МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РФ

НИЖЕГОРОДСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ

КАФЕДРА СТАТИСТИКИ И АНАЛИЗА ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

#### КУРСОВАЯ РАБОТА

по анализу и диагностики

финансово – хозяйственной деятельности

Анализ ликвидности, платёжеспособности и диагностика банкротства

ЗАО «АТИ-Агроальянс» Первомайского района

**Выполнил: Бирюков С.А.**

Студент 4 курса

Руководитель: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

ученая степень, звание, должность

Нижний Новгород

2010 год

**Содержание.**

Введение

Раздел 1.Организационно- экономическая характеристика.

Раздел 2. Анализ ликвидности и платёжеспособности.

* 1. Анализ ликвидности оборотных активов.
  2. Анализ формирования собственных оборотных средств.
  3. Оценка платёжеспособности на основе изучения потоков денежных средств.
  4. Диагностика вероятности банкротства.

Раздел 3. Пути финансового оздоровления

Выводы предложения.

Список использованной литературы.

**Введение.**

В условиях советской экономики проблемы антикризисного управления не были столь актуальными как в настоящее время. Особенно проблема антикризисного управления актуальна сейчас когда как в стране так и мире экономический кризис. Раньше в стране господствовала официальная установка пропорционального и планомерного, соответственно, и бескризисного развития экономики, следовательно, не было нужды в антикризисном управлении. Некоторые предприятия и в советский период были убыточными, но их наличие объяснялось тем, что государство сознательно устанавливало более низкие цены на их продукцию. В связи с чем возник такой феномен как планово-убыточное предприятие. Что касалось других предприятий, убыточность которых являлась следствием бесхозяйственности, то к ним применялись административные меры воздействия – от смены руководства до реорганизации.

Проблемы антикризисного управления стали приобретать особую актуальность в период проведения рыночных реформ в России. Во-первых, потому, что в условиях рыночного капиталистического хозяйства антикризисное управление играло особо важную роль в оздоровлении экономики. Во-вторых, по мере продвижения реформ в России стало быстро нарастать число убыточных предприятий. Начиная с 1995 года, удельный вес убыточных предприятий в нашей стране превысил 50%, снизившийся затем до 40% и продолжающий снижаться и в настоящее время, но они все еще остаются. Удельный вес неплатёжеспособных предприятий значительно больше, так как многие прибыльные предприятия имеют недостаточно доходов для погашения своих денежных обязательств.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод о том, что выход из кризиса сельскохозяйственных предприятий является актуальной проблемой. В связи с этим, целью курсового проекта является разработка стратегии выхода из кризиса на примереЗАО «АТИ-Агроальянс»Первомайского района

Нижегородской области. Следовательно, необходимо решить следующие задачи:

* Анализ финансового положения;
* Диагностика возможного банкротства;
* Антикризисное управление;
* Экономическая характеристика и эффективность использования производственного потенциала, анализ внутренней среды и системы управления;
* Изучение миссии организации, конкурентоспособности, а также изучение прочих мероприятий, способствующих реализации данной стратегии.

При написании курсового проекта использованы следующие методы: графический, монографический, экспертный.

Информационными источниками служили: бухгалтерская отчетность ЗАО «АТИ-Агроальянс» за 2006,2007,2008 г, первичные документы, данные собранные на основе анкетных опросов специалистов, а также по хозяйствам южной зоны области. Кроме того, использовалась учебная литература и данные периодической печати.

**Теоретическая глава.**

Анализ финансового положения – задача очень объемная по масштабам. Наличие же конкретной цели анализа ограничивает задачу и делает её практически разрешимой.

Управление предприятием в условиях кризиса является предметом заботы не только его руководителей и собственников, но и множества с ним взаимодействующих организаций. Кризисное управление – управление, возлагающее дополнительные риски на множество экономических структур, без участия которых предприятие не может выжить. В первую очередь – это коммерческие банки. Банки являются основными регуляторами денежных потоков, сохраняющие ведущую роль в финансовом анализе предприятия на всех стадиях жизни, от рождения до ликвидации.

Кредитоспособность предприятия – способность платить по своим обязательствам. Таким образом, банк, прежде чем выдать кредит предприятию должен изучить его финансовое положение, сможет ли оно вернуть кредит и каким образом. Основой определения кредитоспособности предприятия является баланс, который даёт представление об остатках денежных средств предприятия.

Банк осуществляет расчетное и кассовое обслуживание предприятий. В том случае ему необходимо знать о каждом предприятии: среднюю величину денежных средств, ожидаемых на счетах предприятия; вероятное отклонение величины денежных средств; ожидаемое количество сделок за единицу времени.

Эти данные позволяют банку предопределить минимальные и средние денежные средства и объём работы по обслуживанию клиентов. Анализ баланса предприятия за несколько периодов позволяет получить представление об остатках денежных средств на счетах предприятия.

Банку может потребоваться принять решение о выдаче краткосрочного кредита предприятию. При решении вопроса о кредитовании под оборот необходимо оценить абсолютную ликвидность баланса предприятия и другие показатели покрытия.

Долгосрочные кредиты – достаточно редкое явление. Но если банку придётся принимать решение о выдаче долгосрочного кредита, ему будет необходимо оценить финансовую устойчивость предприятия, провести наиболее полный анализ его финансового положения (13, с. 35).

Методы, глубина анализа состояния клиента банка, его заёмщика могут варьироваться в зависимости от намеченной цели анализа. Такими целями могут быть:

* Предварительный материал для переговоров с потенциальным клиентом, заёмщиком;
* Помощь заёмщику, например, в выборе вариантов инвестиций;
* Плановый анализ состояния клиентской сети банка и её тенденций;
* Решение об участии в сложных проектах покупки или продажи предприятий.

Наиболее полный анализ положения предприятия должен выявить его сильные и слабые стороны, причем с оценкой затрат, необходимых для улучшения слабых сторон и полного использования сильных. В этом случае анализ финансового состояния предприятия становится одним из этапов разработки и реализации стратегии предприятия и цели такого анализа привязывается к конкретным вопросам стратегического управления. Как правило в том случае финансовые показатели позволяют провести сравнение предприятия со среднеотраслевыми данными, более сильными конкурентами, выявить неблагоприятные тенденции затрат, выручки, оценить устойчивость предприятия к возможным колебаниям спроса и другим внешним условиям (9, с. 84).

Руководители предприятия нуждаются в массе более конкретных данных. Необходимых для реализации долгосрочных и оперативных планов, проведение договорной работы с клиентами, принятие каждодневных решений. Исходя из этого руководителям необходима развитая система финансового анализа от каждодневного оперативного до регулярного, полного, позволяющего принимать управленческие решения, анализировать эффективность ранее принятых.

Процедуру банкротства организаций следует рассматривать с экономической и юридической точек зрения.

Банкротство с экономической точки зрения – это следствие плохого учёта хозяйственных и предпринимательских рисков в деятельности организации, обусловленных прежде всего неквалифицированными решениями и действиями руководства организации, то есть рисками руководителей и собственников организации.

Банкротство с юридической точки зрения – возможность правового решения острых конфликтов при не возврате организаций-должников денежных средств кредитору. Законодательство защищает интересы кредиторов, давая им вернуть вложенные денежные средства либо за счёт продажи имущества должника, либо в результате смены руководства и собственников организации путём внедрения и реализации разнообразных реорганизационных мер (8, с.19).

В то же время недополучение части средств кредиторами является для них следствием их рисков при постановке своей продукции или предоставлении услуг организациям без анализа и учета их платёже- и кредитоспособности.

