сталкивается организация.

Для того чтобы точно указать вопросы, на решении которых должна сосредоточиться компания, руководство должно принять во внимание следующее:

- на сегодняшний день фирма активно расширяется. Расширяется с большой долей заемных средств, поэтому руководству нужно четко отслеживать рентабельность производства и соотношение ЗС/СС;

- отрасль развивается, и поддержка государства лишь ускоряет ее развитие;

- в современных условиях человеческий капитал становится не просто средством достижения целей организации, а становится наиболее ценным ее активом;

- в современных условиях при ускорении НТП невозможно достичь успеха, отставая в технологичности производства;

- у компании есть ряд конкурентных недостатков, которые связаны с недостаточной грамотностью в области агрономии. Недостаточно оптимизирована деятельность основных стадий производства.

Соперничество между продавцами внутри отрасли одна из основных конкурентных сил в отрасли. От количества производителей в отрасли зависит валовый объем продукции. Так как сельское хозяйство является стратегическим видом деятельности, а сырье является стратегическим запасом страны, цены на зерновые регулируются помимо рынка еще и государством. Из-за большого

объема валовой продукции, цены на сырье становятся низкими, что снижает эффективность бизнеса. Соперничество в отрасли происходит не только за счет российских производителей, соперничество зависит и от стран экспортеров, которые своими экспортными поставками снижают цены на российском рынке. Оценка степени соперничества между продавцами на рынке юга Красноярского края представлена в таблице 21.

Таблица 21 – Оценка степени соперничества между продавцами на рынке юга Красноярского края

Параметр оценки	Комментарии	Состояние оцениваемого параметра и его бальная оценка		
		3	2	1
Количество предприятий на рынке	Чем больше предприятий, тем выше уровень конкуренции и риски	Большое количество, как правило мелких предприятий (8-10)	Среднее количество предприятий (4-7)	Небольшое количество предприятий (1-3)
		8		
Наличие на данном рынке явно выделяющегося лидера (лидеров)	Параметры лидерства д.б. обоснованы: это м.б. развитая система сбыта, репутация и качество, объемы и др.	Рынок монополизирован лидерами (8-10)	Имеются компании- лидеры, «задающие правила игры» и большое количество мелких и средних компаний (4-7)	На рынке отсутствует явный лидер (1-3)
		3		
Темп роста рынка	Чем ниже темп роста рынка, тем выше риск постоянного передела рынка	Стагнация или снижение темпа роста рынка (8-10)	Замедляющийся, но растущий (4-7)	Высокий (1-3)
		3		

Окончание таблицы 21

Параметр оценки	Комментарии	Состояние оцениваемого параметра и его балльная оценка		
		3	2	1
Ограничения в повышении цен вызванные социально-политическими факторами	Например, государство регулирует рынок или рынок рассчитан на клиентов с пониженным платежеспособным спросом	Отсутствуют возможности рыночного повышения цен (8-10)	Есть небольшая возможность рыночного повышения цен (например, в рамках покрытия роста затрат) (4-7)	Всегда есть возможность повысить цены для покрытия роста затрат и повышения прибыли (8-10)
Барьеры входа на рынок	-	Барьеры высоки (8-10)	Барьеры относительно высоки (4-7)	Барьеры низкие (1-3)
Уровень постоянных расходов на рынке	-	Уровень постоянных расходов высок (8-10)	Уровень постоянных расходов не высок (4-7)	Уровень постоянных расходов низкий (1-3)
Уровень складских расходов на рынке	-	Уровень складских расходов высок (8-10)	Уровень складских расходов не высок (4-7)	Уровень складских расходов низкий (1-3)
Итоговый средний балл		5		

Проанализировав данные показатели, можно сделать вывод о том, что на юге края средний уровень внутриотраслевой конкуренции. Степень конкуренции в отрасли позволяет функционировать, чувствуя себя достаточно комфортно. Для улучшения своей позиции относительно конкурентов необходимо снизить влияние наиболее значимых параметров соперничества между продавцами таких как количество предприятий на рынке (8 баллов) и ограничение в повышении цен, вызванных социально-политическими факторами (8 баллов). Для этого необходимо улучшать организацию и

эффективность посевной и уборочной компаний. Необходимо внедрять новые технологии в обработку почвы, что позволит готовить ее более качественно. Необходимо более правильно вносить удобрения в почву и своевременно опрыскивать культуры от болезней и вредителей.

