ЮЖНЫЙ ФИЛИАЛ

НАЦИОНАЛЬНОГО УНИВЕРСИТЕТА БИОРЕСУРСОВ И ПРИРОДОПОЛЬЗОВАНИЯ УКРАИНЫ

КРЫМСКИЙ АГРОТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕНТ

Факультет «Экономический»

Кафедра менеджмента и маркетинга

Курсовая работа

по менеджменту организаций в ООО «Виноградный» Симферопольского района АРК

студента 5-го курса специальности «Менеджмент организаций»

экономического факультета

Порутчикова Алексея Александровича

Руководитель практики от университета:

Караман М.М., д.э.н., профессор

Руководитель практики от предприятия:

Окорокова В.Н., главный экономист

Симферополь, 2010 г.

**Содержание**

1.Ознакомление с организационной структурой предприятия

2. Менеджмент организаций. Производственно-экономическая характеристика организаций. Антикризисное управление

3. Стратегический менеджмент. Миссия и стратегические цели предприятия.

4. Общая продуктово-товарная, ресурсная и функциональная стратегия предприятия.

5. Процесс стратегического планирования на предприятии

6. Инновационный менеджмент. Планирование инновационной деятельности. Внедрение нововведений на предприятии. Связи предприятия с научно-исследовательскими учреждениями

7. Маркетинговый менеджмент. Организация службы маркетинга на предприятии. Стратегия маркетинга в области товарной, ценовой, сбытовой и коммуникационной политики

8. Производственный менеджмент. Управление производственной структурой. Нововведения в организации рабочих процессов

Выводы

**1. Ознакомление с организационной структурой предприятия**

ОАО «Совхоз «Весна» находится в Нижнегорском районе АР Крым, форма собственности коллективная, год создания хозяйства – 1921. Дата регистрации сельскохозяйственного предприятия как ОАО «Совхоз «Весна» - 20 января 2000 г.

Производственное направление предприятия – садоводство. Общество осуществляет свою деятельность в соответствии с Уставом и на основании действующего законодательства Украины. В уставе регламентируются основные положения хозяйственно-экономической и социальной деятельности хозяйства. Возглавляет ОАО «Совхоз «Весна » председатель правления. Организационная структура предприятия представлена в приложении (Приложение 1)

Целью деятельности предприятия является удовлетворение нужд потребителей в производимой хозяйством сельскохозяйственной продукции, а также получении прибыли. На основании этого общество осуществляет производство, хранение, переработку и реализацию сельскохозяйственной продукции, продуктов питания.

ОАО «Совхоз «Весна» состоит из двух отделений. Первое отделение находится в селе Косточковое, второе – в селе Фрунзе. Отделения связаны асфальтированными дорогами. На территории с. Косточковое находится контора предприятия; расположены средняя общеобразовательная школа, почта, ФАП, библиотека, ДК, детский сад, дом престарелых, магазины, ларёк, стадион и летний парк. В с. Фрунзе имеются начальная школа, магазин, библиотека, ФАП, ДК.

Расстояние до районного центра пгт. Нижнегорск, где находится ж. д. станция Нижнегорская – 18 км, расстояние до г. Симферополя – 85 км, до г. Джанкоя – 64 км.

Нижнегорский район входит в состав Северного экономического микрорайона, кроме него, сюда входят Советский, Джанкойский, Красногвардейский административные районы. Районоформирующим центром является г. Джанкой. В данном микрорайоне имеется благоприятное сочетание природных ресурсов для развития сельскохозяйственного производства – равнинный рельеф и хорошие почвы. По территории микрорайона проходят важнейшие сухопутные и железнодорожные магистрали межрегионального значения. Хозяйство микрорайона имеет аграрно-индустриальный характер. Интенсивное земледелие на орошаемых землях специализированно на производстве зерна, фруктов, винограда, овощей.

Основными пунктами переработки яблок являются: приёмный пункт фирмы «Сандора» в с. Родниковое Симферопольского района, Нижнегорский консервный завод, Красноперекопский соковый завод. Часть продукции в свежем виде поставляется в г. Киев и г. Донецк для ОРПК (оптовой реализации плодокомбинатам) автомобильными и ж. д. путями. Основная продажа продукции осуществляется на месте с ПУФ (плодово-упаковочная фабрика) хозяйства мелкооптовым покупателям.

Предприятие ОАО «Совхоз «Весна» расположено в степной зоне, рельеф носит равнинный характер, имеются естественные и искусственные водоёмы. Площадь орошаемых земель в хозяйстве составляет 1525 га, из которых 47 га на капельном орошении. Почвы лугово-черноземные, аллювиального типа. В верхнем слое содержится в среднем 3.4 % гумуса с отклонением от 2 % до 6%. Эти почвы благоприятны для выращивания сельскохозяйственных культур.

Климат засушливый с умеренной зимой. За год выпадает 360 – 400 мл осадков. Ветра преимущественно фены, которые летом представляют собой опасные для садоводства суховеи. Безморозный период составляет 170 – 190 дней.

Проанализируем климатические условия, в которых функционирует исследуемое предприятие, данные представим в таблице 1.

Таблица 1 – Характеристика климата района расположения предприятия ОАО «Совхоз «Весна» Нижнегорского района АР Крым

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Период, месяц | Температура воздуха, С | | Количество осадков, мм | | Относительная влажность,  % |
| min | max | max | min |
| За 2008г. | | | | | |
| Январь | -9 | +16 | 9 | 9 | 0,9 |
| Февраль | -7 | +18 | 11 | 9 | 1,1 |
| Март | +18 | +6 | 8 | 7 | 2,3 |
| Апрель | +7 | +21 | 9 | 8 | 4,1 |
| Май | +12 | +34 | 14 | 10 | 6,8 |
| Июнь | +21 | +36 | 21 | 19 | 9,4 |
| Июль | +22 | +41 | 18 | 14 | 12,8 |
| Август | +25 | +38 | 12 | 9 | 11,6 |
| Сентябрь | +21 | +32 | 8 | 8 | 8,3 |
| Октябрь | +10 | +26 | 14 | 11 | 3,4 |
| Ноябрь | +2 | +16 | 11 | 10 | 1,6 |
| Декабрь | -9 | +12 | 9 | 9 | 0,9 |

Время последних заморозков -24.03 – 16.05, первых осенних заморозков - 15.10 – 12.11.Снежный покров: образуется 23.11 – 27.11, средняя толщина снежного покрова составляет 22 см, сходит 24.01 – 31.03 .

Средняя температура воздуха в июле + 23…+25 о С, января – 2…- 4 о С.

Что касается конкретно земельных ресурсов, то предприятие имеет 2254,9 га собственной земли в использовании, при этом арендуемых и сдаваемых в аренду площадей нет.

Структуру земельных ресурсов исследуемого предприятия, представим в таблице 2.