В понятии банкротства в практике выделяют следующие виды:

* Реальное банкротство организации – характеризуется неспособностью предприятия восстановить свою платёжеспособность в силу реальных потерь собственного и заёмного капитала. Высокий уровень потерь капитала, наличие большого объёма долгов не позволяет такой организации нормально вести производственно-хозяйственную деятельность, вследствие чего она объявляется банкротом юридически. В этом случае может проводиться конкурсное производство или реорганизация юридического лица, исходя из анализа конкретного состояния активов и пассивов организации (12, с.328);
* Временное, условное банкротство – характеризуется таким состоянием неплатёжеспособности организации, которое вызвано существенной просрочкой её кредиторской задолженности, а также большим размером дебиторской задолженности, затовариванием готовой продукцией, при этом сумма активов организации превосходит объём её долгов. Такой вид банкротства организации при антикризисном управлении путём использования эффективных мер финансового оздоровления не приводит к ликвидации организации. В условиях проведения арбитражных процедур финансового оздоровления и внешнего управления появляется реальная возможность восстановить платёжеспособность организации, переориентировать производство с учётом требований рынка и обеспечить в последующем её нормальное функционирование на рынке;
* Преднамеренное (умышленное) банкротство – характеризуется преднамеренным созданием руководителями и собственниками организации состояния её неплатёжеспособности, нанесением ей экономического вреда в личных интересах или в интересах иных лиц. Выявленные арбитражными управляющими факты преднамеренного банкротства передаются в суд для привлечения виновных к уголовной ответственности;
* Фиктивное банкротство – ложное объявление организации о своей неплатёжеспособности с целью введения в заблуждение кредиторов для получения от них отсрочки платежей по своим финансовым обязательствам, либо для получения скидок с долгов, либо для передачи готовой продукции, не пользующейся спросом на рынке, для погашения долгов. Виновные в ложном объявлении организации неплатёжеспособной, в утаивании активов для погашения кредиторской задолженности преследуются в уголовном порядке по представлению арбитражных управляющих (8, с.16),

Следует упомянуть о некоторых признаках банкротства, которые выявляются непосредственно:

* Задержки с предоставлением отчётности – это свидетельствует о возможно плохой работе финансовых служб предприятия;
* Резкие изменения в структуре баланса и отчёта о финансовых результатах предприятия.
* Резкие изменения любых статей баланса в любом направлении также нежелательны.
* Резкое уменьшение денежных средств на счетах (увеличение денежных средств может свидетельствовать о невозможности дальнейших капиталовложений);
* Увеличение дебиторской задолженности (резкое снижение также свидетельствует о затруднениях со сбытом, если сопровождается ростом запасов готовой продукции);
* Разбалансирование дебиторской и кредиторской задолженности;
* Увеличение кредиторской задолженности (резкое снижение при наличии денежных средств на счетах также свидетельствует о снижении объёмов деятельности);
* Снижение объёмов продаж (неблагоприятным может оказаться и резкое увеличение объёмов продаж, так как в этом случае банкротство может наступить в результате последующего разбалансирования долгов, если проследует непродуманное увеличение закупок, капитальных затрат; кроме того, рост объёмов продаж может свидетельствовать о спросе продукции перед ликвидацией предприятия);
* Конфликты на предприятии, увольнение кого-либо из руководства, резкое увеличение числа принимаемых решений и т.д. (4, с.131)

Банкротство в своем развитии проходит несколько стадий.

На первой стадии происходит скрытое снижение цены предприятия (особенно, если не наложен специальный управленческий учёт). На этой стадии руководство часто прибегает к косметическим средствам.

На второй стадии начинаются трудности с наличными денежными средствами. Руководители склонны уже к авантюрным способам получения денег, а иногда и к мошенничеству (10, с.163).

Если не принимаются меры, то банкротство становится юридически очевидным. Предприятие не может вовремя оплачивать долги.

Разработка программ выхода из кризиса (банкротства) является отдельной темой. Однако существуют некоторые типичные приёмы, которые срабатывают в большинстве случаев. Принимаются экстренные меры:

* Смена руководства, если банкротство произошло по внутренним причинам;
* Изменение организационной структуры предприятия, сокращение аппарата управления, централизация контрольно-плановых функций;
* Установление жёсткого контроля затрат;
* Изменение культуры работы (переподготовка персонала, психологическая переориентация);
* Сокращение номенклатуры продукции и услуг;
* Усиленный маркетинг (2, с.131).

Одновременно необходимо разрабатывать стратегические меры. В большинстве случаев – это последовательный отказ от прежнего профиля предприятия.

Механизм банкротства применительно к сельскохозяйственному предприятию должен учитывать следующие особенности:

* Выбытие земли из хозяйственного оборота недопустимо, она должна передаваться более эффективным собственникам без нарушения последовательности проведения технологического комплекса работ;
* Следует сократить, а в перспективе и увеличить объёмы производства сельскохозяйственной продукции;
* Нужны мероприятия, направленные на социальную защиту населения, сохранение общего числа рабочих мест;
* Передача собственности земли, основных и оборотных средств должна осуществляться по завершению сбора сельскохозяйственных культур, до начала очередного технологического цикла работ.

Первым стратегическим направлением предотвращения банкротства является обеспечение быстрой оборачиваемости капитала. Для этого наиболее ликвидные активы должны покрывать наиболее срочные обязательства или превышать их. Быстрореализуемые активы должны покрывать долгосрочные пассивы или превышать их. Медленно реализуемые активы должны покрывать долгосрочные пассивы, труднореализуемые постоянные активы (здания, сооружения, земли, оборудование) должны быть покрыты постоянными пассивами и не превышать их.

Вторым стратегическим направлением является проведение эффективной маркетинговой политики (11, с.192).

Антикризисное управление – управление, в котором поставлено определённым образом предвидение опасности кризиса, анализ его симптомов, мер по снижению отрицательных последствий кризиса и использование его факторов для последующего развития (15, с.39).

Возможность антикризисного управления определяется в первую очередь человеческим фактором. Осознанная деятельность человека позволяет искать и находить пути выхода из критических ситуаций, концентрировать усилия на решении наиболее сложных проблем, использовать накопленный опыт преодоления кризисов, приспосабливаться к возникающим ситуациям.

Возможность антикризисного управления определяется и знанием циклического характера развития социально-экономических систем. Это позволяет предвидеть кризисные ситуации, готовиться к ним. Наиболее опасными являются неожиданные кризисы (например, нынешний кризис).

Необходимость антикризисного управления определяется целями развития. Например, возникновение кризисных ситуаций в экологии, грозящих существованию человека, его здоровью заставляет искать и находить новые средства антикризисного управления, к которому относится принятие решений об изменении технологий. Так, атомная энергетика – область деятельности с повышенной опасностью кризисных ситуаций. И здесь антикризисное управление выражается в необходимости повышения профессионализма технического персонала, укрепление дисциплины, поиск новых технологий и другое.

Проблематика антикризисного управления обширна и разнообразна. Всю совокупность проблем можно представить в виде 4 групп:

1. Включает проблемы нахождения предкризисных ситуаций – своевременно увидеть наступление кризиса, обнаружить его первые признаки, понять его характер. От этого зависит предотвращение кризиса, но механизмы предотвращения необходимо построить и запустить в действие. Но не все кризисы можно предотвратить, многие из них нужно пережить, преодолеть.
2. Вторая группа проблем антикризисного управления связана с ключевыми сферами жизнедеятельности организации. Это, прежде всего методологические проблемы её жизнедеятельности. В процессе их решения формулируются миссия и цель управления, определяются пути, средства и методы управления в условиях кризисной ситуации. Эта группа включает комплекс проблем финансово-экономического характера.
3. Проблематику антикризисного управления можно представить и в дифференциации технологий управления. Она включает проблемы прогнозирования кризисов и вариантов поведения социально-экономической системы в кризисном состоянии, проблема поиска необходимой информации и разработка управленческих решений. Существует множество ограничений по времени, квалификации персонала, недостаточности информации и другое. Здесь можно рассматривать проблемы разработки инновационных стратегий, которые способствуют выводу организации из кризиса.
4. Четвертая группа конфликтология и селекция персонала, которая всегда сопровождает кризисные ситуации (3, с.131).

Антикризисное управление составом своих типичных проблем отражает то обстоятельство, что оно является особым типом управления, обладающим как общими, так и специфическими особенностями.

Основополагающим элементом в большинстве концепций антикризисного управления выступают процедуры, которые делятся на реорганизационные и ликвидационные.

Основу механизма антикризисного управления предприятием-должником составляют:

* диагностика финансового состояния и оценка перспектив развития предприятия;
* маркетинг;
* инвестиционная стратегия;
* управление персоналом;
* производственный менеджмент;
* организация ликвидации предприятия.

Борьба предприятий за выживание в кризисных условиях – разработка, принятие и реализация во взаимосвязи различных мер организационного, правового, финансового, экономического, технико-технологического и социально-психологического характера.

Все процедуры, реализуемые на предприятии в кризисных условиях, являются сложными и ответственными и нередко с необратимыми последствиями.

Кризисы могут быть различны по природе происхождения, сфере протекания и своим последствиями. Это многообразие зримо проявляется в системе, процессах и механизме управления. Особенностями свойств системы антикризисного управления являются:

* гибкость и адаптивность;
* преобладание неформальных методов управления;
* диверсификация управления;
* ослабление централизма и усиление интеграции (9, с.47).

К особенностям процессов антикризисного управления относятся:

* мобильность и динамичность в использовании ресурсов;
* программно-целевой подход к разработке и реализации управленческих решений;
* ответственное отношение к фактору времени в процессах управления;
* опора на альтернативность при выборе стилей поведения и деятельности;
* усиление внимания к качеству разрабатываемых решений.

Антикризисное управление имеет измерение. Свое выражение оно находит в эффективности, которая характеризуется степенью достижения целей, смягчения, локализации или позитивного использования кризиса в сопоставлении с затраченными на это ресурсами.