Способность поставщиков сырья и деталей, используемых фирмой, диктовать свои условия является одной из основных конкурентных сил отрасли. Так как на региональном рынке нет большой конкуренции среди поставщиков «химии», существующие поставщики имеют возможность завышать цены.

Таблица 22 – Оценка способности поставщиков сырья и деталей, используемых фирмой, диктовать свои условия

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра	
		2	1
Количество поставщиков	Чем меньше поставщиков, тем выше вероятность необоснованного повышения цен	Незначительное количество поставщиков	Широкий выбор поставщиков
		7	
Ограниченность ресурсов поставщиков	Чем выше ограниченность объемов ресурсов поставщиков, тем выше вероятность роста цен	ограниченность в объемах	неограниченность в объемах
		4	
Издержки переключения	Чем выше издержки переключения, тем выше угроза к росту цен	высокие издержки к переключению на других поставщиков	низкие издержки к переключению на других поставщиков
		2	
Приоритетность направления для поставщика	Чем ниже приоритетность отрасли для поставщика, тем меньше внимания и усилий он в нее вкладывает, тем выше риск некачественной работы	низкая приоритетность отрасли для поставщика	высокая приоритетность отрасли для поставщика
		4	
Итоговый балл		4	

Проанализировав данные, можно сделать вывод о том, что способность поставщиков диктовать условия находится на среднем уровне. Для снижения

степени влияния поставщиков (7 баллов) необходимо расширять круг поставщиков, чтобы быть менее зависимым от отдельных из них.

Ключевой конкурентной силой является способность потребителей продукции фирмы диктовать свои условия. Местные комбинаты по переработке сырья имеют возможность диктовать цены, по которым они принимают, а так как их достаточно небольшое количество, они имеют возможность вести договорную ценовую политику.

Таблица 23 – Оценка способности потребителей диктовать свои условия

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Доля покупателей с большим объемом продаж	Если покупатели сконцентрированы и совершают закупки в больших масштабах, компания будет вынуждена постоянно идти им на уступки	более 80% продаж приходится на нескольких клиентов	Незначительная часть клиентов держит около 50% продаж	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
		8		
Чувствительность к цене	Чем выше чувствительность к цене, тем выше вероятность того, что покупатель купит товар по более низкой цене у конкурентов	покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой	покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене	покупатель абсолютно не чувствителен к цене
		6		
Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке	Неудовлетворенность качеством порождает скрытый спрос, который может быть удовлетворен новым игроком рынка или конкурентом	неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара	неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара	полная удовлетворенность качеством
		4		
Итоговый балл		6		

Проанализировав данные, можно сделать вывод о том, что способность потребителей диктовать условия находится на среднем уровне. Доля

покупателей с большим объемом продаж (8 баллов) выступает основной возможностью покупателей диктовать свои условия. Основными покупателями являются - ИП Костяков В.П, ИП Блинов А.В, ООО «Мельник», ООО «Агро-Альянс-Сибирь». Для снижения влияния покупателей, необходимо находить новые каналы сбыта, которые дадут возможность выбирать покупателей наиболее выгодных для организации.

Так как ИП Хамуха Н.Н планирует заниматься животноводством, необходимо оценить внешнюю среду этого направления.

На 1 сентября 2016 года специализированного мясного скота и помесного поголовья в хозяйствах края насчитывалось 18,5 тыс. голов.

Прирост поголовья мясного скота по итогам 8 месяцев составил 2,8 тыс. голов, поголовье мясных и помесных коров увеличилось на 1,3 тысячи. Всего за 1 полугодие произведено на убой 17,3 тыс. тонн крупного рогатого скота в живом весе. Это на 6,4% больше аналогичного периода прошлого года. Важным событием для отрасли мясного скота Красноярского края является то, что на его рынок и рынок республики Хакасия выходит международная компания «Мироторг». Это событие увеличит спрос на продукции животноводческих ферм Красноярского края и республики Хакасия.

Также необходимо оценить основных конкурентов, функционирующих непосредственно на рынке Минусинского района, оказывающих прямое влияние на деятельность ИП Хамуха Н.Н.

