МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РФ
ФГБОУ ВО «БУРЯТСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ имени В.Р. Филиппо
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА «МЕНЕДЖМЕНТ»

# КУРСОВАЯ РАБОТА

**Дисциплина «Стратегический менеджмент»**

Тема «Производственная стратегия предприятия»
(на примере СПК «Баян»)

Доржиева Дари Георгиевна
Группа 5306

Руководитель курсовой работы: к.э.н., доцент, Н.С. Тимофеева

Дата сдачи: «2» 06 2017 г.

Дата защиты: «2» 06 2017 г.

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА «МЕНЕДЖМЕНТ»
«2» 06 2017 г
№ 11 ПОДПИСЬ

Оценка: Отлично

Подпись

Улан-Удэ, 2017 г.

Содержание

ВВЕДЕНИЕ……....3

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СФОРМИРОВАНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СТРАТЕГИИ……5

1.1. Понятие и цели производственной стратегии……..5

1.2. Основные элементы стратегии……9

1.3. Этапы построения производственной стратегии……...14

РАЗДЕЛ 2. ОРГАНИЗАЦИОННО - ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ……..22

2.1. Общая характеристика СПК « Баян»…….....22

2.2. Экономические условия функционирования предприятия……..23

2.3. SWOT – анализ деятельности предприятия……...30

РАЗДЕЛ 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СТРАТЕГИИ СПК «БАЯН»…….33

ЗАКЛЮЧЕНИЕ……...40

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ……...42

ПРИЛОЖЕНИЕ

# ВВЕДЕНИЕ

Формирование производственной стратегии предприятия со стратегическим учетом всех производственных затрат - важнейший инструмент управления предприятием. Необходимость учета затрат на производство растет по мере того, как усложняются условия хозяйственной деятельности и возрастают требования к рентабельности. Предприятия, пользующиеся хозяйственной самостоятельностью, должны иметь четкое представление в рамках формирующейся производственной стратегии предприятия об окупаемости различных видов готовых изделий, эффективности каждого принимаемого решения и их влияние на финансовые результаты, а также на величину затрат.

В настоящее время отрасли растениеводства и животноводства в большинстве хозяйств развиваются бессистемно, носят неуправляемый характер. Для того, чтобы хозяйственный механизм был созидательным, а не разрушительным, необходимо преодолеть тенденцию внутренней разбалансированности сельскохозяйственных предприятий, найти оптимальное соотношение важнейших отраслей растениеводства и животноводства в каждом предприятии: большом и малом, в каждой природно-экономической зоне области.

Актуальность темы исследования определяется ее значимостью, возможностью практического применения полученных результатов в определении перспектив развития и формирования производственной стратегии предприятия. Изучение этой проблематики необходимо как в фундаментально-экономических (собственно научных), так и в прикладных целях (развития регионального и федерального рынка продукции), совершенствованию стратегической системы управления конкурентоспособностью производства, управленческих, финансовых, маркетинговых, договорных, общественно - экономических и других механизмов системы производственной стратегии предприятия.

Целью данной работы является изучение теоретических и практических аспектов формирования производственной стратегии предприятия, стратегический анализ и совершенствования производственной стратегией СПК «Баян».

Для достижения цели работы надо решить следующие задачи:

- изучение теоретических аспектов производственной стратегии предприятия;

- проведение стратегического анализа деятельности исследуемого предприятия;

- разработка предложений по совершенствованию стратегия производственной деятельности СПК «Баян»;

Объектом исследования является производственная деятельность СПК «Баян».

Предметом исследования данной курсовой работы являются теоретические и практические подходы к формированию производственной стратегии предприятия на примере СПК «Баян».

Структура работы состоит из введения, трех разделов, заключения, списка использованных литератур. Во введении обоснована актуальность выбора темы, поставлены цель и задачи исследования, охарактеризованы объект исследования и предмет исследования.

В первой разделе данной курсовой работы рассмотрены теоретические основы сформирования и реализации производственной стратегии. Дано краткое определение производственной стратегии и основные элементы стратегии. Рассмотрены этапы построения производственной стратегии.

Во второй разделе рассмотрен стратегический анализ, на примере СПК «Баян». Дана краткая характеристика данной организации. Проведен SWOT – анализ деятельности предприятия, а также делается рекомендации по совершенствованию производственного стратегия СПК «Баян».

# РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СФОРМИРОВАНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СТРАТЕГИИ

## 1.1. Понятие и цели производственной стратегии

Производственная стратегия - это подсистема корпоративной стратегии, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий по созданию и реализации продукта организации; подсистема предусматривает использование и развитие всех производственных мощностей организации в целях достижения стратегического конкурентного преимущества.[1, с.201]

Для многих организаций, в частности для промышленных компаний, производство того или иного продукта, как правило, является наиболее сложной и масштабной деятельностью. Поэтому для таких организаций (и особенно для российских промышленных предприятий) адекватной структурой деятельности оказывается та, в которой производство является главным компонентом.