Таблица 2 - Земельные ресурсы предприятия ОАО «Совхоз «Весна»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | На 01.01.2006 г. | На 01.01.2007 г. | На 01.01.2008 г. |
| Общая площадь сельскохозяйственнх угодий, га | 2264 | 2264 | 2264 |
| В том числе собственных | 2264 | 2264 | 2264 |
| Всего сельхозугодий, га | 1991,9 | 2040,9 | 2054,9 |
| из них пашня | 1482,9 | 1479,5 | 1456,4 |
| Многолетние насаждения, га | 503,4 | 555,27 | 592,86 |
| из них: сады семечковые | 369,7 | 388,6 | 416,75 |
| сады косточковые | 99,2 | 119,32 | 119,32 |
| виноградники | 36,4 | 47,35 | 47,35 |
| Пастбища | 5,6 | 5,6 | 5,6 |
| Пары | 134 | 134 | 134 |
| Площадь орошаемых сельхозугодий | 1558,6 | 1572,4 | 1572,4 |
| из них пашни | 1525 | 1525 | 1525 |

Предприятие используется система научно-обоснованного воспроизводства. Ежегодно производится посадка пальметного сада, устанавливается капельное орошение на этих площадях. В 2007 г установили шпалеру на площади 10,8 га. Заложили 18,9 га семечкового сада, а в 2008 г заложили ещё – 28,15 га. Посадили 20,12 га персика в 2007 га. Кроме того, заложили виноградник на площади 10,95 га. На протяжении 2007-2008 гг площадь виноградников остаётся на уровне 47,35 га, это связано с тем, что в хозяйстве закладка виноградников началась относительно недавно и продолжает идти. То, что большая часть площади многолетних насаждений принадлежит семечковым садам, объясняется исторически сложившейся специализацией садоводства в данном хозяйстве.

**2. Менеджмент организаций. Производственно-экономическая характеристика организаций. Антикризисное управление**

Менеджмент организаций управляет процессами создания организации, формирования или преобразования ее структуры, механизма управления; выработку норм, регламентов, правил, инструкций и прочего.

В условиях современной рыночной ситуации перед современным руководителем возникает необходимость решения таких вопросов как выбор направления развития предприятия и определение ключевых конкурентных преимуществ.

Выработка управления организацией является ключевой функцией менеджмента организаций. Руководство вынуждено уделять внимание проблеме оптимизации структуры компании. Однако, для современного руководителя одинаково важен вопрос создания системы и технологии управления, которая обеспечивает эффективную операционную деятельность компании.

Именно для определения направлений и темпов социально-экономического развития и направлен менеджмент организаций. Рассмотрение менеджмента организации необходимо начать с производственно-экономической характеристики организации и производственной структуры предприятия (Приложение 1, 2)

Охарактеризуем показатели хозяйственной деятельности предприятия за 2006 – 2008 гг. Данные представим в таблице 3.

Таблица 3 – Показатели хозяйственной деятельности ОАО «Совхоз «Весна» за 2006 – 2008 гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2006 г | 2007 г | 2008 г |
| Производство валовой продукции в сопоставимых ценах, тыс. грн. | 7240,7 | 8596,7 | 17517,2 |
| Среднегодовая численность работников | 393 | 388 | 382 |
| Продуктивность труда (производство валовой продукции на 1 среднегод. работника, тыс. грн. | 18,4 | 22,5 | 45,8 |
| Общая сумма реализации, тыс. грн | 8893 | 11182 | 19847 |
| Себестоимость реализованной продукции всего, тыс. грн. | 3774 | 5261 | 8436 |
| Прибыль от реализации, тыс. грн | +5119 | +6487 | +11411 |
| Чистая прибыль, тыс. грн. | +4614 | +6298 | +10964 |
| Уровень рентабельности, % | 122,2 | 123,3 | 128,8 |

Анализ таблицы 3, позволяет сделать общий вывод о том, что исследуемое предприятие является финансово устойчивым, рентабельным и конкурентоспособным, так как все показатели имеют положительную динамику. За период 2006-2008 гг чистая прибыль предприятия увеличилась на 6350 тыс. грн, соответственно, рентабельность выросла на 6,6 %. Для характеристики любого сельскохозяйственного предприятия важно определить размеры и структуру его основных фондов. Состав технологических комплексов машин предусматривает механизированное выполнение всех операций, ритмичность и высокую производительность. Для выполнения транспортных и сельскохозяйственных работ в хозяйстве имеется МТП

Особенностью производственной структура предприятия ОАО «Совхоз “Весна”» является наличие в его составе двух отделений (Приложение 2) . Размеры сельскохозяйственного предприятия и его организационная структура влияют на внедрение современной техники, научной организации труда, повышения его производительности, уровень себестоимости.

В данном хозяйстве нет менеджера, но его функции выполняет руководитель и, частично, гл. экономист.

Функции менеджера связаны с видом деятельности, структурой управления, экономическим, организационным, техническим и профессиональным потенциалом агропромышленного формирования.

В целом можно сделать вывод, что ОАО «Совхоз «Весна» имеет выгодные организационно-экономические условия, которые благоприятствуют возделыванию сельскохозяйственных культур. А наличие асфальтированных дорог, соединяющих его с крупными городами и железнодорожными станциями, облегчает реализацию продукции и доставку необходимых ресурсов.

Предприятие возглавляет директор, который организует всю работу предприятия и несет полную ответственность за его состояния и деятельность перед государством и трудовым коллективом. Директор:

- Представляет предприятие во всех учреждениях и организациях,

- Распоряжается имуществом предприятия,

- Заключает договора,

- Издает приказы по предприятию,

- В соответствии с трудовым законодательством принимает и увольняет работников, применяет меры поощрения и налагает взыскания на работников предприятия,

- Открывает в банках счета предприятия.

- Разрабатывает перспективный план развития организации.

-Осуществляет контроль за соблюдением технологической дисциплины, правил и норм по охране труда, технике безопасности, производственной санитарии и пожарной безопасности, природоохранных, санитарных и других органов.

Главный экономист:

- Производит совершенствование экономической деятельности предприятия, направленной на достижение наибольших результатов при наименьших затратах материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

- Подготавливает исходные данные для составления проектов перспективных, годовых и оперативных планов хозяйственно - финансовой и производственной деятельности организации.

- Выполняет расчеты по материальным, трудовым и финансовым затратам, необходимые для проведения работ (услуг), исследований и разработок, освоения новой техники и технологии.

-Осуществляет экономический анализ хозяйственной деятельности организации, разрабатывает мероприятия по обеспечению режима экономии, повышению эффективности работ, выявлению резервов, предупреждению потерь и непроизводительных расходов, более рациональному использованию всех видов ресурсов.

-Определяет экономическую эффективность проводимых работ, исследований и разработок, внедрения новой техники и технологии, рационализаторских предложений и изобретений.