Антикризисное управление – особый тип управления, обладающий как общими для управления чертами, так и специфическими характеристиками. Его суть выражается в том что : во-первых, кризисы можно предвидеть, ожидать и вызывать; во-вторых, кризисы в известной мере можно ускорить; в-третьих, к кризисам необходимо готовиться; в-четвёртых, кризисы можно смягчить; в-пятых, управление в условиях кризиса требует особых подходов, специальных знаний, опыта и искусства; в-шестых, кризисные процессы до определённого предела являются управляемыми; в-седьмых, управление процессами выхода из кризиса способно ускорить эти процессы и минимизировать их последствия (1, с.184).

Основными этапами разработки стратегии выхода из кризиса являются планирование, реализация, анализ и контроль. Для данной темы их можно выделить следующим образом:

1. планирование – анализ внешних факторов с целью выявления причин кризиса, анализ состояния предприятия, находящегося в кризисном состоянии, пересмотр миссии и системы целей предприятия;
2. реализация – конкретные мероприятия, например, это установление новой системы оплаты труда;
3. анализ – анализ финансового состояния предприятия;
4. контроль – антикризисное управление.

**2.1.** .Организационно- экономическая характеристикаЗАО «АТИ-Агроальянс».

ЗАО «АТИ-Агрояльянс» расположен в восточной части Первомайского района, в 25 км от районного центра г.Первомайска. Площадь ЗАО «АТИ-Агрояльянс» составляет 5332 га . В настоящее время на территории хозяйства осталось два населённых пункта : Шутилово и Обухово. Хозяйство находится в 210 км от областного центра г.Нижнего Новгорода, в 25 км от железной станции и в 20 км от г. Лукоянова. Близость железнодорожного узла обеспечивает хозяйству получение минеральных удобрений с наименьшими затратами.

Административно-хозяйственным центром ЗАО «АТИ-Агрояльянс» является с. Шутилово , расположенный в 25 км от центра г. Первомайска .

Транспортная связь с районным и областным центрами осуществляется по асфальтированным дорогам. Хозяйство дважды реорганизовалось, меняя свою организационно-правовую форму. Первый раз в 2004 г. из СПК в ООО и второй раз в начале 2009 г. из ООО «Шутиловское» в ЗАО «АТИ-Агрояльянс».

По агроклиматическому делению территория хозяйства относится к IV агроклиматическому району , который характеризуется умеренным климатом с умеренным увлажнением. Гидрологическая сеть хозяйства представлена ручьями Сухой Сатис и Лапша, прудами и каналами .

Малый вегетационный период (температура свыше 10°) длится с 5 мая по 10 сентября – 136 дней, а большой (свыше 5°) – с 18 апреля по 8 октября – 172 дня.

Метеорологическая весна наступает при переходе средней температуры от 0° до +10° и наблюдается с15 апреля по 5 мая –30 дней; осень - при переходе от +10° до 0°, что происходит в период с 19 сентября по 30 октября-42 дня.

Устойчивый снежный покров появляется приблизительно 29 ноября и лежит в течение 140 дней; сход наблюдается 14 апреля.

Среднегодовая влажность – 68 % .

Естественная растительность представлена тимофеевкой , овсяницей , тысячелистником .

Рельеф территории ЗАО «АТИ-Агрояльянс» представляет собой слабоволнистую равнину, пересечённую в различных направлениях оврагами и балками. Плоские водораздельные пространства переходят в пологие склоны различной протяжённости и различных экспозиций . Преобладающими почвами хозяйства являются серые и темно-серые лесные. По механическому составу суглинистые и супесчаные .

Характеристика размера хозяйства и размера производства представлена в таблице .

Таблица 2.1

Размер хозяйства и производства ЗАО «АТИ-Агрояльянс».

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2006 г. | 2007 г. | 2008 г. | Темп роста,% |
| **Размер хозяйства:** | 5332 | 5332 | 5332 | 100,0 |
| Площадь сельхозугодий, га | 4129 | 4129 | 4129 | 100,0 |
| в т. ч. пашни | 2738 | 2738 | 2738 | 100,0 |
| Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб. | 5052 | 6452 | 4494 | 88,9 |
| Материальные затраты, тыс. руб. | 6590 | 8128 | 10351 | 157,1 |
| Среднегодовая численность работников, занятых в сельскохозяйственном производстве, чел. | 74 | 59 | 40 | 54,1 |
| **Размер производства:** |  |  |  |  |
| Денежная выручка от реализации, тыс. руб. | 872 | 881 | 3239 | 371,4 |
| Зерновые, ц | 7245 | 5500 | 7493 | 103,4 |
| Молоко, ц | 8058 | 7128 | 4466 | 55,4 |
| Прирост кр. рог. ск., ц | 476 | 397 | 252 | 52,9 |

Изучив эту таблицу, можно сделать следующие выводы: положительными моментами является то, что хозяйство за эти годы не сократила своих площадей как общих, так и площади сельхозугодий, так же положительным моментом является тот факт, что хозяйство увеличило денежную выручку на 371,4% ( в основном за счет увеличения выручки от реализации продукции растениеводства). К отрицательным моментам относятся в первую очередь сокращение среднегодовой численности работников, и снижение производства молока и прироста КРС( в первую очередь это связано с сокращением поголовья коров).

При оценке деятельности сельскохозяйственного предприятия используется система показателей, раскрывающих важнейшие стороны его экономической деятельности (размер, концентрация производства, его специализация, интенсификация, продуктивность, финансовое состояние и т.д.). Специализация предприятия характеризуется показателями соотношения и сочетания отраслей, производящих разнообразные продукты и услуги. Специализация предприятия определяется одним или несколькими видами сельскохозяйственной продукции, на которых должна быть сосредоточена деятельность предприятия для достижения лучших результатов производства. Основным показателем, характеризующим специализацию сельскохозяйственных предприятий, является структура выручки от продажи продукции. В настоящее время ЗАО «АТИ-Агрояльянс». специализируется на производстве продукции животноводства, а именно молока и за последние годы его доля в общей структуре продукции только увеличивается, но в последнее время немаловажную роль приобрело и производство зерна(+7,4%).

Таблица 2.2

Объемы производства и продажи продукции

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид продукции и отрасль | выручка, тыс. руб. | | структура товарной продукции, % | | отклонения по | |
| выруч-  ке, тыс. руб. | струк-  туре, % |
| 2006г | 2008г | 2006г | 2008г |
| Зерновые и зернобобовые – всего | 279 | 747 | 3,5 | 10,9 | +468 | +7,4 |
| в т. ч. пшеница | 74 | 429 | 0,9 | 6,3 | +355 | +5,4 |
| рож | 119 | х | 1,5 | х | -119 | -1,5 |
| овес | 86 | 291 | 1,1 | 4,2 | 205 | 3,1 |
| Прочая продукция растениеводства | х | 99 | х | 1,4 | +99 | +1,4 |
| Итого по растениеводству | 279 | 819 | 3,5 | 11,9 | +540 | +8,4 |
| Скот и птица в живой массе: | 3264 | 2129 | 40,7 | 31,1 | -1135 | -9,6 |
| Крупный рогатый скот | 3198 | 2045 | 39,9 | 29,8 | -1153 | -10,1 |
| Молоко | 4037 | 3844 | 50,4 | 56,1 | -193 | +5,7 |
| Продукция животноводства собственного производства, реализованная в переработанном виде | 227 | 55 | 2,8 | 0,8 | -172 | -2,0 |
| в т. ч. мясо скота | 227 | 55 | 2,8 | 0,8 | -172 | -2,0 |
| Итого продукция животноводства | 7735 | 6028 | 96,5 | 88,0 | -1707 | -8,5 |
| Прочая продукция, работы и услуги | 159 | х | 1,9 | х | -159 | -1,9 |
| Всего по хозяйству | 8014 | 6847 | 100,0 | 100,0 | -1167 | 0,0 |

На протяжении с 2006 по 2008 год стабильную ведущую роль в общем объёме выручки занимает продукция животноводства, а именно молока. В 2008 году выручка от реализации молока составила 3844 тыс. рублей, что на 193 ц меньше чем в 2006 г., что связано с уменьшением поголовья животных. А вот выручка, получаемая от реализации продукции растениеводства, имеет тенденцию к росту. Так, в 2008 данный показатель составил 819 тыс. рублей, что на 540 тыс. рублей больше, чем в 2006 году. Следовательно, направление хозяйства – молочное.

Кроме того, одним из важных факторов специализации хозяйства является продуктивность животных и урожайность культур (табл. 2.3).