Производственная деятельность самым тесным образом связана со всеми другими основными видами деятельности организации: финансовой деятельностью, маркетингом, деятельностью службы персонала и т.д.

Производственная стратегия, являясь основной частью корпоративной стратегии, состоит в разработке общей политики и планов наиболее эффективного использования ресурсов компании. Производственная стратегия связана с разработкой производственного процесса и инфраструктуры, необходимой для его поддержания. Разработка производственного процесса - это выбор технологии, составление графика процесса, определение товарно-материальных запасов, а также способа реализации этого процесса. Инфраструктурные решения касаются систем планирования и управления, а также управления качеством.[1]

Производственная стратегия существует в виде разработки и управления процессом создания необходимых для потребителей продуктов и услуг на предприятии.

Определение производственных стратегий связано со скоростью и масштабами изменений, которые необходимо произвести на предприятии.

Параметры, которые необходимо учитывать при определении производственной стратегии:

- объёмы продукции, которые необходимо обеспечить;

- масштабы производственного потенциала, уровень его гибкости;

- расхождения между существующими и необходимыми характеристиками производственных процессов для обеспечения выпуска продукции в соответствии со сформированным «портфелем»; и т.д.

Производственная стратегия формируется с учетом следующих показателей:

- объёмы капитальных вложений, необходимые для совершения преобразований в производственном процессе;

- время, необходимое для своевременного перехода к выпуску новой продукции;

- оценка относительной потребительной стоимости существующей и новой продукции; и т.д.

Производственная стратегия сложно взаимосвязана со всеми другими стратегиями основных подсистем организации, представляющими элементы ее внутренней деятельности. Кроме того, стратегия развития производства завязана и на множество факторов внешней среды организации. Следовательно, конечная эффективность производственной стратегии обусловлена не только ее собственным содержанием, но и тем, насколько комплексно и органично она взаимосвязана со всеми другими специализированными стратегиями организации. Системное взаимодействие с различными специализированными подразделениями организации необходимо и для качественной разработки производственной стратегии. Так, специалисты по маркетингу должны обеспечивать разработчиков производственной стратегии информацией и о реализации продукта, и о его сбыте на соответствующих рынках; технологи

должны сообщать о новинках и всех других значимых изменениях на рынке технологий и т.д.

Основные позиции. Особое предметное содержание производственной стратегии раскрывается в ее основных позициях. Приведем 5 моментов позиций.[4, с.213]

1. Основные стратегические решения по производству, которые надо принять на заданную стратегическую перспективу.

2. Формулировка и обоснование различных возможных вариантов основных стратегических решений по производству.

3. Доработка принятых основных стратегических целей по производству до уровня конкретных стратегических указаний.

4. Разработка по каждому стратегическому указанию адекватного набора конкретных действий и мероприятий.

5. Системное сведение мероприятий и действий по каждой позиции в целостную производственную стратегию как органичную программу соответствующих конкретных действий.

Основное направление выигрышной производственной стратегии в нынешних условиях - гибкое манипулированием ассортиментом, приближение сортности выпускаемой продукции к специфическим потребностям заказчика.

Следует отметить, что формирование производственной стратегии происходит пока во многом хаотично. Во-первых, на большинстве обследованных предприятий не понимают необходимости приоритетного развития ассортимента. Это особенно относится к конверсионному производству, осуществляемому за счет льготного кредитования.

В итоге предприятия наступают «веером», занимаясь освоением и подготовкой производства ряда не связанных между собой продуктов. Внедрение методов управления разработкой и производством новых продуктов путем использования временных венчурных групп, внутрифирменного кредитования способно дать значительный эффект в ближайшей перспективе.

Иное направление выигрышной производственной стратегии - анализ и централизованное освоение «левой» продукции.

Для того чтобы принимать стратегические решения, то есть перестраивать производство, устанавливать новые связи, проводить гибкую ценовую политику и пр., руководитель должен обладать необходимыми полномочиями.

Для того чтобы производственная стратегия была действительно эффективной, важно привязать ее к общей стратегии компании; то есть эти две стратегии не должны вырабатываться отдельно, изолированно друг от друга. Наоборот, общая стратегия организации должна учитывать сильные и слабые стороны производства, усиливая первые и по возможности устраняя последние.

В свою очередь, производственная стратегия должна быть согласована с общей стратегией, и формулироваться таким образом, чтобы отвечать задачам и целям компании в целом. Для этого необходимо, чтобы руководители компании работали в контакте со всеми функциональными отделами и формировали стратегии, не конфликтующие, а дополняющие и поддерживающие друг друга и общее целое.