- Принимает необходимые меры по использованию современных технических средств при выполнении расчетов и вычислительных работ, участвует в формировании экономической постановки задач, решаемых с их помощью.

-Выполняет необходимую работу, связанную с расчетами и контролем за правильностью осуществления расчетных операций, внесением изменений в справочную и нормативную информацию, которая используется в процессе машинной обработки.

-Осуществляет сбор, накопление научно - технической информации и других необходимых материалов для плановой работы или выполнения отдельных заданий.

-Систематизирует и обобщает статистические материалы и другие данные по теме (заданию) в целом, ее отдельным разделам или этапам.

-Изучает специальную литературу, касающуюся выполняемой работы, а также по тематике проводимых исследований и разработок, составляет различные экономические обоснования, справки, периодическую отчетность, аннотации и обзоры.

-Принимает участие в рассмотрении разработанных планов, методических и рабочих программ, вопросов организации выполнения работ, а также в совершенствовании прогрессивных форм труда и управления.

-Отвечает за выполнение работы по составлению периодической статистической отчетности и одновременных отчетов организации по формам и в сроки, установленные официальными органами.

- Накапливает данные о выполнении плановых заданий, сведения, содержащие различные качественные характеристики состава персонала, технологического оборудования, транспорта и др. на основе первичных документов, а также сводок, отчетов, представляемых подразделениями организации.

-Осуществляет проверку правильности полученных данных, их сопоставимость с данными за предшествующие периоды.

-Систематизирует и обрабатывает цифровые данные (осуществляет их группировку, подсчитывает итоги, рассчитывает относительные показатели и т.д.).

Подготавливает различные справки на основе данных статистического учета.

- Разрабатывает годовые, квартальные планы предприятия и отдельных цехов, контролирует их выполнение, определяет пути устранения недостатков, организует и совершенствует внутризаводское и внутрицеховое планирование,

- Разрабатывает нормативы для образования фондов экономического стимулирования, ведет оперативный статистический учет, анализ показателей работы основных агрегатов, цехов и заводов, разрабатывает и представляет на утверждение проекты, цены на новую продукцию, изучает и внедряет передовой опыт в организации планово-экономической работы и др.

**Бухгалтерия**:

- Осуществляет организацию бухгалтерского учета деятельности предприятия и контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов, сохранности собственности предприятия

- Обеспечивает рациональную организацию учета и отчетности на предприятии на основе максимальной централизации и механизации учетно-вычислительных работ, прогрессивных форм и методов бухгалтерского учета и контроля;

- Руководит разработкой и осуществлением мероприятий, направленных на соблюдение финансовой дисциплины;

- Организует учет поступающих денежных средств, товарно-материальных ценностей и основных средств, своевременное отражение на счетах бухгалтерского учета операций, связанных с их движением, учет издержек производства и обращения, исполнения смет расходов.

Обеспечивает контроль:

- За законностью, своевременностью и правильностью оформления документов;

- За расчетами по заработной плате с работниками предприятия;

- За правильным начислением и перечислением платежей в государственный бюджет, взносов на государственное социальное страхование;

- За отчислением средств в фонды и резервы

-Участвует в проведении экономического анализа деятельности по данным бухгалтерского учета и отчетности в целях выявления резервов и устранения потерь.

-Принимает меры по предупреждению недостач, незаконного расходования денежных средств и товарно-материальных ценностей, нарушений финансового, хозяйственного законодательства.

-Участвует в оформлении документов по недостачам и хищениям денежных средств и товарно-материальных ценностей, контролирует передачу в необходимых случаях этих документов в следственные и судебные органы.

-Ведет работу по обеспечению строгого соблюдения штатной, финансовой и кассовой дисциплины, смет административно-хозяйственных и других расходов, законности списания с бухгалтерских балансов недостач других потерь, сохранности бухгалтерских документов, а также оформлению и сдаче их в установленном порядке в архив.

-Участвует в работе по рациональной плановой и учетной документации, организации внедрения средств механизации учетно-вычислительных работ.

Ведущий технолог – заместитель директора по общим вопросам руководит работой технических служб предприятия, отвечает за содержание зданий и сооружений, территории предприятия и социального сектора.

Отдел кадров:

- Разрабатывает штатное расписание,

- Составляет годовые, квартальные, и месячные планы по труду и заработной плате и осуществляет контроль за их выполнением,

- Разрабатывает мероприятия по повышению производительности труда, внедрению прогрессивных систем заработной платы,

- Разрабатывает положение об образовании и расходовании фонда материального поощрения, разрабатывает технически обоснованные нормы выработки и проводит анализ их выполнения, организует и участвует в разработке вопросов научной организации труда, содействует движению за коллективную гарантию трудовой и общественной дисциплины.

Отдел материально-технического обеспечения: снабжение всеми необходимыми ресурсами в оптимальном количестве согласно производственной программе.

Сокращение производства, массовые увольнения и неконтролируемые курсовые колебания – антикризисный план должен учитывать все эти риски и свести к минимуму их влияние на компанию. Чтобы оперативно принимать решения в условиях кризиса, как на уровне конкретного менеджера, так и на уровне директоров, нужно срочно ввести следующие меры: действовать вне планов, регламентов и бюджетов; учитывать временной фактор; передача функций совета директоров в регионы; внедрение уже не годового, а помесячного бюджета; наращивание избыточной ликвидности; жёсткое управление дебиторской задолженностью инвестиционных проектов.

Антикризисный план должен содержать следующие разделы: продукт, маркетинг, производство, организация, финансы, капитал и юридическая форма предприятия. В соответствии с этими разделами и проводится диагностика функций предприятия. Направления диагностики предприятия представим в таблицах 4 и 5.

Таблица 4 – Диагностика состояния предприятия

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Разделы антикризисного плана | Направления диагностики | |
| Определение положения дел | Наша цель |
| Продукт | Аудит портфеля продуктов. Аудит качества продуктов | Оставить в портфеле позиции, востребованные покупателем по цене и качеству |
| Маркетинг | Аудит каналов сбыта.  Аудит каналов коммуникаций | Оптимизировать затраты на сбыт и рекламу |
| Производство | Состояние и загруженность производственных мощностей | Максимальная загрузка мощностей |
| Организация | Анализ организационной структуры | Оптимизация организационной структуры |
| Финансы | Аудит дебиторской и кредиторской задолженности | Возврат дебиторской задолженности.  Восстановление платежеспособности |
| Капитал и юридическая форма | Отсутствие инвестора | Привлечение инвестора |

Таблица 5 – Ресурсы и средства достижения поставленных целей

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Разделы антикризисного плана | Направления диагностики | |
| Средства достижения | Ресурсы |
| Продукт | Отказ от неходовых позиций. Адаптация продукта | Существующие разработки производства |
| Маркетинг | Выбор максимально эффективных каналов продаж и коммуникаций | Персонал отдела маркетинга, сбыта |
| Производство | Запуск дополнительных продуктов. Передача оборудования в аренду | Поиск арендаторов для загрузки мощностей |
| Организация | Анализ организационной структуры, вынесение процессов на аутсорсинг | х |
| Финансы | План погашения дебиторской задолженности.  Установление порядка текущих платежей | Привлечение аудиторов |
| Капитал и юридическая форма | Изменение формы собственности для привлечения инвесторов | Привлечение компании по управлению |

По каждому разделу антикризисного плана назначается ответственное лицо – лидер процесса, которое осуществляет контроль эффективности по достижению поставленной цели.