Таблица 24 – Сравнительный анализ конкурентов

Конкурентный фактор	КФХ Хамуха Н.Н.	КФХ Лыжин А.Ю.	ЗАО «Искра Ленина»	ООО «Знаменское»	КФХ Апранович	Частные лица
Размер фермы, стаж работы на рынке и репутация	Более 5 лет на рынке, хорошо известен на рынке	Известен, как имеющий личное подворье КРС	Более 5лет, хорошо известны на рынке	Более 5 лет, хорошо известны на рынке	Известна, как фермер, глава КФХ	Население, имеющее подсобное хозяйство
Расположение	Минусинский район, с. Городок	Минусинский район, с.Никола-Петровка, ул. Крестьянская, 2ж	Красноярский Край, Минусинский район, с Тесь	Красноярский край, Минусинский район, с Знаменка	Минусинский район, с. Селиваниха	Г.Минусинск и Минусинский район
Отличительные особенности продукции	Отличительных особенностей нет, мясное направление и растениеводство	Отличительных особенностей нет	Отличительных особенностей нет, нет своего перерабатывающего производства	Отличительных особенностей нет, нет своего перерабатывающего производства	Отличительных особенностей нет, молочное и мясное направление	Отличительных особенностей нет
Уровень цен	Цены закупочные и розничные	Цены закупочные и розничные	Цены закупочные	Цены закупочные	Цены закупочные	Цены на мясо такие же как в мясных лавках
Качество продукции	Высокое качество продукции	Высокое качество продукции	Высокое качество продукции	Высокое качество продукции	Высокое качество продукции	Высокое качество продукции
Доля на рынке	3%	-	10%	7%	2%	2%
Объемы рекламных и маркетинговых мероприятий	нет	нет	нет	нет	нет	-
Планы, перспективы, тенденции развития/спада бизнеса (объем, ассортимент, качество, персонал)	Увеличение объемов производства, прибыли, количества наемных работников	Увеличение объемов производства, увеличение количества наемных работников	Не известны	Не известны	Увеличение объемов производства, увеличение количества наемных работников	-

Данная таблица показывает, что на территории Минусинского района есть прямы конкуренты, на фоне которых ИП Хамуха Н.Н практически не выделяется, поэтому конкуренция будет жесткой. Организация имеет небольшое преимущество, связанное с тем, что кормовая база имеется в избытке, и есть возможность дальнейшего расширения и достижения экономии от масштабов. Основной упор необходимо делать на поиск потребителей, заключение долгосрочных контрактов, выход на компанию «Мироторг».

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

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

Таблица 25 – SWOT-анализ

Сильные стороны		Слабые стороны	
Рейтинг		Рейтинг	
1	Техническая оснащенность	1	Большая доля ЗС
2	Новизна техники	2	Нехватка квалифицированного персонала

Окончание таблицы 25

3	Способность осуществлять все производственные стадии в срок	3	Недостаточные знания в агрономии
4	Посевные площади в собственности	4	Недостаточно опыта работы с животными
Возможности		Угрозы	
Рейтинг		Рейтинг	
1	Улучшение технологии обработки растений	1	Плохие климатические условия
2	Улучшение технологии обработки почвы	2	Рост затрат на производство
3	Повышение рентабельности производства	3	Рекордные урожаи в других регионах страны
4	Заключение договоров на постоянные поставки сырья	4	Снижение цены из-за импорта из других стран
5	Увеличение гос. поддержки	5	Снижение гос. поддержки
6	Увеличение финансовой устойчивости за счет дифференциации деятельности	6	Увеличение рисков, связанных с дополнительной деятельностью

Предприятию необходимо укрепить такие конкурентные преимущества, как техническая оснащенность и новизна техники. Это позволит осуществлять все производственные стадии в срок, это усилит возможности получения хорошего урожая, поэтому предприятие сможет позволить себе большую, чем большинство конкурентов долю заемных средств. Однако риски, с этим связанные, необходимо сокращать в любом случае. Так как предприятие сейчас активно расширяется, руководству необходимо определить для себя приемлемую величину риска и темпы роста организации.

Организации необходимо больше уделять внимание привлечению квалифицированного персонала. Для этого необходимо использовать различные инструменты. Можно обратиться в службу занятости и попытаться отобрать необходимых сотрудников, можно подать объявления в местные газеты, можно осуществить head-hunting.