Все это, казалось бы, очевидно, - однако на практике такое бывает далеко не всегда. Вместо этого, мы можем увидеть борьбу за власть между различными функциональными отделами компании. Эта борьба вредна для организации, потому что она настраивает функциональные подразделения друг против друга, вместо того чтобы сфокусировать их энергию на достижении единой цели: сделать компанию более конкурентоспособной и лучше обслуживать потребителя. Некоторые новейшие подходы, когда создаются команды менеджеров и рабочих, отражают все возрастающее осознание преимущества совместной работы перед внутренней конкуренцией.

## 1.2. Основные элементы производственной стратегии

1. Планирование производства и контроль.

Участие производственных подразделений в процессе обоснования и разработки стратегии предприятия является пассивным, поскольку планы производства относятся скорее к тактическим решениям, чем к стратегическим.

Однако руководство производственных подразделений принимает участие в выработке следующих принципиальных решений:

- определение возможностей использования имеющегося оборудования и необходимости его реконструкции;

- определение тенденций взаимоотношений с персоналом в области повышения квалификации и заработной платы, а также решении социальных вопросов;

- проведение экспертизы деятельности других подразделений предприятия для обеспечения производственного процесса.

2. Повышение производительности труда.

Данное направление деятельности предприятия может предполагать:

- проведение анализа факторов производительности труда и выявление «узких мест»;

- повышение производительности труда путем улучшения системы и структуры управления предприятием;

- разработку программы мероприятий по повышению производительности труда.

3. Человеческий фактор на производстве.

Необходимо отметить, что человеческий фактор оказывает решающее воздействие на уровень производительности труда. Этот фактор можно рассматривать в двух основных аспектах: во-первых, необходимо создание определенных условий для эффективной работы персонала в процессе производства; во-вторых, необходимо формирование условий для обеспечения воспроизводства рабочей силы.

Эффективное участие работников в производственном процессе определяется многими факторами, включая начисление заработной платы, производственный микроклимат, моральное стимулирование, систему профессионального роста и обучения кадров, оборудование рабочего места и охрану труда, делегирование ответственности и др.

Вместе с тем, как уже отмечалось выше, продукция, выпускаемая предприятием, может быть конкурентоспособной только в том случае, если предприятие успешно применяет на производстве новые технологические процессы и формы организации труда. При этом перед каждым предприятием в современных условиях стоят три основные проблемы:[13,с.214]

- в достаточно короткие сроки овладеть новой технологией;

- эффективно использовать новые технологии для производства товаров и услуг в соответствии с рыночными запросами;

- постоянно оптимизировать применение новых технологических процессов в производстве.

Для того чтобы успешно решать проблемы, руководство предприятия должно осознать необходимость интегрированного подхода к технологическому менеджменту.

В зависимости от характера задач они решаются на трех уровнях управления.

На первом, нормативном, уровне определяются долгосрочные технологические цели развития предприятия и нормы их учета в процессе обоснования и разработки общей стратегии развития предприятия. Большое значение при этом имеет специфика фирменной культуры, в которой проявляются ценностные представления коллектива предприятия. Это выражается в отношении персонала к целям предприятия, внешней среде, новой технологии как одному из факторов оптимизации социальной и технической системы предприятия, его готовности к переменам.

На втором, стратегическом, уровне преобладает принцип эффективности. В среднесрочном плане производственная стратегия предприятия — это

выбор технологии. Тем самым устанавливаются ограничения технологического потенциала, который необходим предприятию для выпуска продукции как в настоящее время, так и в будущем.

Далее предприятие решает, разрабатывать технологию самостоятельно (или в сотрудничестве с определенными партнерами) или прибегнуть к услугам специальных организаций.

Кроме того, на этом уровне целесообразно определить, какую технологию использовать для собственных нужд, а что предоставить в распоряжение других предприятий.

Здесь же определяется вопрос о структурах, необходимых для реализации выбранной стратегии. Так, например, они могут касаться централизации или децентрализации процесса разработки новой технологии и внедрения в производственный процесс.

На третьем, оперативном, уровне предусматривается, чтобы выбранные стратегические наметки осуществлялись в соответствии с краткосрочными целями развития предприятия. В этом случае оперативное управление должно сосредотачиваться, например, на конкретных научно-исследовательских и конструкторских проектах с их кадровым и финансовым обеспечением.

Инновационная стратегия предприятия непосредственно связана с оптимизацией его технологического потенциала. Она должна предусматривать обоснованный выбор технологии, которая соответствует потребностям предприятия. Решения могут быть направлены на выполнение заранее определенной производственной функции или формирование технологического потенциала на будущее.