Таблица 6 – Контроль эффективности выполнения антикризисного плана

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Разделы антикризисного плана | Лидер процесса | Контроль эффективности |
| Продукт | Начальник отдела продаж | План продаж |
| Маркетинг | Начальник отдела маркетинга | Бюджет затрат на сбыт и маркетинг |
| Производство | Начальник производства | Производственный план |
| Организация | HR | Бюджет расходов на персонал |
| Финансы | Финансовый директор/главный бухгалтер | Бюджет предприятия |
| Капитал и юридическая форма | Юрист или рабочая группа | х |

Фактически, в представленных таблицах 4, 5, 6 мы фиксируем правила работы на короткий период и распределяем сферы ответственности. Основной целью плана является сохранение финансовой устойчивости предприятия. Поэтому финансовый раздел в антикризисном плане является центральным.

Таким образом, переходя на работу в антикризисном режиме, компания должна произвести всестороннюю оценку ситуации, проработать сценарии развития событий, определять свои цели и выработать план действий (сформировать перечень антикризисных мероприятий), добиться общего понимания новых правил для оперативного реагирования на вызовы.

В идеале, этот документ должен быть актуализированной заготовкой – что, когда, кому и как делать. Поздно его разрабатывать только тогда, когда компания находится в состоянии цугцванга (каждый последующий шаг приводит к ухудшению). Антикризисный план способен предотвратить негативные последствия кризиса. При этом следует обратить внимание на то, что эффективность антикризисного управления определяется, в первую очередь, человеческим потенциалом.

**3. Стратегический менеджмент. Миссия и стратегические цели предприятия**

В условиях перехода к рыночной экономике, развитию предпринимательства, как такового, изменилась и система перспективного планирования. Его характерным отличием является то, что этот план должен учитывать конъюнктуру рынка, учитывать разностороннюю деятельность предприятий по поводу производства продукции, ее переработки и осуществления других видов предпринимательства, например торговли.

Деятельность предприятия направлена на эффективное ведение промышленного производства с целью поддержания стабильно высоких объёмов и качества продукции, что ведет к уменьшению её себестоимости, а это немаловажно для большего удовлетворения потребностей населения.

Цикл стратегического управления состоит из четырёх основных этапов:

определение бизнеса и миссии организации;

разработка ее долгосрочных и краткосрочных целей;

разработка стратегии организации;

реализация стратегии;

Процесс стратегического управления начинается с определения миссии организации. Миссией ОАО «Совхоз «Весна» является удовлетворение потребности населения производимой хозяйством сельскохозяйственной продукции, создание рабочих мест с достойным уровнем оплаты труда, а также получение прибыли.

Поэтому главной целью составления бизнес-плана является обеспечение получения максимальной прибыли за счет развития разных видов деятельности, определение жизнеспособности предприятия в условиях конкуренции и возмещение всех затрат за счет собственных и заемных средств.

Срок, на который составляется бизнес-план, зависит от прогнозируемого срока затрат на организацию предприятия, возврата кредита банку, достижение определенной рентабельности, то есть достижению поставленной предприятием цели.

Составлению плана предшествует сбор информации, прежде всего об объемах производства тех видов продукции, которые предусматривается изготовлять, а также потенциальный спрос на нее. Имея такие данные, еще до составления бизнес-плана, можно оценить жизнеспособность предприятия. Эту информацию можно взять из статистических справочников, материалов анализа годовых отчетов предприятий, которые предоставляются отраслевым органам, министерствам и ведомствам. Источниками информации о рынке являются: профессиональные журналы, покупатели, конкуренты, поставщики, данные обследований и опросов, отчеты о результатах анализа рыночной конъюнктуры, отчеты торговых работников, личные наблюдения составителей плана. Бизнес-план включает такие разделы: вступительная часть, анализ состояния отрасли, производство продукции и предоставление услуг, стратегия маркетинга, организационный план, оценка рисков и их страхование, финансовый план, дополнения.

В разделе производство продукции определяют сколько и какой продукции хозяйство должно произвести. Для установления выхода продукции растениеводства нужно знать во- первых, площадь, с которой можно ее получить, во- вторых, урожайность с каждого гектара. Посевные площади под разными культурами определяют предварительно на основе действующих севооборотов. Урожайность культур проектируют по полям севооборотов с учетом качества почв, их заправки удобрениями в прошлый и планируемый годы, предшественников, сорта, качества высеваемых семян и т.д.

Запланированные посевные площади и урожайность позволяют установить общий объем валовой продукции по культурам. В бизнес- плане составляют баланс семян и удобрений. Затраты труда и средств на выполнение запланированной агротехники рассчитывают в технологических картах. Разработка программы развития растениеводства заканчивается составлением плана использования и реализации с.- х. продукции.

План по труду. Разрабатывается на основе технологических карт. В нем определяют по отраслям и хозяйству среднегодовое число работников, затраты человеко-дней, оплату труда. Изыскивают все возможности для сокращения административно-управленческого персонала и обслуживающего персонала.

Ежегодно на предприятии разрабатывается бизнес-план текущего года. Посредством составления этого плана в хозяйстве реализуется перспективный стратегический план развития предприятия (отрасли). Перспективный план предприятия основывается на поиске оптимального варианта, т.е. прогнозе максимального производства продукции при минимальных затратах труда и средств. Далее осуществляется постановка стратегических целей по четырем уровням управления в организации. Этап разработки стратегии состоит из нескольких подэтапов.

Первый подэтап - анализ конкуренции; второй подэтап - анализ внутренней среды организации; третий подэтап - формирование портфеля стратегий (подэтапы подробно рассмотрены в соответствующих главах).

Этап реализации стратегии состоит из двух подэтапов. Первый подэтап - адаптация структуры организации к требованиям стратегического плана. Второй - адаптация культуры к требованиям стратегического плана. Так как процесс стратегического управления является непрерывным, то цикл стратегического управления является замкнутым. На последнем этапе осуществляется сравнение достигнутых результатов с запланированными и осуществляется коррекция предшествующих этапов.

На каждом стратегическом уровне разработка стратегии заканчивается созданием стратегического плана. Основная тактическая ориентация менеджмента:

1) приобретение материалов оптимальными партиями;

2) поддержка небольших запасов;

3) полное использование производственных ресурсов;

4) максимальное обеспечение качества продукции;

5) уменьшение затрат;

6) поиск технологических инноваций;

7) обеспечение эффективности инвестиций;

8) управление персоналом.