Таблица 2.3

Продуктивность основных сельскохозяйственных животных и урожайность основных сельскохозяйственных культур в ООО «Шутиловское»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2006г | 2007г | 2008г | Отклонение 2008г к 2006г | |
| (+;-) | % |
| Среднегодовой надой молока на 1 гол., ц | 22,1 | 19,6 | 22,0 | -0,1 | 99,5 |
| Среднесуточный  прирост, 1 гол. кр. рог. ск., гр. | 130,4 | 109,1 | 124,1 | -6,3 | 95,2 |
| Урожайность зерновых и зернобобовых, ц/га | 8,5 | 12,6 | 16,1 | +7,6 | 189,4 |

Изучая продуктивность животных и урожайность зерновых можно сказать следующее :

* Среднегодовой надой молока на 1 корову снизился, но незначительно, всего лишь на 0,1 ц или на 0,5%.
* Среднегодовой прирост 1 головы крупнорогатого скота в 2008 году снизился на 4,8% что связано в основном с сокращением поголовья коров.
* В растениеводстве урожайность зерновых и зернобобовых значительно выросла с 8,5 до 16,1 ц/га (на 89,4%), что связано со значительным увеличением затрат на зерновые за счет покупки и посадки семян элиты, значительного увеличения затрат на удобрения.

Таким образом, наличие и эффективность использования в процессе производства производственных ресурсов, с учётом природно-климатических условий хозяйства, в конечном счете, отражается в экономической эффективности деятельности предприятия в целом.

###### Таблица 2.4

Финансовые результаты хозяйственной деятельности предприятия.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2006г. | 2007г. | 2008г. | Отклонение 2008 г. к 2006 г.(+.-) |
| Выручка от реализации товаров, работ, услуг, тыс. руб. | 8014 | 7487 | 6847 | -1167 |
| Коммерческая себестоимость реализованной продукции, работ, услуг, тыс. руб. | 7403 | 6766 | 10084 | +2681 |
| Прибыль (убыток) от реализации, тыс. руб.  в т. ч.  от растениеводства  от животноводства | 611  -65  676 | 721  -4  717 | -3237  -2645  -592 | -3848  -2580  -1268 |
| Рентабельность(убыточность) производства, % | 8,2 | 10,6 | -32,1 | -40,3 |
| Рентабельность(убыточность)  продаж, % | 7,6 | 9,6 | -47,2 | -54,8 |

В 2008 году в ООО «Шутиловское» наблюдалось снижение по основным финансовым показателям: так выручка от реализации снизилась на 1167 тыс. руб. (на 15%) до уровня 6847 тыс. руб., все это происходило с увеличением коммерческой себестоимости. За 3 года она выросла на 2687 тыс. руб., что в свою очередь привело к тому что хозяйство стало убыточным, как по растениеводству так и по животноводству, хотя еще в 2007 году отрасль животноводства приносила хозяйству неплохую для него прибыль в размере 717 тыс. руб. Конечно, все это не могло не сказать на рентабельности (убыточности) предприятия, так показатель рентабельности производства снизился на 40,3 %, предприятие и так не обладало большой рентабельностью, а теперь оно убыточно. По рентабельности продаж снижение еще больше на 54,8% с 7,6% до -47,2%.

Таблица 2.5

Динамика показателей оценки финансовой деятельности.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателей | 2006 г | 2007 г | 2008 г | Темп роста,% |
| Коэффициент текущей ликвидности | 6,3 | 13,4 | 17,8 | 282,0 |
| Коэффициент быстрой ликвидности | 0,33 | 0,64 | 3,3 | 1000,0 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,002 | 0,1 | 0,05 | 2500,0 |
| Доля оборотных средств в активах | 0,47 | 0,51 | 0,8 | 170,2 |
| Доля запасов в оборотных активах | 0,93 | 0,94 | 1 | 107,5 |
| Коэффициент покрытия запасов | 0,9 | 0,98 | 1,3 | 144,4 |
| Коэффициент финансовой зависимости | 1,35 | 1,22 | 1,22 | 89,0 |
| Коэффициент маневренности | 0,53 | 0,58 | 0,91 | 171,7 |
| Коэффициент концентрации заемного капитала | 0,26 | 0,18 | 0,18 | 69,2 |
| Коэффициент соотношения собственных и заемных средств | 0,36 | 0,22 | 0,21 | 58,3 |
| Коэффициент общей оборачиваемости капитала (ресурсоотдачи) | 0,76 | 0,66 | 0,79 | 103,9 |
| Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности | 10,3 | 17,2 | 17,7 | 171,8 |

Проанализировав данные таблицы можно сделать вывод о том что ООО «Шутиловское» находится в хорошем финансовом положении, все основные показатели оценки финансовой деятельности предприятия растут, да как, так

Коэффициент быстрой ликвидности увеличился в 10 раз, коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности увеличился на 71,8%, так же хозяйство уменьшает долю заемного капитала, так коэффициент концентрации заемного капитала снизился на 30,8 %, а коэффициент финансовой зависимости на 11%.

**2.2. Оценка обеспеченности и эффективности использования производственного потенциала.**

Трудовые ресурсы – объект постоянной заботы со стороны руководства предприятия. Какие бы технические возможности не открывались перед организацией, оно не сможет работать эффективно без соответствующего человеческого ресурса. В конечном итоге всё зависит от людей, их квалификации, умения и желания работать.

В настоящее время наблюдается тенденция снижения численности сельского населения и численности людей, занятых в сельскохозяйственном производстве; идёт процесс «старения кадров»; снижается их образовательный уровень. Стоит отметить, что уменьшается приток молодых специалистов в хозяйствах области. Поэтому необходимо более эффективно использовать имеющиеся трудовые ресурсы в хозяйстве.

Таблица 2.6

Обеспеченность хозяйства трудовыми ресурсами.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категории работников | 2006 г. | | 2007 г. | | 2008 г. | | 2008г. в  % к  2006г. |
| чел | % | чел | % | чел | % |
| Работники, занятые в с/х производстве, всего  из них:  работники постоянные  в том числе:  трактористы-машинисты  доярки  скотники  рабочие сезонные и временные  Служащие  из них:  руководители  специалисты.  Всего работников | 74  50  7  15  27  12  12  2  4  74 | 100,0  67,5  9,4  20,2  36,4  16,2  16,2  2,7  5,4  100,0 | 59  34  6  15  12  14  11  2  4  59 | 100,0  57,6  10,1  25,4  20,3  23,7  18,6  3,3  6,7  100,0 | 40  26  6  10  9  -  14  2  4  40 | 100,0  65,0  15,0  25,0  22,5  -  35,0  5,0  10,0  100,0 | 54,1  52,0  85,7  66,7  33,3  -  116,7  100,0  100,0  54,1 |

Состояние с трудовыми ресурсами в ООО очень плачевное, сокращение наблюдались по всем основным производственным профессиям, как итог, общее сокращение численности работающих с 74 человек до 40 (на 55,9%). Так число постоянных работников сократилось на 24 человека (более чем на половину) из них наибольшее сокращение коснулось скотников – 18 человек. Так же в хозяйстве в 2008 году не было рабочих сезонных и временных т.к. часть их обязанностей в летний период взяли на себя скотники, оставшаяся часть работников не понадобилась, из-за ввода новой техники. Основной причиной оттока кадров из сельской местности является низкий уровень материального стимулирования их труда. Поэтому необходимо рассмотреть динамику среднемесячной заработной платы в ООО «Шутиловское» (табл. 2.7).

Таблица 2.7

Динамика среднемесячной заработной платы в ООО «Шутиловское», руб.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Категории работников | 2006 г. | 2007 г. | 2008 г. | 2008 г. в % к 2007 г. |
| Работники, занятые в с. х. производстве всего  в т. ч.  Рабочие постоянные,  из них:  трактористы-машинисты  операторы машинного доения  скотники кр. рог. ск.  Рабочие сезонные и временные  Служащие, из них:  руководители  специалисты | 3787,2  3860,0  4357,1  4916,7  3253,1  2694,4  4567,4  11541,6  3833,3 | 4731,6  5563,7  5722,2  6122,2  5145,8  2410,7  5113,6  12250,0  4354,2 | 2083,3  5541,6  4236,1  3425,0  9240,7  -  5190,5  13750,0  4875,0 | 94,7  143,5  97,2  70,0  284,0  -  113,6  141,9  127,1 |

Одной из важнейших проблем в настоящий момент в с.-х. является низкая заработная плата, не является исключением и ООО «Шутиловское». Заработная плата в ООО «Шутиловское» одного работника занятого в с. х. производстве составляла в 2008 г. 2083,3 руб., что низко даже для с.-х. Наиболее низкая заработная плата в 2008 году наблюдалась у доярок 3425 руб., при том, что в 2007 году в хозяйстве наблюдался рост з.п. (что может быть связано с объемом полученной выручки хозяйством), но несмотря на это з.п. постоянных работников выросла на 43,5% до 5541,6 руб., что связано с резким ростом з.п. скотников( что объясняется тем фактом, что в хозяйстве произошло резкое сокращение численности скотников, при неизменных или даже увеличенных объемах произведенных работ). Единственное показатели, где наблюдалась устойчивая положительная динамика роста это з.п. руководителей и специалистов, что конечно не может, является отрицательным фактом в особенности по специалистам, но хозяйству следует обратить большее внимание з.п. остальным категорий работников, если хозяйство не хочет остаться без рабочих. Положительным является тот факт, что хозяйство активно помогает всем его членам в ведении ЛПХ, особенно в наиболее труда затратные моменты производства (посадку и уборку урожая) что дает людям дополнительный доход.