Большую долю ЗС как слабую сторону можно превратить в конкурентное преимущество если предприятию удастся сохранить рентабельность производства больше, чем процентная ставка по кредитам, в этом случае

эффект финансового рычага сыграет в сторону увеличения рентабельности собственных средств.

Благодаря улучшению технологии обработки почвы и растений возможно повысить рентабельность производства растениеводства, это можно сделать благодаря повышению знаний управленцев в области агрономии, снизить риски, связанные с животноводством можно также благодаря повышению знаний в этой области.

Повышение государственной поддержки способствует ускорению темпов экономического развития организации, чтобы ее получать, необходимо непрерывно мониторить соответствующие ресурсы, для своевременного обнаружения различных государственных программ по поддержке сельского хозяйства.

Такие угрозы как плохие климатические условия и повышение затрат на производства, можно минимизировать благодаря улучшению обработки почвы и растений, это позволит при всех прочих равных условиях получить большую урожайность и повысить рентабельность, тем самым снизить негативный эффект.

Негативное воздействие таких угроз как снижение цен на сырье из-за внешних угроз можно снизить благодаря правильному стратегическому планированию, благодаря которому необходимо прогнозировать цены на сырье. На основе прогнозов строить пессимистические, наиболее вероятные и оптимистические варианты развития и закладывать подушку безопасности для пессимистических вариантов.

3 Разработка предложений по совершенствованию стратегического управления ИП Хамуха Н.Н

Анализ движущих сил показал, что силой, имеющей наибольшее влияние является изменения в политике правительства (+7,-7). Для разработки стратегии компании необходимо руководствоваться тем фактом, что государством разработана программа поддержки сельского хозяйства до 2020 года, которая, по обещанию правительства, будет продлена. Этот факт дает право на планирование деятельности в достаточно комфортных условиях.

Повышение государственной поддержки способствует ускорению темпов экономического развития организации. Чтобы ее получать, необходимо непрерывно мониторить соответствующие ресурсы для своевременного обнаружения различных государственных программ по поддержке сельского хозяйства.

Так как государство активно поддерживает отрасль, предприятию необходимо:

- участвовать в государственных программах, позволяющих обновлять активы предприятия;
- активно участвовать в государственных программах, позволяющих возмещать различного рода затраты.

На данный момент предприятию необходима зерносушилка. Ее покупка позволит ускорить процесс сбора урожая, что, в свою очередь, позволит избежать потерь при неблагоприятных климатических условиях.

В связи с этим, данному предприятию рекомендуется воспользоваться краевой программой поддержки сельхозпроизводителей, по которой предприятие может получить до 30% возврата затрат на покупку зерносушилки. Для этого необходимо заявиться в эту программу и предоставить перечень необходимых документов. Экономический эффект от сокращения сроков уборочной компании просчитать невозможно, так как все зависит от степени неблагоприятности условий. Потерь может не быть совсем,

или могут достигать 30-40%. Однако можно просчитать экономический эффект от пользования краевой программой. Рекомендуется приобрести зерносушилку «Алтай- 27», рыночная стоимость которой вместе с доставкой и установкой обойдется порядка 6 миллионов рублей. Получается, что государство вернет порядка 1,8 миллиона рублей.

Основными ключевыми факторами успеха в данной отрасли для предприятия являются: выбор правильной технологии обработки почвы, технологии посадки, технологии внесения удобрений, технологии обработки растений. Знание агрономии руководством помогут добиться большего успеха в этих КФУ. Для повышения знаний в области агрономии ответственному лицу рекомендуется пройти дистанционные курсы по подготовке агрономов. Стоимость дистанционных курсов составляет 22 тыс. рублей. Предполагается, что полученные знания помогут повысить урожайность на 1ц/га. В экономическом выражении 1ц/га равен 1,4 миллиона рублей.

Отрасль растениеводства активно развивается. Основными ее проблемами являются зависимость от погодных условий и низкий технологический уровень процесса производства в сравнении с западными компаниями. Основной возможностью отрасли являются внедрение новых технологий в процесс производства.

Для формирования конкурентоспособной стратегии, необходимо определить, с какими стратегическими проблемами сталкивается организация.