**4. Общая продуктово-товарная, ресурсная и функциональная стратегия предприятия**

ОАО «Совхоз «Весна» является специализированным предприятием, которое специализируется на производстве плодов. Таким образом, товарная стратегия направлена на увеличение производства высококачественной продукции.

Сбор, хранение, упаковка и реализация плодов проводится с ПУФ. Существует фирменная упаковка плодов. Холодильники построены по новым технологиям.

Ассортимент плодов рассмотрим через призму АВС-анализа. Показатели А, В и С по доходности определяются как соотношение 80/15/5%, при этом было введено дополнительное значение О, присваиваемое товару в случае, если дохода он не приносит или даже является убыточным.

Категории товаров:

- категории А, приносящей основной доход;

- категории В, менее востребованных, но присутствующих в складской программе;

- категории С, заказываемой в соответствии с конкретными пожеланиями клиентов. Товары этой группы в совокупности приносят ощутимый доход и игнорировать их ни в коем случае нельзя;

-неликвидах О - невостребованной продукции, которая не приносит доход и замораживает оборотные средства компании.

Возможные значения:

1Коэффициент вариации А, В, С;

2.Доход А, В, С, О;

3.Объем выбытия А, В, С, О;

4.Количество отгрузок А, В, С, О.

Рассмотрим практическое использование ABC – анализа. Производственное направление предприятия – садоводство.

Анализ проведём в разрезе ассортимента сортов яблок:

А – «Голден Делишес» - основной доход;

В - «Ренет Симиренко», «Айдаред» - менее востребованный;

С – «Джонаголд» - дорогой, элитный, малопокупаемый;

Результаты анализа представим в виде таблицы 7.

Таблица 7– ABC– анализ ассортимента яблок ОАО «Совхоз «Весна» Нижнегорского района.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Коэффициент вариации | Доход | Объём выбытия | Количество отгрузок |
| «Голден Делишес» | А | А | А | А |
| «Ренет Симиренко», «Айдаред» | В | В | В | А |
| «Джонаголд» | С | А | А | С |

Товар с комбинацией А ААА однозначно рассматриваются как часто отгружаемая, высокодоходная продукция со значительными объемами выбытия. Составляем прогнозы продаж, разрабатываем детальные планы и проводим прочие мероприятия по постоянному обеспечению наличия данной категории товара.

Товар ВВВА - часто отгружаемую продукцию со средними показателями по доходу и объемам выбытия - мы рассматриваем возможности увеличения доходов и темпов продаж

Товар СААС отгружается очень редко, но, поскольку показатели дохода и объемов выбытия высоки, речь идет о дорогой продукции со значительной наценкой. Чтобы не замораживать деньги, относим данный товар к категории С и привозим под конкретные заказы, то есть поддерживаем постоянный сегмент покупателей. В случае если спрос на продукт начнет расти, частота отгрузок увеличится и при проведении очередного АВС - анализа он получит индекс ВААВ или даже в перспективе АААВ; по существующим договоренностям такой товар будет отнесен к группе В, что повлечет за собой формирование на складе некоторого запаса и своевременное удовлетворение спроса.

Таким образом, на основе АВС - анализа, мы определяем приоритеты исследуемого садоводческого предприятия, и, соответственно, стратегический план его развития.

**5. Процесс стратегического планирования на предприятии**

Стратегическое планирование – это процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями фирмы, ее реальными и потенциальными возможностями на рынке. В стратегическом плане фирмы определяется, какой именно деятельностью будет заниматься, и излагаются задачи. Если производство включает несколько ассортиментных групп, несколько товаров, марок и рынков, то на каждую из этих позиций должен быть разработан отдельный план. Все эти планы можно обозначить одним термином - «план маркетинга». Согласно многим исследованиям, возможности предприятия тем шире, чем теснее планирование маркетинга увязывается со стратегическим планированием.

План маркетинга имеет большое значение. Его главная цель - приведение возможности фирмы в наилучшее соответствие с возможностями рынка, сформированными в результате ее целенаправленных действий, а также приведение этих возможностей в соответствие с теми факторами рынка, которые не поддаются контролю фирмы. План должен обеспечить прибыльную работу фирмы в современном мире - динамичном, непрерывно меняющемся и склонном к внедрению инноваций.

Преимущества маркетингового планирования :

побуждает руководителя перспективно мыслить;

способствует более четкой координации усилий предприятия;

ведет к установлению показателей деятельности для последующего контроля;

позволяет четче определить задачи предприятия;

создает предпосылки фирме быстрее реагировать на рыночные перемены;

наглядно демонстрирует взаимосвязь обязанностей всех должностных лиц.

Планы разрабатываются на короткий промежуток деятельности (обычно на один год) и на длительную перспективу (от пяти до десяти лет), существуют так же среднесрочные планы и методы их достижения. На отдельных предприятиях вместо текущих планов разрабатывается "Бизнес-план", который был рассмотрен в 3 отчёта разделе "Стратегический менеджмент…"

Краткосрочный и среднесрочный задают точные цели маркетинга и стратегии для каждого продукта, предлагаемого предприятием.

В долгосрочном плане обычно дается прогноз внешней среды на этот период, и определяются долгосрочные потребности соответствующего сегмента рынка.

Из опыта планирования хозяйственной деятельности на разных предприятиях можно сделать вывод, что наибольшее распространение получили планы, разрабатываемые на короткий промежуток времени, допустим, сроком на 1 год. К тому же эти планы не унифицированы, и их разработка по содержанию определяется экономическими обстоятельствами и ситуациями, задачами в области маркетинга.

Маркетинговые планы различаются по охвату: может быть маркетинговый план для каждого из основных продуктов, может быть интегрированный, включающий всю продукцию, и, наконец, планы маркетинга могут составляться, как и вообще планы, либо снизу вверх, либо сверху вниз.

Планы, разрабатываемые снизу, реалистичны, поскольку основываются на оперативной информации. Но могут возникать трудности при их координации и сведении в единый интегрированный план. Ничего подобного не происходит, если план разрабатывается сверху вниз, когда плановая деятельность централизованно управляется и контролируется. Но в этом случае появляется риск неприятия и непонимания цели предприятия со стороны руководителей подразделений, поэтому лучше когда сочетаются оба подхода.

План и политика маркетинга разрабатывается в определенной последовательности:

сбор информации;

анализ положения конкурентов;

сегментацию производимой продукции;

разработку рыночной стратегии;

разработку рыночной тактики;

определение и анализ издержек;

контроль над выполнением маркетинговой программы.

При этом составляется программа маркетинга. Это - внутрифирменный документ. Наиболее важные элементы программы - комплекс производственных заданий, ассортимент продукции, система мероприятий в области спроса на эту продукцию, реклама, каналы реализации, продажные операции и т. д.