В рамках инвестиционной стратегии предприятия процесс выбора технологий для производственной деятельности может осуществляться в несколько этапов.

На первом этапе предприятие знакомится со всеми представляющими интерес технологическими процессами, включая собственные, и выбирает технологии, которые наилучшим образом отвечают его целям.

На втором этапе предприятию необходимо учесть и новые, еще только разработанные, технологические процессы и оценить их с точки зрения возможности внедрения в производство.

На третьем этапе целесообразно расширить диапазон принимаемых технологических решений с учетом долгосрочной перспективы. В этом случае можно говорить о формировании «технологического потенциала» предприятия, имея в виду решения о технологиях, функциональное предназначение которых еще неочевидно, но которые могут быть использованы для более продуктивного выполнения уже известных функций, либо вновь появляющиеся функции на перспективу.

Общепризнанно то, что новая технология дает предприятию конкурентные преимущества, поскольку позволяет дифференцировать производственную программу.

Кроме того, динамичность технологического развития предопределяет неотложность принятия решений. Выигрыш во времени имеет принципиально важное значение, так как он становится критическим фактором конкурентоспособности современного предприятия. Вместе с тем динамизм технологического развития резко увеличивает число альтернатив, которые необходимо достаточно быстро и правильно оценить.

1. Базовая стратегия производства.

Основное содержание данной стратегии заключается в установлении интегрированного баланса между используемым оборудованием, рабочей силой и выпускаемой продукцией.

В процессе формирования стратегии производства предприятию необходимо учитывать следующие факторы:

- технический уровень производственного процесса и возможность модернизации оборудования;

- квалификационный потенциал и уровень обеспеченности производственного процесса трудовыми ресурсами;

- возможности быстрой переналадки оборудования и другие необходимые действия, связанные с вероятными рекомендациями покупателей продукции.

В качестве основных стратегических альтернатив базовой стратегии производства можно назвать:

- полное удовлетворение спроса - предприятие производит столько продукции, сколько требуется ее на рынке. В этом случае запасы продукции являются минимальными, а затраты на ее производство могут быть высокими в силу постоянного изменения объема выпуска;

- производство продукции по среднему уровню спроса, когда предприятие накапливает запасы продукции при падении спроса и удовлетворяет возросшую потребность рынка за счет данных накоплений;

- производство продукции по нижнему уровню спроса (стратегия пессимиста), когда недостающие на рынке товары производят конкуренты или предприятия-партнеры.

*2.* Производственно-инженерная стратегия.

Данная стратегия разрабатывается для участия производственных подразделений в формировании решений по проектированию и модификации продукции. В идеале хорошо сконструированный продукт, с одной стороны, отвечает изменившимся потребностям рынка, включая требования по безопасности и качеству, а с другой стороны, удовлетворяет требованиям производства по низкой себестоимости и эффективности использования производственных ресурсов.

Вместе с тем на практике часто между функциональными подразделениями предприятия возникают конфликтные ситуации. Так, например, службы предприятия, которые занимаются научно-исследовательскими разработками, могут навязать производству весьма ненадежные и экономически неэффективные технологии, а, в свою очередь, производственные подразделения предприятия могут выступать против

использования новых технологий, переналадок нового оборудования, стремясь обеспечить стабильное функционирование производства. В такой ситуации руководство предприятия должно предпринимать действия по обеспечению равновесия между подразделениями, добиваться компромисса, который поможет предприятию достичь глобальных целей своего развития.

Следовательно, производственно - инженерная стратегия может разрабатываться как «стыковая» стратегия, позволяющая выражать интересы производственных подразделений при формировании общесистемных решений, каковыми могут являться создание и модификация нового продукта.

3. Стратегия размещения производства.

Данный вид стратегии представляется важным для крупных предприятий, которые имеют развитую внутрифирменную специализацию и кооперацию.

Кроме того, стратегия может быть разработана для осуществления проектов нового строительства. В процессе разработки следует учитывать экономические, социополитические и географические факторы, среди которых можно отметить следующие:

- величину транспортных расходов;
- наличие квалифицированной рабочей силы;
- наличие источников сырья или рынков сбыта;
- политическую стабильность;
- наличие экономических льгот, предлагаемых региональными органами управления и др.

## 1.3 Этапы построения производственной стратегии

Этапы разработки производственной стратегии:[5,с. 290]

1. Философия бизнеса организации

Стратегическое видение организации

То есть видение - это идеальная картина будущего, то состояние, которое может быть достигнуто при самых благоприятных условиях.