Большое влияние на производственный процесс оказывает производительность труда. В исследуемом хозяйстве её можно охарактеризовать рядом показателей указанных ниже.

Таблица 2.8

**Производительность труда на производстве основных видов сельскохозяйственной продукции.**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид продукции | Годы | | | | | |
| 2006 | | | 2008 | | |
| Произ-  ведено, ц | Прямые затраты труда,тыс.  чел.-ч | Затр. труда на 1 ц, чел.-ч | Произ-  ведено, ц | Пр. затраты труда,тыс. чел.-ч | Затр. труда на 1 ц, чел.-ч |
| Зерно | 7245 | 5,8 | 0,8 | 7493 | 9,0 | 1,2 |
| Молоко | 8058 | 36,3 | 4,5 | 4466 | 24,5 | 5,5 |
| Прирост кр.рог.ск. | 476 | 96,4 | 202,6 | 252 | 27,7 | 110,2 |

В 2008 году по сравнению с 2006 уровень производительности труда умеет разнонаправленную тенденцию, по зерну рост, по продукции животноводство снижение, что связано с общим сокращением поголовья животных. Для подробного изучения деятельности хозяйства необходимо также рассмотреть наличие определённого количества и состава основных фондов, без которых не возможен процесс производства, как в растениеводстве, так и в животноводстве. С учётом произошедших изменений в хозяйстве за последние три года, обеспеченность хозяйства основными фондами выглядит следующим образом (таблица 2.9).

Таблица 2.9

Анализ обеспеченности предприятия основными средствами производства.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Годы | | | 2008г. к 2006 г.,% |
| 2008 | 2007 | 2006 |
| Среднегодовая стоимость основных производственных средств с.-х. назначения – всего, тыс. руб. | 5052 | 6451,5 | 4494 | 88,9 |
| в т. ч. на 100 га с.-х. угодий (фондообеспеченность) | 122,4 | 156,5 | 108,9 | 88,9 |
| на 1 среднегодового работника (фондовооруженность) | 68,3 | 109,4 | 112,35 | 164,5 |
| Среднегодовая стоимость оборотных средств на 100 руб. основных производственных средств, руб. | 95,9 | 114,4 | 145,9 | 152,1 |
| Энергетическая мощность,  л. с. | 2930 | 2929 | 1278 | 43,6 |
| Энергообеспеченность хозяйства, л. с. | 0,71 | 0,71 | 0,31 | 43,7 |
| Энерговооруженность труда, л. с. | 39,6 | 49,6 | 31,9 | 80,5 |

Фондообеспеченность в 2008 году по сравнению с 2006 снизилась на 11,1%,при этом фондовооруженность увеличилась на 64,5%, немаловажным фактором здесь является сокращение численности работников. Среднегодовая стоимость оборотных средств на 100 рублей основных производственных фондов имеет значительный рост (52,1%).

Несомненно, повышение обеспеченности хозяйства основными фондами, наряду с эффективным их использованием, создают благоприятные предпосылки для более полного и рационального использования земельных ресурсов.

Основные фонды предприятия в результате износа, ветхости, стихийных бедствий и других причин выбывают из действующих. В то же время на предприятие поступает часть фондов: переводят скот в основное стадо, покупают технику. Это движение отражается в балансах (таблица 2.10).

Таблица 2.10

Выбытие и обновление основных средств ООО «Шутиловское»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | годы | | | | |
| 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
| Наличие основных средств на начало года всего, тыс. руб. | 12306 | 2266 | 3781 | 6323 | 6580 |
| Поступило в отчетном году, тыс.руб. | 328 | 1315 | 3213 | 397 | 60 |
| Выбыло в отчетном году, тыс. руб. | 391 | 200 | 671 | 140 | 4232 |
| Наличие основных средств на конец года всего, тыс. руб. | 2266 | 3781 | 6323 | 6580 | 2408 |
| Коэффициент выбытия, % | 3,1 | 8,8 | 13,3 | 2,2 | 94,2 |
| Коэффициент обновления, % | 14,5 | 34,7 | 63,6 | 6,1 | 1,3 |

В анализируемом хозяйстве в период с 2004 года по 2008 год наблюдаются резкие скачки коэффициентов обновления и выбытия. Это объясняется тем, что в хозяйстве за эти годы произошло практически полное замена старой изношенной техники на новую более производительную, так же было несколько новых крупных построек. В целом за три года в ООО «Шутиловское» сумма выбывших основных средств составила – 5634 тыс. руб., а поступивших, введенных в эксплуатацию –5313тыс. руб.

На сегодняшний день в наличии машинотракторного парка ООО «Шутиловское» находится 13 тракторов: 2 трактора МТЗ-80Л, 3 трактора МТЗ-80,5 тракторов МТЗ-82,1 трактор К-701, 2 трактор Atles 946 - Claas

А так же : 3 автомобиля Газ- 53Б, 3 автомобиля Газ Саз 3307, 1 автомобиль Камаз.

Кроме этого в хозяйстве один зерноуборочный комбайна Енисей-1200 и один Dominator 150 (Claas).

**2.3. SWOT – анализ внутренней среды организации**

**(на примере ООО «Шутиловское»)**

Анализ внутренней среды, как он проводится в стратегическом управлении, направлен на выявление угроз и возможностей, которые могут возникнуть во внешней среде по отношению к организации, а также сильных и слабых сторон, которыми обладает организация. Именно для решения этой задачи и разработаны определённые приёмы анализа среды, которые применяются в стратегическом управлении.

Применяемый для анализа среды метод SWOT является широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды предприятия. Применяя этот метод, удаётся установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации, внешними угрозами и возможностями. Методология SWOT предполагает сначала выявление слабых и сильных сторон, а также угроз и возможностей, а затем устанавливает связи между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации (7, с.248).

Сначала с учётом конкретной ситуации, в которой находится организация, составляется список слабых и сильных сторон, а также список угроз и возможностей (приложение 1).

После того как составлен конкретный список, наступает этап установления связей между ними (приложение 2).

Эффективность использования организацией ресурсного потенциала и предоставляющиеся возможности используются на 68%. В течении определённого промежутка времени потенциал предприятия может быть увеличен на 31%.

Для успешного применения методологии SWOT – анализа окружения организации важно уметь не только вскрыть угрозы и возможности, но и попытаться оценить их с точки зрения того, сколь важным для организации является учёт в стратегии её поведения каждой из выявленных угроз и возможностей (6, с.199).

Для оценки возможностей применяется метод позиционирования каждой конкретной возможности на матрице возможностей (приложение 3).

Подобная матрица составляется для оценки угроз (приложение 4).

Матрица возможностей больше матрицы угроз на 3,2%, что подтверждает возможность эффективного использования производственных ресурсов предприятия.

С помощью множественной корреляции необходимо оценить влияние различных факторов на результативный показатель. Количественная взаимосвязь между прибылью (убытком) на 1 среднегодового работника и коэффициентами финансовой устойчивости, привлечения заёмных средств, менеджмента и ресурсоотдачи, расчёт которых представлен в приложении 5. Данная взаимосвязь отражается в уравнении y = -995,77 + 52,24х1 + 569,59х2 + 74,39х3 – 32,42х4. Исходя из полученных данных можно сделать выводы о том, что:

* с увеличением коэффициента финансовой устойчивости на единицу, чистая прибыль (убыток) на 1 среднегодового работника увеличится на 52,24 тыс. рублей;
* с увеличением коэффициента привлечения заёмных средств на единицу, чистая прибыль (убыток) в расчёте на 1 среднегодового работника увеличится на 569,59 тыс. рублей;
* с увеличением коэффициента менеджмента на единицу, чистая прибыль (убыток) на 1 среднегодового работника увеличится на 74,39 тыс. рублей;
* при увеличении коэффициента финансовой устойчивости на единицу, чистая прибыль (убыток) на 1 среднегодового работника уменьшится на 32,42 тыс. рублей.

При условии, что все факторы действуют не одновременно.

Связь между чистой прибылью (убытком) на одного среднегодового работника и изучаемыми факторами тесная, так как результат зависит от факторов на 70%, остальные 30% - действие других факторов (приложение 6).