Контроль за реализацией программы главным образом включает контроль за динамикой объема продаж, своевременным вводом объектов и оборудования и т. д. Если наблюдается существенный отход от намеченного хода программы, то она корректируется. В случае успешного достижения поставленных целей на повестку дня выдвигаются новые задачи, которые определяют будущую стратегию фирмы.

Содержание (структура) краткосрочного плана определяется его разработчиками, т. е. службой маркетинга:

В самом начале плана дается сводка контрольных показателей. Она дает возможность не только понять основную направленность плана, но и проконтролировать выполнение.

В следующем разделе излагается текущая маркетинговая ситуация, - это фактически основной раздел плана, где дается описание характера целевого рынка и положение предприятия на этом рынке, обзор основных товаров, перечисляются конкуренты и указываются каналы распределения продукции.

В последнем разделе плана маркетинга излагается порядок контроля за ходом его выполнения.

Следует отметить, что многовариантность плана существенно отличается в маркетинге от привычной для нас «директивно-распределительной» стратегии, а потому разработка этого рода планов требует устоявшихся стереотипов мышления и поведения - обстоятельство чрезвычайно сложное, но исключительно важное для успешной работы на внешнем рынке. Многовариантный план дает возможность гибко реагировать на изменение внешней среды как поддающейся нашему контролю, и приучает персонал к важнейшей маркетинговой мысли: не следует идти напролом там, где можно и нужно отыскать обходный маневр. Именно многовариантный план сводит к минимуму неправильные действия персонала при резком ухудшении или улучшении обстановки, а особенно при возникновении чрезвычайных обстоятельств.

В руководствах по маркетингу рекомендуется всегда помнить правило Парето - обычно 20% покупателей (лиц, фирм, сегментов, рынков) обеспечивают около 80% суммы общих продаж и прибыли. Желательно, чтобы в плане маркетинга были выделены эти ключевые 20%, и чтобы на них было обращено максимум внимания.

Процедура планирования в ОАО «Совхоз «Весна» происходит в виде диалога между высшими уровнями руководства, занятыми стратегическими проблемами, и низовыми, решающими тактические задачи. Данный процесс является непрерывным и побуждает руководителей низового уровня к инициативным предложениям.

**6.** **Инновационный менеджмент. Планирование инновационной деятельности. Внедрение нововведений на предприятии. Связи предприятия с научно-исследовательскими учреждениями**

В условиях современной рыночной системы, внедрение инноваций является первоочередной основой формирования конкурентных преимуществ фирмы.

ОАО «Совхоз «Весна» прежде всего использует высококачественные саженцы, производит закладку сада пальметным способом на шпалере; орошение многолетних – капельное на бамбуковых палочках; холодильники построены по чешским технологиям; упаковка плодов - картонные ящики с фирменным знаком предприятия. Последние три года (2006-2008 гг) предприятие пополняло МТП новой техникой, автотранспортом. Ежегодно предприятие самосовершенствуется. В 2008 г предприятие перешло на систему «1С: Бухгалтерия 7.7. Бухгалтерия + Заработная плата + Торговля + Склад» Пользуется консультационными услугами учёных ЮФ «КАТУ» НУБиП НАУ, «УКРГИПСАД». Само предприятие даёт практические консультации по садоводству.

**7. Организация службы маркетинга**

Для любого хорошо развивающегося предприятия развитый маркетинг играет очень важную роль. Организация службы маркетинга очень трудоёмкий процесс. Предприятие, будучи заинтересованным в быстром и четком выполнении заказов и своевременной оплате отгруженных товаров покупателям, призвано постоянно анализировать и совершенствовать внутреннюю и внешнюю информацию, характеризующую рыночные отношения.

На данном предприятии нет службы маркетинга. Все маркетинговые разработки и направления выполняет руководитель хозяйства и, частично, главный экономист.

Переход товаропроизводителей к деятельности на основе маркетинговой ориентации требует абсолютно нового подхода менеджеров к управлению и организационному построению предприятия и его службы маркетинга.

Оптимальная структура и форма организационного построения службы маркетинга зависят от различных факторов и условий, в которых находится предприятие, назовем некоторые из них: размер предприятия, его цели, условия внешней среды, конкуренция, квалификация менеджеров и специалистов, каналы сбыта, число и величина рынков, этап ЖЦП, число и разновидность продуктов, финансовый потенциал и т.д.

Организация маркетинговой деятельности включает:

- формирование специальной маркетинговой службы предприятия;

- выбор наиболее рациональной организационной структуры управления маркетингом;

- распределение задач, прав и ответственности между отделами и сотрудниками службы маркетинга и взаимоотношений с другими подразделениями компании;

- обеспечение благоприятных условий для эффективной работы службы маркетинга.

Разработка основных блоков маркетинговой стратегии предприятия.

В рамках маркетингового стратегического планирования определяются следующие моменты:

- определяются стратегии маркетинга с учетом ограничений внешней и внутренней среды, а также фиксируются принципы поведения по отношению к рыночным потребителям, торговым партнерам, посредникам и конкурентам;

утверждаются продукты, услуги, рынки и сегменты, с которыми предприятие будет работать, а также количественные и качественные цели, такие как имидж, сбыт, кадры, рынки и т.д.;

распределяются ограниченные ресурсы по организационным структурам с учетом их реорганизации и в соответствии со стратегическим планом.

Разработка стратегического комплексного плана маркетинговой деятельности осуществляется гораздо более детально и точно и включает в себя три блока:

Блок целей предприятия;

Блок хозяйственного портфеля, предусматривающий три направления работы с товаром - инновация, модификация и элиминирование (снятие с производства товара, культуры, сорта);

Блок расширения деловой активности.

В блоке целей предприятия, прежде всего, определяются финансовые, организационные и социальные цели. При определении цели необходимо обращать внимание на ее содержание, объем и время достижения.

При разработке финансовых целей обращают внимание, такие показатели минимальная и целевая прибыль, точку безубыточности, желаемую величину денежной выручки. Желательно определить, за счет чего предприятие сформирует свой стратегический потенциал.

Формируя организационные цели, устанавливаем, к какой организационно-правовой форме в перспективе мы стремимся. Далее следует остановиться на организационном построении внутрихозяйственных подразделений, причем формирование их должно осуществляться на двух уровнях: первый уровень - это трудовые коллективы, занимающиеся производством продукции и второй уровень - материально-техническое обеспечение подразделений первого уровня, переработка, хранение и реализация продукции. Взаимоотношения между подразделениями строятся на основе полного хозяйственного расчета.

Следует приступить к формированию службы маркетинга, начиная с создания аналитическо-информационной службы, а затем постепенно и других служб. С целью снижения стоимости ресурсов целесообразно создать самостоятельный бесприбыльный кооператив по обслуживанию производственных подразделений материально-техническими ресурсами

К третьей группе целей в первом блоке маркетинговой стратегии хозяйства относят социальные цели. Они предусматривают мероприятия, направленные на предохранение предприятия от банкротства, обеспечение оплаты труда, создание новых рабочих мест для молодежи и развитие социальной сферы, связанной прежде всего, с воспитанием подрастающего поколения и сохранением здоровья работников предприятия.