Для того чтобы точно указать вопросы, на решении которых должна сосредоточиться организация, руководство должно принять во внимание следующее:

- на сегодняшний день фирма активно расширяется. Расширяется с большой долей заемных средств, поэтому руководству нужно четко отслеживать рентабельность производства и соотношение ЗС/СС;

- отрасль развивается, и поддержка государства лишь ускоряет ее развитие;

– в современных условиях человеческий капитал становится не просто средством достижения целей организации, а становится наиболее ценным ее активом;

– в современных условиях при ускорении НТП невозможно достичь успеха, отставая в технологичности производства;

– у компании есть ряд конкурентных недостатков, которые связаны с недостаточной грамотностью в области агрономии. Недостаточно оптимизирована деятельность основных стадий производства.

Степень конкуренции в отрасли позволяет функционировать, чувствуя себя достаточно комфортно. Для улучшения своей позиции относительно конкурентов необходимо снизить влияние соперничества с ними (8 баллов) и снизить влияние такого фактора как ограничение в повышении цен, вызванных социально-политическими факторами (8 баллов).

Для этого необходимо улучшать организацию и эффективность основных технологических процессов, что позволит увеличить рентабельность и снизить чувствительность к колебаниям из вне. Для этого предприятию необходимо более правильно вносить удобрения в почву и своевременно опрыскивать культуры от болезней и вредителей. Для этого необходимо приобрести дополнительный опрыскиватель ОМППШ-2500 «ТОРНАДО» благодаря которому можно будет вносить удобрения своевременно в нужные фазы. Стоимость опрыскивателя составляет порядка 800 000 рублей. Ожидаемый эффект от его применения составит порядка 1-2 ц/га.

Таблица 26 – Экономический эффект от покупки опрыскивателя

	Пшеница	Рапс
Затраты (руб.)	800 000	
Выручка	$700\text{га} \cdot 0,15\text{т/га} \cdot 7\text{тыс/т} =$ 735 000 руб.	$350\text{га} \cdot 0,15\text{т/га} \cdot 18\text{тыс/т} =$ 945 000 руб
Прибыль (руб.)	$735\ 000 + 945\ 000 - 800\ 000 = 880\ 000$	

Из данной таблицы видно, что от применения опрыскивателя предприятие получает дополнительно 880 тысяч рублей прибыли.

Цепочка ценностей показывает, что в структуре издержек организации наибольший вес имеют такие виды деятельности, как закупка семян, производство, закупка удобрений и закупка химии. Это нам говорит о том, что для снижения себестоимости продукции, в первую очередь, необходимо обратить внимание именно на эти виды деятельности. Самым очевидным и простым шагом по снижению издержек, связанных с этими видами деятельности, является заблаговременная закупка, благодаря которой есть возможность закупить сырье по более низкой цене, так как спрос на нее еще будет маленький. Общие затраты на эти виды деятельности составляют 9,6 млн рублей. Предприятию рекомендуется производить закупки за шесть месяцев до сезона работ. Предполагается, что это позволит сэкономить порядка 12% от общей стоимости сырья. При заблаговременной покупке сырья возникает проблема «замораживания» капитала, в таком случае возникает вопрос экономической целесообразности вложений. Для определения экономической целесообразности необходимо данный вариант вложений сравнить с альтернативными вариантами, способными принести доход от вложения данной суммы.

Таблица 27 – Экономический эффект от заблаговременной закупки сырья

Покупка в сезон	9 600 000
Заблаговременная покупка	$9\,600\,000 - (9\,600\,000 * 0,12) = 8\,448\,000$
Альтернативные вложения	$9\,600\,000 - (8\,448\,000 * 0,1/2) = 9\,177\,600$
Экономия	$9\,177\,600 - 8\,448\,000 = 729\,600$

Из данных расчетов мы видим, что закупка сырья заблаговременно экономически целесообразней покупки непосредственно в сам сезон, и в сравнении с альтернативными вложениями. Как видно из данной таблицы, экономия от заблаговременной покупки сырья составляет 729 600 руб.

Организации необходимо больше уделять внимание привлечению квалифицированного персонала. На данный момент необходимы: тракторист, комбайнер и водитель МАЗ. Для их поиска необходимо использовать следующие инструменты:

- обратиться в службу занятости и попытаться отобрать необходимых сотрудников;
- подать объявления в местные газеты;
- осуществить head-hunting.