Значение видения для организации заключается в следующем: видение придает смысл труду, становится средством мотивации работников, а также объединяет деятельность многих в одном направлении. Не выделяет желание получить прибыль, а объединяет индивидуальные идеалы. Оно обеспечивает преемственность следующих одна за другой целей организации и помогает выработать критерии их достижения. И поскольку у видения нет финишной черты, оно создает импульс для постоянного прогресса в организации.

Миссия организации

Видение определяет миссию организации - то, что организация собирается делать и чем она хочет стать, т.е. определяет ее предназначение.

Стратегические цели организации

Перейти от общей формулировки миссии к конкретным планам работы помогает определение конкретных целей организации. Под целями здесь понимаются конкретные результаты видения.

2. Анализ внешней среды.

Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к предприятию факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы. Анализ внешней среды помогает получить важные результаты. Он дает организации время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай возможных угроз и время на разработку стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в любые выгодные возможности.

С точки зрения оценки этих угроз и возможностей роль анализа внешней среды в процессе стратегического планирования заключается по существу в ответе на три конкретных вопроса:[4]

1. Где сейчас находится предприятие?

2. Где, по мнению высшего руководства, должно находится предприятие в будущем?

3. Что должно сделать руководство, чтобы предприятие переместилось из того положения, в котором находится сейчас, в то положение, где его хочет видеть руководство?

Факторы внешней среды чаще всего классифицируют по следующим группам:

1. Экономические факторы.

2. Политические факторы .

3. Рыночные факторы.

4. Технологические факторы .

5. Факторы конкуренции .

6. Факторы социального поведения .

7. Международные факторы.

Разработка стратегии у американских менеджеров начинается с применения матрицы первичного стратегического анализа, которую называют матрице SWOT- анализа. Метод SWOT основан на простейшей структуризации, заключающейся в том, что сначала весь мир делится на две части - внешнюю среду и саму компанию, а затем события в каждой из частей делятся на благоприятные и неблагоприятные. [7, с.655]

Одно из главных достоинств SWOT-анализа состоит в том, что он легко поддаётся осуществлению с помощью «мозговой атаки».

3. Анализ внутренней среды (ПРИМ - анализ)

Анализ внутренней среды организации целесообразно проводить по двум направлениям: эффективности трансформации основных видов ресурсов организации в готовую продукцию и уровню менеджмента в организации.

4. Анализ действующей производственной стратегии.

Следует выделить два направления оценки эффективности организации как открытой системы: оценка эффективности всех ее подсистем и оценка эффективности развития организации во внешней среде. Факторы, по которым можно судить об эффективности действующей стратегии:

Эффективность стратегии:

1.Внешняя среда:

-власть (выполнение политических функций, лоббирование интересов, представительство);

-рынок (темпы роста организации, обеспеченность ресурсами, удовлетворение потребностей, портфель ценных бумаг, доля на рынке);

-сообщество (выполнение социальной функции, экологические параметры, репутация).

2. Внутренняя среда:

-Экономическая (производительность, себестоимость, прибыль, нормы расходов, объём продаж);

-Социальная (мотивация, качество трудовой жизни, уровень квалификации, социальная активность);

-Организационная (обеспеченность информацией, скорость принятия решений, адаптивность, гибкость, способность к развитию)

-Производственная (использование трудовых ресурсов, использование парка основного технологического оборудования, использование оборотных средств, использование действующих производственных мощностей)

Отмеченное определяет использование принципиальных положений, приведенных ниже.

1. Выявление сильных и слабых сторон организации (внутренние факторы) и их сравнительный анализ с возможностями и опасностями рынка (внешние факторы) позволяет оценить реальные предпосылки ее приспособления к внутренней структуре, определить потенциал адаптационного управления и направления его реализации.

Компоненты адаптационного потенциала (организационные, кадровые, технологические и информационные ресурсы) определяются основными составляющими подсистемами организации (персонал, экономика и финансы, маркетинг, инновации) и одновременно являются объектами управления и оценки.

2. При оценке и измерении эффективности организации необходимо учитывать взаимосвязь и взаимовлияние параметров работы входящих в организацию подсистем.

3. Общее состояние организации предопределяется не только параметрами ее отдельных подсистем, но и динамикой факторов внешней среды, прямо или косвенно воздействующих на нее.

4. Изменения, происходящие во внешней среде, предопределяют необходимость стратегического подхода к развитию и функционированию организации (есть ли стратегия у организации?).

5. Функционирование организации в реальном масштабе времени должно быть подчинено целевым установкам стратегии развития организации.

6. Связь между стратегическим, текущим и оперативным управлением должна базироваться на использовании методического инструментария, обеспечивающего единство подходов, оценок, измерений.

При этом определяют готовность персонала управлять организацией на основе четко сформулированных высших целей и принципов управления -- организационного (дееспособность организации, возможности ее в решении стратегических и текущих задач); информационного (наличие эффективного инструментария для сбора, переработки и передачи необходимой информации) и других.