Второй блок маркетинговой стратегии предприятия предусматривает разработку товарной политики и представляет собой центральное звено маркетинга. Значение блока хозяйственного портфеля предприятия для экономического роста и безопасности предпринимательства особенно возрастает в наше время. Экономический успех предприятия прямо зависит от того, насколько его продукция соответствует требованиям рынка и, прежде всего покупательским предпочтениям целевых сегментов потребителей.

Стратегический успех может достигаться за счет совершенствования технологии производства продукции и, прежде всего, применения ресурсосберегающих технологий.

Блок расширения деловой активности предприятия предусматривает четыре основных стратегических направления: разработка рынка, расширение рынка, развитие товара (инновация) и диверсификация. Определение типа рыночной стратегии по первому направлению, эволюционное развитие, прорыв или выживание - опирается на результаты прогнозирования и выбора приоритетов в товарной маркетинговой политике. Стратегия расширения рынка предусматривает выход с традиционными товарами на новые рынки в пределах своего региона, в другие области Украины и за пределы национальных границ.

Стратегия развития товара (инновация) - это продажа новых продуктов на старых рынках. Ежегодно на потребительском рынке появляется 10-15% новых товаров, которые имеют успех.

Стратегия диверсификации предусматривает включение в производственную программу товаров и продуктов, которые не имели прямой связи с прежней сферой деятельности предприятия. Данная стратегия позволяет уменьшить уязвимость предприятия в случае неблагоприятной конъюнктуры рынка и увеличить размер целевой прибыли

В кризисных ситуациях часто используют стратегию выживания, цель которой заключается в адаптации к ухудшающейся конъюнктуре рынка, сохранении основного потенциала предприятия. При этом отказываются от производства убыточной продукции, не пользующейся спросом на рынке, уменьшают масштабы деятельности, осуществляют переориентацию на новую продукцию.

Предприятие реализует свою продукцию в пределах АР Крым, а так же в Киеве и Донецке, участвует в региональных и местных ярмарках. Большая часть продукции реализуется на ПУФ предприятия. В последнее время используется оплата по факту и предоплата. Реализация плодов из холодильных камер имеет продолжительный временной лаг. Высокое качество позволяет держать цены на желаемом уровне. Цены носят сезонный характер.

**8. Производственный менеджмент. Управление производственной структурой. Нововведения в организации рабочих процессов**

Производственный менеджмент на предприятии состоит из трех подсистем.

Перерабатывающая подсистема осуществляет деятельность, непосредственно связанную с превращением исходных ресурсов в продукцию (услугу), поставляемую во внешнюю среду – это основное производство.

Подсистема обеспечения не связана напрямую с производством продукции для внешней среды, но выполняет необходимые функции обеспечения перерабатывающей подсистемы. Подсистема обеспечения также превращает исходные ресурсы в продукцию, которые используют в перерабатывающей подсистеме.

Подсистема планирования и контроля получает информацию из следующих источников:

• от перерабатывающей подсистемы - о состоянии системы и незавершенном производстве;

• из внутренней среды организации – о целях, стратегии, политике и т.п.;

• из внешней среды – о спросе на продукцию, стоимости ресурсов, тенденциях развития технологии, нормативных актах и т.п.

Подсистема планирования и контроля перерабатывает весь этот объем информации и выдает решение, как именно должна работать перерабатывающая подсистема.

Обязанности операционных менеджеров можно разделить на три основные группы:

• разработка и реализация производственной стратегии деятельности организации;

• создание (проектирование продукта, разработка производственного процесса, выбор месторасположения производственных мощностей, проектирование предприятия, определение стандартов и норм на выполнение работ) и внедрение операционной системы;

• планирование и контроль текущего функционирования системы.

В ОАО «Совхоз «Весна» управлением производством на низовом уровне занимаются бригадиры, которые обеспечивают рабочих всеми необходимыми ресурсами, выдают задания, собирают первичные данные, ведут оперативный учёт и контроль, занимаются календарным планированием и диспетчеризацией производства, разнарядкой работ и контролем сроков их выполнения. Все бригадиры отдельных бригад подчиняются главному агроному, который осуществляет общий контроль и координацию отделения.

На предприятии функцию управления производством осуществляют главные специалисты и руководитель предприятия, который является связующим звеном между производством и реализацией продукции.

Основными обязанностями являются:

сбор товарных запасов на складах;

распределение товара между постоянными клиентами;

поиск новых клиентов на товарные запасы предприятия;

учёт реализации товара в электронном виде;

контроль за правильной работой товарных складов и торговых отделов предприятия;

планирование продаж на будущий период;

контроль за правильной выпиской документов;

контроль за правильным выполнением договорных обязательств предприятия по поставке и реализации товара;

обеспечение эффективного использования материально-технических ресурсов предприятия (тара, ГСМ, материалы для ремонта, канцтовары и др.)

мониторинг цен на рынке Украины;

участие в распределении персонала на рабочих участках предприятия, связанных с организацией продаж товарных запасов;

контроль за движением товара внутри предприятия.

Таким образом, для повышения экономической эффективности производства плодов в ОАО «Совхоз «Весна» Нижнегорского района необходимо принять операционную стратегию, основными направлениями которой будет совершенствование технологического процесса и повышение качества плодов. Основным подходом в данной операционной стратегии является – интенсификация отрасли, которая включает механизацию, орошение садов, химизация садов, организация садооборота, а так же организационно-экономические факторы интенсификации. [6;13]

При этом необходима поддержка государства, которая бы состояла в создании законодательной базы, дополнительно регулирующей деятельность садоводческих хозяйств в сфере налоговой и ценовой политики, направленной на обеспечение эквивалентного обмена, регулирование поставок и сбыта, балансирование производства и реализации продукции садоводства.

Основные этапы внедрения операционной стратегии повышения эффективности производства продукции садоводства для ОАО «Совхоз «Весна» Нижнегорского района

При внедрении стратегии, необходимо понимать, что данное производство характеризуется длительным временным лагом от момента закладки насаждений до сбора урожая с данных насаждений. Именно поэтому перед предприятием стоят двойные задачи – параллельное внедрение нового садооборота и, одновременная, реорганизация имеющихся мощностей.

Ситуация на предприятии осложняется тем, что прежде всего в кратчайшие сроки следует создать службу маркетинга, так как

переход товаропроизводителей к деятельности на основе маркетинговой ориентации требует абсолютно нового подхода менеджеров к управлению и организационному построению предприятия и его службы маркетинга.