Таблица 28 – Результаты внедрения всех рекомендаций

Показатели	Период		Отклонение	
	До внедрения	После внедрения	Абсолютное	Относительное, %
Покупка зерносушилки				
Вложения	6 000 000	4 200 000	1 800 000	70
Прохождение дистанционных курсов				
Прибыль	7 611 304	9 011 304	1 400 000	18,3
Рентабельность	15,9	18,8	2,9	18,2
Покупка опрыскивателя				
Прибыль	7 611 304	8 491 304	880 000	11,56
Рентабельность	15,9	17,7	1,8	11,3
Закупка сырья заблаговременно				
Прибыль	7 611 304	8 340 904	729 600	9,5
Рентабельность	15,9	17,4	1,5	9,4
Итого				
Прибыль	7 611 304	10 620 901	3 009 600	39,5
Рентабельность	15,9	22,2	6,3	39,6
Покупка зерносушилки				
Вложения	6 000 000	4 200 000	1 800 000	70

Исходя из таблицы видно, что для внедрения рекомендаций предприятию необходимо 13 470 000 рублей. При этом организация экономит 2 529 600 рублей за счет заблаговременной закупки сырья и использования

государственной программы поддержки сельхозпроизводителей. У организации сокращается период сбора урожая, что снижает риск потери урожая от неблагоприятных климатических условий. Рентабельность предприятия, также увеличивается на 6,3% в абсолютном значении.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе исследовательского проекта были разработаны решения по совершенствованию производственной деятельности ИП Глава КФХ Хамуха Н.Н.

Для достижения цели были реализованы следующие задачи:

- дать определение понятию стратегия;
- провести анализ внутренней среды;
- провести анализ внешней среды;
- разработать предложения по совершенствованию производственной деятельности ИП Хамуха Н.Н.

Для решения поставленных задач при написании использовалась система методов исследования: табличного, графического, сравнения, группировок.

Проведенный анализ показал, что отрасль растениеводства активно развивается, во многом, благодаря государственной политике, направленной на поддержание С/Х в России. В целом, условия в отрасли являются благоприятными для функционирования в ней предприятий, хотя и конкуренция достаточно высокая. Анализ внутренней среды показал, что конкурентная позиция организации является устойчивой. У компании есть как сильные стороны, так и слабые. Были разработаны мероприятия по усилению конкурентной позиции. В работе были определены основные показатели отрасли, движущие силы отрасли, ключевые факторы успеха, конкурентные позиции предприятий, сильные и слабые стороны предприятий, SWOT-анализ, цепочку ценностей предприятия. На основании всего этого предприятие сможет совершенствовать свою деятельность.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Афилов, Э. А. Планирование на предприятии : учеб. пособие /Э. А. Афилов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Минск : Высш. шк., 2016. – 254 с.
2. Бабук, И. М. Экономика предприятия : учеб. пособие / И. М. Бабук. – Минск : «ИВЦ Минфина», 2017. – 212 с.
3. Бараев А.И. «Яровая пшеница». М., «Колос», 2016, 429с.
4. Баринов, В. А. Стратегический менеджмент: моногр. / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 238 с.
5. Брусов, П. Н. Финансовый менеджмент. Финансовое планирование : учеб. пособие / П. Н. Брусов, Т. В. Филатова. – М. : КНОРУС, 2014. – 226 с.
6. Вавилов, П.П. и др. Растениеводство; М.: Колос; Издание 2-е, перераб. и доп. - Москва, 2014. - 432 с.
7. Василенко И.И. «Повышение урожайности и качества пшеницы». М., «Знание», 2014, 64с.
8. Васько В.Т. Теоретические основы растениеводства / В.Т. Васько. - М.: Профи-информ, 2015. - 200 с.
9. Врублевская О.В. - Отв. ред., Романовский М.В. - Отв. ред. Финансы 3-е изд. Учебник для вузов. — М.:Издательство Юрайт, 2016 г. — 590 с.
10. Григорьева, Т. И. Финансовый анализ для менеджеров: оценка, прогноз : учеб. для магистров / Т. И. Григорьева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2014. – 462 с.
11. Дугин П.И. Резервы повышения производительности труда в сельском хозяйстве.-М.:Росагропромиздат, 2015. – 235с.
12. Жилияков, Д. И. Финансово-экономический анализ (предприятие, банк, страховая компания) : учеб. пособие / Д. И. Жилияков, В. Г. Зарецкая. – М. : КНОРУС, 2014. – 368 с.
13. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2013. - 528 с.