7. Использование интегрированных систем планирования, отчетности и информационного обеспечения как базы для взаимосвязанного управления развитием и функционированием организаций.

Перспективы развития организации связаны в первую очередь с решением стратегических проблем, среди которых необходимо выделить проблемы действующей стратегии и проблемы, обнаруженные вновь.

Насколько эффективна действующая стратегия, судить можно по количественным и качественным результатам деятельности организации.

Оценка стратегии с качественной точки зрения заключается в целостности и ее внутренней согласованности (системности), а также обоснованности и соответствии реальной ситуации.

Количественные результаты проявляются в итоге финансовой и хозяйственной деятельности организации, что находит свое подтверждение в занимаемом месте среди конкурентов (захват лидерства или своя ниша).

Анализ состояния компании включает подготовку ответов на пять основных вопросов:

- насколько эффективна действующая стратегия?

- в чем сила и слабость компании, какие у нее есть возможности и что ей угрожает?

- конкурентоспособны ли цены и издержки компании?

- насколько прочна конкурентная позиция компании?

- с какими стратегическими проблемами сталкиваются фирмы?

5. Разработка необходимых позиций производственной стратегии.

Краткое описание и некоторые методические рекомендации по основным позициям производственной стратегии:

1. Производственные мощности.

Решения по развитию производственных мощностей являются классическими стратегическими решениями. Причем ключевой момент таких решений - это специализация или фокусирование мощностей.

2. Вертикальная интеграция.

У производственных менеджеров всегда существует так называемая «тяга» к вертикальной интеграции. И это понятно: вертикальная интеграция расширяет сферу их непосредственного, т.е. внутреннего, контроля над замкнутой производственной цепочкой. Но принятие правильных решений по вертикальной интеграции возможно только с учетом многих факторов и критериев. Не вдаваясь подробно в их изложение, тем не менее, необходимо подчеркнуть 2 следующих момента:

-организация, принимающая стратегическое решение по вертикальной интеграции, должна быть уверена, что она сможет создать такой внутренний механизм, который будет эффективнее, чем соответствующий замещаемый механизм рынка.

-всегда следует помнить, что реально эффективность любой производственной цепочки определяется не собственностью, а эффективностью координации и качеством соответствующего менеджмента.

3. Технологические процессы

При принятии стратегических решений по использованию новых технологий позиции, например, маркетологов или финансистов должны на равных учитываться с позицией технологов.

4. Масштаб производства традиционных продуктов.

При принятии стратегических решений по масштабам производства традиционных продуктов к ключевым позициям относятся: оценки будущего спроса, информация о стадиях жизненного цикла соответствующих рынков и данные по главным конкурентам.

5. Масштаб производства новых продуктов.

Решение по новым продуктам в обязательном порядке требует специального стратегического анализа. Кроме того, каждый новый продукт следует сначала в небольших объемах апробировать на рынке.

6. Использование производственного персонала.

Для любого современного производства, функционирующего в нормальных рыночных условиях, человеческий фактор является решающим.

В стратегической перспективе значение данного фактора будет только возрастать. Поэтому стратегические решения по производственному персоналу в обязательном порядке нуждаются в целевом стратегическом анализе и специальных обоснованиях.

7. Управление качеством производства.

Качество - это не только важнейшая характеристика потребительских свойств товара, но зачастую оно является и главным критерием

восприимчивости продукта тем или иным конкретным рынком. Поэтому любое стратегическое решение по управлению качеством производства всегда имеет особое значение.

8. Производственная инфраструктура.

Никакое производство невозможно без соответствующей инфраструктуры. Как правило, издержки на ее поддержание являются значительными и почти всегда содержат серьезные резервы экономии.

Следовательно, стратегические решения по развитию производственной инфраструктуры всегда надо рассматривать как реально значимый фактор обеспечения конечной эффективности производства.

9. Взаимоотношения с поставщиками и другими партнерами по кооперации.

10. Управление производством.

Стратегические решения по данной позиции касаются развития производственного менеджмента как особой подсистемы общей системы управления организации.

Таким образом, в отличие от 9 предшествующих позиций, решения, по которым обеспечивают развитие производства как объекта управления, решения по данной позиции должны развивать именно управляющую систему, т.е. субъект управления.

# РАЗДЕЛ 2. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ

## 2.1. Общая характеристика СПК « Баян»

В настоящее время Джидинский район - крупный сельскохозяйственный район. Территория составляет 8600 кв.км, что составляет 2,4 % площади Республики Бурятия. Район расположен в юго-западной части Республики Бурятия. Джидинский район образован 11 февраля 1935 года.