**2.4. Анализ системы управления ООО «Шутиловское»**

Опыт проведения аграрной реформы показывает, что в условиях рынка должна возрастать роль государственного регулирования агропромышленного производства, управления государственной собственностью и формирования межотраслевых пропорций как в системе АПК, так и за его пределами. Все большее значение приобретает стратегическое управление аграрным сектором, которое базируется на переоценке, диагнозе происходящих социально - экономических процессов и выработке стратегических решений, направленных на стабилизацию и дальнейшее развитие АПК.

Управление – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации.

Управление организацией играет ключевую роль в проведении политики взаимодействия организации с внешней средой. Общее окружение одинаково по своему составу для всех организаций, и оно включает в себя вопросы политических, правовых, социально-культурных, экономических, технико-информационных, национальных, природных и международных процессов.

Управление способствует повышению эффективности, производительности труда, хотя само управление основано на непроизводительном труде. Эффект, который дает управление, позволяет говорить о созидательной его роли в производственном процессе. Можно сказать, что управление создает дополнительную производительность, дополнительный эффект.

Основным документом, регламентирующим деятельность предприятия является устав. Высшим органом управления является собрание акционеров. Общество обязано ежегодно проводить годовое общее собрание акционеров. В обществе может быть сформирован Совет директоров, который осуществляет общее руководство деятельностью предприятия. Члены Совета директоров избираются годовым общим собранием акционеров. Члены Совета директоров избирают председателя из их числа большинством голосов от общего числа членов. Председатель организует работу Совета директоров, сзывает их заседания и председательствует на них, организует на заседаниях ведение протокола, открывает общее собрание акционеров. Члены Совета директоров при осуществлении прав и обязанностей должны действовать в интересах общества, осуществлять свои права и исполнять обязанности в отношении общества добросовестно и разумно. Члены Совета директоров несут ответственность перед обществом в полном объёме за убытки, причинённые обществу их виновными действиями, которые определяются в судебном порядке. Руководство текущей деятельностью общества осуществляется единоличным исполнительным органом общества – Генеральным директором. Исполнительный орган общества подотчетен Совету директоров и общему собранию акционеров. Для осуществления контроля за финансово-хозяйственной деятельностью общества общим собранием акционеров избирается ревизионная комиссия.

Для проведения комплексной оценки уровня экономического развития предприятия как результативной работы аппарата управления необходимо рассчитать темп экономического развития предприятия:

Тэр = √Тпт \* Тф \* Тзо \* Тр \* Тоб ,

где Тпт – темп роста (снижения) производительности труда;

Тф – темп роста (снижения) фондоотдачи;

Тзо – темп роста (снижения) затратоотдачи;

Тр – темп роста (снижения) рентабельности;

Тоб – темп роста (снижения) оборачиваемости оборотных активов (табл.2.11).

###### Таблица 2.11

Алгоритм расчёта показателей оценки экономического развития ООО «Шутиловское» как результативность работы аппарата управления.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | Среднее значение темпа роста |
| выручка от продажи, тыс.руб. | 7494 | 7246 | 8554 | 7781 | 7049 |  |
| среднесписочная численность работников, чел | 90 | 70 | 74 | 59 | 40 |  |
| среднегодовая стоимость основных фондов, тыс.руб | 12454 | 7286 | 5052 | 6451,5 | 4994 |  |
| полная себестоимость продаж, тыс.руб | 7370 | 6902 | 7682 | 6900 | 10288 |  |
| прибыль от продаж, тыс.руб | -104 | 70 | 872 | 881 | -3239 |  |
| производительность труда, тыс.руб | 83,3 | 103,5 | 115,6 | 131,9 | 176,2 |  |
| темп роста (базисный метод) | 100,0 | 124,2 | 138,7 | 158,3 | 211,5 | 146,5 |
| скорость оборачиваемости оборотных активов | 1,58 | 1,6 | 1,7 | 1,21 | 1,41 |  |
| темп роста (базисный метод) | 100,0 | 101,3 | 107,6 | 76,6 | 72,2 | 91,5 |
| фондоотдача, руб | 0,6 | 0,99 | 1,69 | 1,2 | 1,41 |  |
| темп роста (базисный метод) | 100,0 | 165,0 | 281,6 | 200,0 | 235,0 | 196,3 |
| затратоотдача, руб | 1,01 | 1,05 | 1,11 | 1,13 | 0,68 |  |
| темп роста (базисный метод) | 100,0 | 103,9 | 109,9 | 111,9 | 67,3 | 78,6 |
| рентабельность продаж, % | -1,4 | 0,97 | 10,2 | 11,32 | -45,9 |  |
| темп роста (базисный метод) | 100,0 | х | х | х | 327,8 | 85,56 |
| темп экономического роста, % | 100,0 | 123,45 | 125,65 | 137,0 | 150,0 |  |

Показатели оценки экономического развития в ООО оставляют желать лучшего, основные показатели такие как выручка, численность работников, прибыль, затратоотдача и рентабельность снижаются, растет себестоимость, но это не может, является положительным моментом.

Таблица 2.12

Оценка эффективности управления финансово-хозяйственной деятельностью предприятия

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2006 | 2007 | 2008 | Темп роста |
| Выручка от продажи продукции ,тыс.руб. | 8554 | 7781 | 7049 | 82,4 |
| Прибыль до налогообложения | 1608 | 1520 | -2337 | х |
| Расход средств на оплату труда, тыс.руб. | 3363 | 3350 | 2601 | 77,0 |
| Среднегодовая стоимость необоротных активов | 4744 | 5863 | 3824 | 81,0 |
| Среднегодовая стоимость оборотных активов | 4849 | 5637 | 6557 | 135,0 |
| Комплексный показатель оценки эффективности деятельностью | 0,66 | 0,52 | 0,54 | 82,0 |
| Комплексный показатель оценки эффективности управления трудовой деятельностью | 2,5 | 2,3 | 2,7 | 108,0 |
| Комплексный показатель оценки эффективности финансово-хозяйственной деятельностью | 0,12 | 0,1 | -0,18 | х |
| Интегральный показатель оценки эффективности всех сторон хозяйственной деятельности предприятия | 0,2 | 0,12 | -0,26 | х |
| Чистая прибыль ,тыс.руб. | 1603 | 1474 | -2350 | х |
| Среднегодовая стоимость имущества ,тыс.руб. | 5052 | 6455 | 4994 | 0,98 |
| Срок окупаемости активов ,годы | 3,2 | 4,4 | Х | х |

Проанализировав эту таблицу можно сделать следующие выводы: за рассматриваемый период такие показатели как выручка от продажи, среднегодовая стоимость необоротных активов, снизились практически одинаково на 20%. Снизились расходы на оплату труда, что связано с сокращением численности работников. Интегральный показатель оценки эффективности всех сторон хозяйственной деятельности предприятия так же снизился с 0,2 до -0,26 основным фактором такого снижения является снижение прибыли до уровня -2337 тыс.руб.

Для определения каким образом повысить эффективность управления в ООО «Шутиловское» на основе использования стратегического менеджмента проведено анкетирование специалистов предприятия: руководитель хозяйства, гл.бухгалтер, бухгалтер. При определении целей по степени важности на первом месте стоит рост объёмов производства, затем достижение наиболее низких издержек по сравнению с конкурентами и, конечно же, достойный уровень оплаты труда.

По данным анкет внедрение на предприятии системы стратегического управления является целесообразным, так как необходимая база для внедрения уже существует.

Основным плановым документом ООО «Шутиловское» является производственно-финансовый план, также имеются хозрасчётные задания подразделений. В настоящее время разработано более широкое планирование и применение средств ПЭВМ. Основная задача планирования – получение наибольшей прибыли с наименьшими затратами. При составлении плановых горизонтов используют положение об оплате труда, коллективный договор предприятия и нормативные справочники. Но, к сожалению, планируемые показатели не всегда совпадают с фактическими, их отклонение составляет 5-10%.

**3. Проектная глава.**

**3.1. Разработка миссии организации.**

Миссия – основная общая задача или цель организации, которая ставится при планировании её деятельности. Миссия – это управленческое понятие, отражающее предназначение бизнеса, его философию. Миссия помогает определить, чем в действительности занимается предприятие, каковы его сущность, масштабы, перспективы и направления роста, отличия от конкурентов. При этом она фокусирует внимание на потребителе, а не на товаре, так как миссия (философия) бизнеса чаще всего определяется с учетом покупательских интересов, нужд и запросов, которые удовлетворяются бизнесом.