Оптимальная структура и форма организационного построения службы маркетинга зависят от различных факторов и условий, в которых находится предприятие, назовем некоторые из них: размер предприятия, его цели, условия внешней среды, конкуренция, квалификация менеджеров и специалистов, каналы сбыта, число и величина рынков, этап ЖЦП, число и разновидность продуктов, финансовый потенциал и т.д.

В данном случае организация маркетинговой деятельности включает:

- формирование специальной маркетинговой службы предприятия;

- выбор наиболее рациональной организационной структуры управления маркетингом;

- распределение задач, прав и ответственности между отделами и сотрудниками службы маркетинга и взаимоотношений с другими подразделениями компании;

- обеспечение благоприятных условий для эффективной работы службы маркетинга.

Организацию данной службы необходимо осуществить в ближайшие сроки, то есть уже в 2008 г.

Что касается сроков, выполнения этапов внедрения, то следует понимать, что сроки выполнения работ можно планировать лишь относительно, так как в сельском хозяйстве предприятие имеет дело с живыми организмами, которые должны пройти определенный этап развития. Поэтому чем раньше предприятие начнет внедрять этапы стратегического развития, тем быстрее достигнет желаемых результатов.

Выделим основные этапы внедрения стратегии и ответственных лиц организацию и исполнение работ:

Заказ и посадка высокоинтенсивных садов на карликовых подвоях как косточковых, так и семечковых с применением капельного орошения, внедрение нового уровня механизации, соблюдение технологии ухода – главный агроном и главный инженер. Период реализации: 2006 – 2010 гг. Показателем эффективности внедрения данного этапа урожайности на 2 год 15-20 тонн, на 3 год – более 30 тонн.

Следует увеличить ёмкости плодохранилищ для закладки на зимнее хранение плодов и винограда, так как хозяйство начало развивать новую отрасль виноградарство – главный инженер. Период реализации: 2008 – 2009 гг. Ёмкость нового холодильника 1000 тонн.

Установка сортировочно-упаковочную линии для товарной обработки плодов – главный инженер и завхолодильником. Период реализации: 2009 г. Показатели эффективности: повышение качества продукции, сервиса обслуживания.

Открыть торговые точки для фирменной продажи продукции собственного производства на местных рынках Нижнегорского районах и в курортных городах Крыма, что повысит сумму выручки от реализации плодов – начальник маркетингового отдела и главный экономии. Период реализации: 2009 – 2010 гг. Показатели эффективности торговых точек – показатели рентабельности.

При разработке каждого этапа должен быть составлен график выполнения работ. Включающий в себя точные сроки начала операции, её исполнители руководитель, а так же разработана смета.

И если выполнение первых двух этапов – это работа на перспективу, то вторые два этапа принесут результаты уже в ближайшем будущем. Кроме того, предприятие уже имеет свою фирменную упаковку, соответствующую международным стандартам, что позволяет её заниматься разработкой выхода на международный рынок. Стратегический успех может достигаться за счет совершенствования технологии производства продукции и, прежде всего, применения ресурсосберегающих технологий.

ОАО «Совхоз «Весна» является прибыльным и конкурентоспособным предприятием. Производство плодов является экономически эффективным и занимает первоочередное место в экономике хозяйства. Выполнение этапов предложенной стратегии, приведёт к увеличению урожайности, повышению качества плодов, и, соответственно, укреплению конкурентоспособной позиции предприятия на рынке продовольственной продукции.

**Выводы**

Объектом исследования выступает ОАО «Совхоз «Весна»» Нижнегорского района АР Крым, специализирующееся на производстве плодов.

ОАО «Совхоз «Весна» Нижнегорского района является экономически эффективным предприятием, что подтверждается положительной динамикой показателя рентабельности всей деятельности предприятия. Производственное направление хозяйственной деятельности предприятия – садоводство. ОАО «Совхоз «Весна» имеет выгодные организационно-экономические условия, которые благоприятствуют возделыванию сельскохозяйственных культур. А наличие асфальтированных дорог, соединяющих его с крупными городами и железнодорожными станциями облегчает реализацию продукции и доставку необходимых ресурсов. В данном случае, показатель уровня рентабельности реализации продукции превышает 100%, то есть полностью окупаются затраты и предприятие получает прибыль. В целом, показатели уровня рентабельности за анализируемый период 2005 – 2008 гг. имеют положительную динамику.

В крупных специализированных хозяйствах организация научно обоснованного воспроизводства насаждений должна вести к углублению внутрихозяйственной специализации, вследствие чего будет иметь место более экономное расходование материально-технических ресурсов улучшение агротехнологического ухода. Можно сделать несколько предложений по методике увеличения продуктивности многолетних садовых насаждений и увеличение производства продукции садоводства:

широкое внедрение в производство достижений науки и передового опыта;

ускоренная замена старых малопродуктивных насаждений на современные интенсивного типа;

использование в новых посадках наиболее ценных сортов и подвоев с ранним и обильным плодоношением, высоким качеством плодов, устойчивых к неблагоприятным факторам внешней среды, а также к вредителям и болезням;

нетрудоемкое формирование малогабаритных крон и их ограничение;

механизация и рационализация системы обрезки плодовых деревьев, ягодных кустарников, орошения насаждений и уборки урожая;

использование для закладки садов и ягодных плантаций здорового посадочного материала;

правильное размещение плодовых, ягодных культур по зонам и микрозонах страны в соответствии с их требованиями к условиям произрастания.

При улучшении технологии выращивания многолетних садовых насаждений в анализируемом хозяйстве за основу нужно брать самый урожайный год;

Необходимо более рационально использовать минеральные и органические удобрения, это приведет к повышению урожайности и снижению затрат на покупку удобрений;

Необходимость осуществлять уборку урожая в оптимальные сроки, что сведет потери при ее осуществлению к минимуму, также даст прибавку валового сбора;

Важно минимизировать, а если это, возможно, вообще избежать потерь при транспортировке урожая.

Поэтому для закрепления достигнутых результатов и дальнейшего развития, предприятию в ходе курсовой работы была разработала стратегия совершенствования производства, включающая в себя следующие этапы:

Организация службы маркетинга

Заказ и посадка высокоинтенсивных садов на карликовых подвоях как косточковых, так и семечковых с применением капельного орошения, внедрение нового уровня механизации, соблюдение технологии ухода

Увеличить ёмкости плодохранилищ для закладки на зимнее хранение плодов и винограда, так как хозяйство начало развивать новую отрасль виноградарство

Установка сортировочно-упаковочную линии для товарной обработки плодов

Открыть торговые точки для фирменной продажи продукции собственного производства в курортных городах Крыма, что повысит сумму выручки от реализации плодов

Выполнение этапов предложенной стратегии, приведёт к увеличению урожайности, повышению качества плодов, и, соответственно, укреплению конкурентоспособной позиции предприятия на рынке продовольственной продукции, так как стратегический успех может достигаться за счет совершенствования технологии производства продукции и использования ресурсосберегающих технологий