14. Когденко, В. Г. Краткосрочная и долгосрочная финансовая политика : учеб. пособие для вузов / В. Г. Когденко, М. В. Мельник, И. Л. Быковников. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 471 с.
15. Курлыкова, А.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / А.В. Курлыкова. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 176 с.
16. Макарец Л.И. Экономика производства сельскохозяйственной продукции. - СПб.: Издательство ЛАНЬ, 2013. – 311 с.
17. Мальцева В.Ф. Технология производства продукции растениеводства: учебник для вузов. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2008. – 601с.
18. Нешиной А.С., Воскобойников Я.М. Финансы: Учебник, 10-е изд. — М.: ИТК «Дашков и К°», 2015 г. — 528 с.
19. Организация сельскохозяйственного производства/Под ред. Ф.К.Шакирова. - М.:Колос, 2014. – 164 с.
20. Панов, А. И. Стратегический менеджмент / А.И. Панов, И.О. Коробейников. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 244 с.
21. Пирс, П Д. Стратегический менеджмент / Д. Пирс П, Р. Робинсон; Пер. с англ. Е. Милютин. - СПб.: Питер, 2013. - 560 с.
- 22.Потаев В.С. Организация производства на предприятиях АПК: учебное пособие. - Улан-Удэ: БГСХА им. В.Р. Филиппова, 2016. - 111 с.
23. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособие / Г. В. Савицкая. – 6-е изд., перераб. и доп. – Минск : Новое знание, 2017. – 186 с.
24. Сайт росстат [Электронный ресурс]. - URL:<http://www.gks.ru/> (дата обращения 14.03.2018)
25. Стрижова Ф.М. Растениеводство: учебное пособие / Ф.М. Стрижова, Л.Е. Царева, Ю.Н. Титов. - Барнаул: Изд-во АГАУ, 2017. - 219 с.
26. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд; Пер. с англ. А.Р. Ганиева, Э.В. Кондукова. - М.: Вильямс, 2013. - 928 с.

27. Чуев, И. Н. Комплексный экономический анализ финансово-хозяйственной деятельности: учебник для вузов / И. Н. Чуев, Л. Н. Чуева. – 3-е изд. – М.: Дашков и Ко, 2013. – 384 с.
29. Шилков, В.И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.И. Шилков. - М.: Форум, 2013. - 304 с.
28. Шуляк П. Н. Финансы предприятия. — М.: ИТК «Дашков и К», 2009 г. — 624 с.
30. Экономика сельского хозяйства/Н.Я.Коваленко и др. - М.: ЮРКНИГА, 2014. – 249 с.
31. Экономическая эффективность механизации сельскохозяйственного производства/Шпилько А.В. и др.,Москва, 2015. – 361 с.
32. Экономика сельскохозяйственного предприятия/Под ред. И.А.Минакова.-М.:КолосС, 2016. – 327 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А – Формирование экспертной оценки

Для получения релевантной экспертной оценки, мне необходимо было найти людей, которые смотрят на рынок со стратегической точки зрения, которые знают, что происходит на рынке, поэтому мною были привлечены управляющие и директора местных С/Х предприятий.

Для определения факторов, определяющих развитие отрасли растениеводства, мною была разработана таблица, в которой все факторы были разбиты на 4 группы – социальные, технологические, экономические и политические. Экспертам необходимо было указать, какие факторы в каждой группе сильнее всего влияют на развитие отрасли, определить причины, тенденции этих факторов, определить направление развития, силу влияния и вес фактора. В результате я получил список факторов, определяющих развитие отрасли, распределенных на 4 группы.

Таблица 1 – Пример таблицы факторов

Социальные факторы	Причины	Тенденции	Направление и сила	Вес
-				
-				
-				
Экономические факторы				
-				
-				
-				
Технологические факторы				
-				
-				
-				
Политические факторы				
-				
-				

Аналогичным образом я проводил экспертную оценку всех интересующих меня вопросов, таких как анализ конкурентных сил отрасли, КФУ отрасли. Конкурентную позицию компании я определял с руководителем.