Существует широкое и узкое понимание миссии. В случае широкого понимания миссия рассматривается, как констатация философии предназначения, смысла существования организации. Если имеется узкое понимание миссии, это четкая формулировка причин, по которым организация существует. Правильно сформулированная миссия, хотя и имеет всегда общий философский смысл, тем не менее, всегда несет в себе что-то, что делает её уникальной в своем роде, характеризующей именно ту организацию, в которой она была выработана. Наиболее устойчивое, сильное и специфичное влияние на миссию организации независимо оттого, что организация собой представляет, оказывают интересы собственников, сотрудников и покупателей. Хорошо сформулированная миссия проясняет то, чем является организация, и какой она стремится быть, а так же показывает отличие организации от других ей подобных.

В узком понимание миссией ООО «Шутиловское», как и любой другой сельскохозяйственной организации, является обеспечение продовольственной базой населения РФ.

В широком понимании миссия ООО «Шутиловское» - стать конкурентоспособным сельскохозяйственным предприятием района и получать прибыль от своей деятельности.

При определении миссии необходимо рассмотреть основные задачи. Основной целью деятельности является производство, переработка сельскохозяйственной продукции и производство продуктов питания. Основной задачей является совершенствование управления, форм и методов хозяйственной деятельности (приложение 7).

Миссия даёт субъектам внешней среды общее представление о том, что собой представляет организация. Миссия способствует формированию единой внутренней среды организации и созданию корпоративного духа. Миссия создаёт возможность для более действенного управления организацией. При её разработке необходимо отразить описание характеристик путём решения следующих управленческих задач:

* Повышение мотивации сотрудников;
* Согласовать интересы отдельных сотрудников, работающих в разных подразделениях;
* Стратегическое направление – получение в результате хозяйственной деятельности прибыли, а не убытков;
* Установить основные принципы деятельности на целевых рынках потребителей и на рынке производителей, определение характера взаимоотношений во внешней и внутренней среде.

Чётко сформулированная миссия вдохновляет и побуждает к действию, даёт возможность сотрудникам предприятия проявить инициативу, формирует главные предпосылки успеха её деятельности при различных воздействиях со стороны внешней и внутренней среды (5, с.263).

**3.2. Определение модели целевой ориентации системы управления.**

После формулировки миссии идёт процесс корректировки системы целей (достижение желаемых результатов, которые способствуют выходу из экономического кризиса). Менеджер сравнивает желаемые результаты и результаты исследований факторов внешней и внутренней среды, которые ограничивают достижение желаемых результатов и вносит изменения в систему целей.

Если миссия видит то, каким должно быть предприятие в будущем, то система целей – желаемые результаты, соответствующие пониманию цели.

Цели являются исходным пунктом систем стратегического планирования, мотивации и контроля, используемых на предприятии. Цели лежат в основе организационных отношений и оценки результатов труда отдельных работников, подразделений и организации в целом. В любой организации имеется несколько уровней целей, таким образом складывается иерархия целей.

Цели более высокого уровня ориентированы на долгосрочную перспективу. Они позволяют менеджеру взвешивать влияние сегодняшних решений на долгосрочные показатели. Цели более низкого уровня ориентированы на краткосрочную и среднесрочную перспективу и являются средством достижения целей высокого уровня. Краткосрочные цели определяют скорость развития компании, уровень показателей деятельности и результаты, которых нужно достичь в ближайшем будущем. То, на какой уровень целей ориентируется высшее руководство предприятия, может служить причиной кризисной ситуации (5, с.264).

Очень часто на российских предприятиях менеджеры сосредотачивают своё внимание на краткосрочных финансовых целях, пренебрегая долгосрочными.

В соответствии с разработанной миссией, общая цель подразделяется на 5 уровней (рис.3.1).

**Получение прибыли**

Увеличение выручки

Снижение себестоимости

Увеличение продаж

Увеличение цены реализации

Совершенствование технологии

Снижение общехоз. расходов

Увеличение продуктивности животных

Расширение каналов распределения

Постоянные поставщики

Повышение качества продукции

Внедрение передового опыта

Снижение затрат на обслуживание оборудования

Снижение затрат на содержание основных средств

Совершенствование структуры управления

Совершенствование рациона

Покупка новых пород

Создание отдела маркетинга

Выход на новые рынки

Система скидок

Заключение долгосрочных договоров

Внедрение системы управления качеством

Внедрение системы контроля качества

Обмен опытом с заруб опытом руководителей и специалистов

Прим энергосберегающих техн

Постоянный контроль за состоянием оборудования

Высококвалифиц. специалисты

Собственное строительство основных средств

Создание Ремонтной бригады

Обучение новым методам управления

Делегирование полномочий

**Рис. 3.1 Модель целевой ориентации системы управления**

**3.3. Определение конкурентоспособности производства и реализации сельскохозяйственной продукции в ООО «Шутиловское».**

Конкурентные преимущества – это те характеристики, свойства продукции, которые создают для предприятия определённые превосходства над своими потенциальными конкурентами. Для оценки конкурентоспособности предприятия сначала необходимо провести анализ его состояния. Качество анализа будет высоким при его проведении с помощью системного подхода.

В отношении сельскохозяйственного предприятия целесообразно использовать данную характеристику. Необходимо провести сравнительный анализ деятельности предприятия в целом или по товарным видам продукции. Для этого первичные данные представлены в виде таблицы 3.1.

Таблица 3.1.

**Сбор данных для анализа конкурентоспособности.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Конкуренты | Эффективность производства | | | | | Эффективность реализации | | | |
| производ  ственная себесто-  имость 1 ц, руб. | затраты труда на 1 ц, чел.-ч | урожайность, ц/га | валовой выход продукции, ц | средне-  месячная заработная плата тракториста, руб. | товарность, % | выручка, тыс. руб. | рентабельность произв  одства, % | рентабельность продаж,  % |
| 1.СПК Надежкинский Ардатовский | 218,77 | 0,89 | 20,8 | 18078 | 4891,36 | 50,4 | 4005 | 66,7 | 40,03 |
| 2.ООО Агро-Нов Шатковский | 227,0 | 0,51 | 31,3 | 104914 | 5339,68 | 46,3 | 19151 | 60,1 | 37,5 |
| 3.СПК Победа Шатковский | 442,37 | 0,95 | 18,7 | 16909 | 1352,8 | 50,3 | 4245 | -3,2 | -3,11 |
| 4.СПК Костенский Шатковский | 338,48 | 1,8 | 23,9 | 14349 | 2804 | 39,5 | 1566 | 85,3 | 6,7 |
| 5.ООО Мир Шатковский | 294,99 | 2,5 | 17 | 21740 | 2899 | 61,4 | 4785 | 33,4 | 25,1 |
| 6.СПК Онучинский Дивеевский | 382,38 | 1,2 | 6 | 3235 | 1933,3 | 72,3 | 1095 | 4,19 | 4,02 |
| 7.СПК Стукловский Дивеевский | 172,7 | 0,35 | 10,6 | 8497 | 1100 | 24,6 | 978 | 124,7 | 55,4 |
| 8.ООО Шутиловское  Первомайского | 283 | 1,35 | 11,6 | 13315 | 2918,47 | 15,7 | 6847 | -32,1 | -47,2 |
| 9.СПК Дружба Арзамасский | 257,58 | 0,8 | 25,0 | 47662 | 4088 | 41 | 3040 | 10 | 37,0 |
| 10.СПК Ломовский Арзамасский | 421,4 | 1,33 | 18,8 | 22534 | 2700 | 53,3 | 3176 | -0,4 | -0,7 |

На основании данной таблицы проводим сравнение показателей субъекта хозяйствования с показателями каждого конкурирующего субъекта для определения уровня конкурентоспособности каждого предприятия по каждому показателю (табл. 3.2)

Таблица 3.2

**Уровни конкурентоспособности сельскохозяйственных предприятий.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Кон-  ку-  рен-  ты | Эффективность производства зерна | | | | | Эффективность реализации зерна | | | | Показатель конкурентоспособности (суммарный) | Ранг конкурента |
| производ  ственная себесто-  имость 1 ц, руб. | затраты труда на 1 ц, чел.-ч | урожайность, ц/га | валовой выход продукции, ц. | средне-  месячная заработная плата тракториста, руб. | товарность, % | выручка,тыс.руб. | рентабельность произв  одства, % | рентабельность продаж,  % |
| 1 | 0,79 | 0,39 | 0,66 | 0,17 | 0,91 | 0,70 | 0,20 | 0,53 | 0,72 | 5,07 | **2** |
| 2 | 0,76 | 0,69 | 1 | 1 | 1 | 0,64 | 1 | 0,48 | 0,68 | 7,25 | **1** |
| 3 | 0,39 | 0,37 | 0,60 | 0,16 | 0,22 | 0,70 | 0,21 | 0 | 0 | 2,65 | **8** |
| 4 | 0,51 | 0,19 | 0,76 | 0,14 | 0,51 | 0,55 | 0,07 | 0,68 | 0,12 | 3,53 | **6** |
| 5 | 0,59 | 0,14 | 0,54 | 0,21 | 0,52 | 0,85 | 0,24 | 0,27 | 0,45 | 3,81 | **5** |
| 6 | 0,45 | 0,29 | 0,19 | 0,03 | 0,34 | 1 | 0,05 | 0,03 | 0,07 | 2,45 | **9** |
| 7 | 1 | 1 | 0,34 | 0,08 | 0,15 | 0,34 | 0,04 | 1 | 1 | 4,95 | **3** |
| 8 | 0,61 | 0,26 | 0,37 | 0,13 | 0,53 | 0,22 | 0,02 | 0 | 0 | 2,14 | **10** |
| 9 | 0,67 | 0,44 | 0,80 | 0,45 | 0,76 | 0,57 | 0,15 | 0,08 | 0,67 | 4,59 | **4** |
| 10 | 0,41 | 0,26 | 0,60 | 0,21 | 0,49 | 0,74 | 0,16 | 0 | 0 | 2,87 | **7** |