Административный центр – село Петропавловка. Расстояние от с.Петропавловка до г.Улан-Удэ составляет 240 км. Джидинский район является муниципальным образованием, в котором осуществляется местное самоуправление. Район характеризуется удачным транспортно-географическим положением относительно региональной автомагистрали, и имеет выход к железной дороге (Транссибу), восточную часть территории района меридионально пересекает железная дорога Улан – Удэ - Наушки.

Джидинский район расположен в юго-западной части Республики Бурятия, граничит на севере с Кабанским, на востоке с Селенгинским и Кяхтинским районами, на западе с Закаменским районом, на юге с Монголией.

Джидинская земля – бесценный дар, сказочная красота, Байкальский заповедник, Таглейский и Боргойские заказники, не тронутые мертвой хватной научно-технической революции.

Основным водоприемником на территории района является река Джида, которая протекает в широтном направлении и впадает в р.Селенга.

Для Джидинского района, также как и в целом по республике, характерен резко выраженный континентальный климат с большими амплитудами колебаний годовой и суточной температурой. Средняя температура января составляет (-260), июль (+190).Территория Джидинского района находится в зоне достаточного увлажнения, годовое количество осадков составляет 310 мм. Леса расположены по правому берегу Джиды и на склонах Хамар-Дабана. Основной породой в горной местности является лиственница, которую на

больших высотах сменяет кедр, пихта, ель, в долинной местности преобладает сосна.

Район располагает значительным природным потенциалом: сочетание резко-континентального климата, уникальных природных ландшафтов, имеющих познавательное и естественнонаучное значение, богатой флорой и фауной. Реки и водоемы обладают благоприятной для рекреаций температурой и водным режимом. Есть возможность для охоты и рыбной ловли. Имеются гидроминеральные ресурсы, которые недостаточно используются для организации санаторного лечения. Территория района обладает значительными ресурсами для осуществления сельскохозяйственной деятельности.

СПК «Баян», которое находится в с. Булык Джидинского района, был образован в 2000 году. Расстояние от райнного центра с. Петропавловка до СПК «Баян» составляет 1 км. Председателем хозяйства является Бальчугова Наталья Глебовна. Основной вид его деятельности – растениеводство в сочетании с животноводством (смешанное сельское хозяйство).

## 2.2. Экономические условия функционирования предприятия

Трудовые ресурсы – часть населения страны, обладающая необходимым физическим и интеллектуальным развитием, способностями, знаниями и навыками для работы в любой сфере приложения общественно необходимого труда. Трудовые ресурсы – это народнохозяйственная экономическая категория, которая совместно с материальными ресурсами характеризует потенциальные возможности товарного производства страны. Основная часть трудовых ресурсов – население в трудоспособном возрасте. В нашей стране это мужчины от 16 до 60 лет и женщины от 16 до 55 лет. Другую часть трудовых ресурсов составляет население в нетрудоспособном возрасте, занятое в хозяйстве. Это продолжающие работать пенсионеры и подростки.

Таблице 1 – Состав и структура трудовых ресурсов в СПК« Баян».

| Показатели | 2014г | | 2015г | | 2016г | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | чел | % | чел | % | чел | % |
| Всего работников | 23 | 100,0 | 18 | 100,0 | 18 | 100,0 |
| в том числе:<br>Работники, занятые в сельскохозяйственном производстве | 23 | 100,0 | 18 | 100,0 | 18 | 100, |
| в том числе:<br>Рабочие постоянные | 17 | 74,0 | 10 | 55,7 | 10 | 55,7 |
| из них:<br>трактористы-машинисты | 8 | 34,9 | 8 | 44,6 | 8 | 44,6 |
| операторы машинного доения, дояры | 4 | 17,3 | - | - | - | - |
| скотники крупного рогатого скота | 4 | 17,3 | 2 | 11,1 | 2 | 11,1 |
| работники коневодства | 1 | 4,5 | - | - | - | - |
| Служащие | 6 | 26,0 | 8 | 44,3 | 8 | 44,3 |
| Из них: руководители | 1 | 4,3 | 1 | 5,5 | 1 | 5,5 |
| Специалисты | 5 | 21,7 | 7 | 38,8 | 7 | 38,8 |

Из данной таблицы видно, что среднесписочная численность работников в 2016 году сократилась на 5 человек, наибольшую численность занимают постоянные работники 18,3%, но в связи с этим сокращением были приняты специалисты АПК. Удельный вес в 2014 году составляло 21,7% , а в 2016году составило 38,8%. Работников-дояров и работников коневодства в 2015 году пришлось сократить и в связи с наступившим экономическим кризисом.