ООО «Агро-Нов.» Шатковского района имеет первый ранг конкурентоспособности, предприятие имеет 4 абсолютных преимущества, но не имеет абсолютных недостатков. Все остальные его показатели либо являются средними, либо близки к абсолютным. ООО «Агро-Нов.» также имеет абсолютное преимущество в среднемесячной заработной плате доярок (у хозяйства самая высокая средняя з.п. среди всех этих хозяйств, на уровне 5700 руб.)урожайности, валового выхода продукции и выручки. Изучаемое мною хозяйство имеет 10 ранг конкурентоспособности и не имеет каких-либо преимуществ.

**3.4. Прочие мероприятия, способствующие реализации стратегии выхода из кризиса.**

Для того, чтобы разработать систему оценки эффективности работы аппарата управления сельскохозяйственного предприятия, необходимо отобрать не менее 10 показателей, объединить их в группы в соответствии с предложенной классификацией, рассчитать обобщённый показатель, выраженный в виде динамики темпов роста:

1. группа показателей экономической эффективности конечных результатов;
2. группа показателей качества результативности труда;
3. группа показателей социальной эффективности.

В результате деятельности ООО «Шутиловское» возникают внутренние факторы, которые могут быть причиной кризиса. Для данного предприятия проблем с реализацией продукции нет, причина заключается не в самой продукции, а в оборачиваемости оборотных средств. Для ООО «Шутиловское» характерна недостаточная оборачиваемость, то есть в связи с длительностью производственного процесса. Необходимо обнаружить слабое звено цикла. Возможно это задержки с оплатой отпущенной продукции, тогда причины кризиса связаны с ценовой политикой и уровнем цен или с условиями договора по продаже товаров. Высокая себестоимость производимой продукции может вытекать из высоких издержек производства, тогда необходимо выявить динамику изменения затрат на производство продукции и причины их роста.

Выход из кризиса гарантирован при устранении причин, вызвавших его, а сам процесс планирования этого выхода – стратегия и тактика в антикризисном управлении.

К прочим мероприятиям, способствующим реализации стратегии выхода из кризиса являются методики диагностики вероятности банкротства:

Индекс Таффлера:

Z=0,53X1+0,13X2+0,18X3+0,16X4

Х1- прибыль от продажи/краткосрочные обязательства.

Х2-оборотные активы/краткосрочные обязательства.

Х3-краткосрочные обязательства/валюту баланса.

Х4-выручка/ валюта баланса.

Z=0,53\*(-4,86)+0,13\*15,5+0,18\*0,04+0,16\*0,71=0,4

Полученный результат говорит нам о том, что хозяйству, возможно, грозит банкротство.

**Выводы и предложения.**

Реформирование российской экономики при переходе к рыночным отношениям выдвинуло задачу формирования антикризисного управления, которое сводится к выведению организации из кризиса и банкротства. Важность ее использования обусловлена кризисным состоянием производства продукции во всех отраслях народного хозяйства.

Кризис – это крайнее обострение внутрипроизводственных и социально-экономических отношений, а также отношений организации с внешнеэкономической средой.

Выход из кризиса связан с устранением причин, вызвавших его, а процесс планирования этого выхода можно назвать стратегическим и тактикой в антикризисном управлении.

При формировании стратегии я изучал ООО «Шутиловское» Первомайского района.

Так, анализ финансового состояния показал, что такие основные показатели его оценки как прибыль, рентабельность за последние три года уменьшались.

В результате проведения SWOT-анализа внутренней среды, для установления линий связи между силой и слабостью, которые присущи организации и внешними угрозами и возможностями, было выявлено, что хозяйство развивается нестабильно и имеет отрицательный потенциал. В хозяйстве наблюдается нестабильная эффективность управления финансово-хозяйственной деятельностью. Однако в дальнейшем эффективность управление при применении усилий со стороны руководства будет расти.

Для того чтобы процесс управления был более совершенным, хозяйству необходимо внедрение стратегического управления. Для этого необходимо создание и осуществление стратегического планирования, которое в хозяйстве отсутствует.

Стратегия выхода из кризиса для ООО «Шутиловское» затруднена, но возможна. Основная проблема заключается в получении прибыли от деятельности предприятия. Хозяйство последние годы стабильно получало прибыль, но в последний год, под действием различных причин, это и реорганизация хозяйства, приход инвестора в лице «Автотехимпорт», именно в связи с этим хозяйство позволило себе последний год закончить с убытком, так как этот убыток был покрыт за счет инвестора, зато теперь в хозяйстве имеется новая техника (трактора, комбайны, пресс-подборщики и др.), также идет строительство новых и модернизация имеющихся производственных помещений (коровник, картофелехранилище, гараж, склады под сенаж, ТСМ и др.). Из всего этого не стоит пугаться убытку предприятия, это убыток который в дальнейшем принесет хозяйству прибыль. Так же с приходом нового собственника стал возможным выход предприятия на новый рынок( часть мяса и картофеля реализуется в г. Москве), идет поиск потенциальных партнеров через интернет. Внедряются новые системы и технологии производства и хранения продукции. Так хозяйство ведет заготовку кормов по технологии сенаж в упаковке, картофель складируется при помощи комплекса GRIMME что снижает его потери, были посажены поля под кукурузу и рапс для более гармоничного и сбалансированного рациона для коров, а следовательно и получении большего привеса.

Из всего выше сказанного можно сделать вывод о том, что хозяйство находится при нынешних непростых условиях в очень хорошем положении, оно успело до наступления кризиса найти себе инвестора, который вкладывает хорошие деньги в развитие производства. По моему мнению если хозяйство продолжит начатый путь развития то у ООО «Шутиловское» есть хорошие шансы на развитие и рост производства.

**Библиографический список литературы.**

1. Алексеев В.В., Агаев Б.В. Агропромышленный менеджмент. – Москва: ООО Издательско-Консолинговое предприятие «ДеКА», 2003.-432 с.
2. Антикризисное управление: от банкротства к финансовому оздоровлению/ Под ред. Г.П. Иванова. – Москва: Закон и право, ЮНИТИ, 1995.- 320 с.
3. Антикризисное управление: учебник / Под ред. Э.М. Корошкова – Москва: ИНФРА – М, 2000.-432с.
4. Антикризисное управление: Учебное пособие/ рук.авт.колл.проф. И.К. Ларионов.- Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2004.-292с.
5. Балдин К.В., Быстров О.Ф., Рукосуев А.В. Антикризисное управление: макро- и микроуровень: Учебное пособие.-Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2005.-316 с.
6. Виханский О.С., Наумов А.К., Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник.-Москва: Гардарика,1998. – 528 с.
7. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник – 2 издание, перераб. и доп. – Москва: ЮНИТИ, 1995. – 480 с.
8. Жарковская Е.П. Антикризисное управление: Учебник. – Москва: Омега-Л, 2005, - 357 с.
9. Зуб А.Т. Антикризисное управление: Учебное пособие для студенческих вузов. – Москва: Аспект Пресс, 2005. – 319 с.
10. Маренков Н.Л., Касьянов В.В. Антикризисное управление, серия «высшее образование». Москва: Национальный институт бизнеса. Ростов-на-Дону: издательство «Феникс», 2004.-512 с.
11. Менеджмент в АПК/ Под ред. Ю.Б. Королёва.- Москва: Колос, 2003. – 304 с.
12. Попов Р.А. Антикризисное управление: Учебник/ Р.А.Попов. – Москва: Высшая школа, 2005. – 429 с.
13. Илясов Г.Г. Как улучшить финансовое состояние предприятия//Финансы. - №10- 2004
14. Козенко Ю.А. Мероприятия по антикризисной деятельности на региональном уровне// Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. - №11 – 2002
15. Полигалов И.А. Понимание антикризисного управления в работах российских и зарубежных учёных// Менеджмент в России и зарубежом. - №4 – 2005.