Товарная продукция - это часть валовой за исключением затрат незавершенного производства и внутрихозяйственного потребления. Она выражается в действующем отчетном году оптовых закупочных ценах (без налога на добавленную стоимость), а также в плановых ценах.

Структура товарной продукции, т.е. соотношение отдельных видов продукции в общем объеме её производства, оказывает существенное влияние

на все показатели операционной деятельности: объём выручки, прибыль и уровень рентабельности реализации. Увеличение в структуре высокорентабельной продукции приводит к росту этих показателей и наоборот.

Таблица 2- Состав и структура товарной продукции СПК «Баян»

| Показатели | 2014г | | 2015г | | 2016г | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | тыс. руб. | % | тыс. руб. | % | тыс. руб. | % |
| Продукция растениеводства | 22172 | 70,9 | 22802 | 86,8 | 22180 | 87,1 |
| Зерновые и зернобобовые культуры-всего | 22172 | 70,9 | 22802 | 86,8 | 22180 | 87,1 |
| В том числе: Пшеница | 22172 | 70,9 | 22802 | 86,8 | 22180 | 87,1 |
| Овес | - | - | - | - | - | - |
| Прочая продукция растениеводства | - | - | - | - | - | - |
| Продукция животноводства | 9138 | 29,1 | 3482 | 13,2 | 3279 | 12,8 |
| Скот и птица в живой массе– всего: | 9138 | 29,1 | 3346 | 12,7 | 3167 | 12,4 |
| В том числе: крупный рогатый скот | 4120 | 13,0 | 3346 | 12,7 | 3167 | 12,4 |
| Молоко цельное | 3328 | 10,7 | - | - | - | - |
| Лошади | 1615 | 5,2 | - | - | - | - |
| Продукция животноводства собственного производства, реализованная в переработанном | 75 | 0.2 | 136 | 0,5 | 112 | 0,4 |
| Мясо и мясо-продукция (в пересчете на живую массу)- всего: | 75 | 0,2 | 136 | 0,5 | 112 | 0,4 |
| В том числе: крупный рогатый скот | 75 | 0,2 | 136 | 0,5 | 112 | 0,4 |
| Итого по хозяйству | 31310 | 100,0 | 26284 | 100,0 | 25459 | 100,0 |

Данные за 2014 -2016гг. из таблицы 2 говорят о том, что СПК «Баян» занимается производством продукции растениеводства. Наибольший удельный вес в динамике за 3 года занимают пшеница: 2014-70,9%, 2015-86,8% и 2016-87,1 % в сумме 22180 рублей это означает, что СПК «Баян» специализируется на зерновом хозяйстве. Продукция животноводства за 2014- 2016гг. нестабильная в 2016г составляет 3279 тыс. руб. или 12,4%. В 2015г и 2016г в

составе товарной продукции не отражается, это объясняет тем, что не было того количества молока, что можно было реализовать.

Основные средства – это длительно используемые средства производства, участвующие в производстве в течение многих циклов, имеющие длительные сроки амортизации. От количества основных средств, их технического уровня, эффективности использования зависят конечные результаты деятельности предприятия: выпуск продукции, себестоимость, прибыль, рентабельность, финансовая устойчивость. Состав основных средств изучается согласно принятой классификации: здания, сооружения, машины, оборудование, транспортные средства, рабочий и продуктивный скот и т.д. Основными средствами признаются те средства производства, которые длительное время участвуют в процессе производства, не меняя своей первоначальной формы и переносят свою стоимость постепенно на вновь производимую продукцию. Проанализируем состав и структуру основных средств СПК «Баян».

Таблица 3 – Состав и структура основных средств СПК «Баян», на конец года

| Виды основных фондов | 2014г | | 2015г | | 2016г | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | тыс. руб. | % | тыс. руб. | % | тыс. руб. | % |
| Здания | 52315 | 53,8 | 52315 | 53,0 | 52315 | 52,5 |
| Машины и оборудования | 34942 | 36,0 | 35737 | 36,0 | 35737 | 35,8 |
| Транспортные средства | 261 | 0,2 | 261 | 0,2 | 261 | 0,3 |
| Производственный и хозяйственный инвентарь | 76 | 0,07 | 76 | 0,12 | 76 | 0,07 |
| Рабочий скот | 403 | 0,42 | 403 | 0,40 | 403 | 0,40 |
| Продуктивный скот | 9256 | 9,5 | 10456 | 10,5 | 10875 | 10,9 |
| Всего основных средств | 97253 | 100,0 | 99298 | 100,0 | 99667 | 100,0 |

Из данной таблицы видно, что за весь период общая стоимость основных средств увеличилась в целом на 9227 тыс.руб. Основные средства увеличились

за счет стоимости машин и оборудования на 795 тыс.руб или 3,2 % и продуктивного скота на 4932 тыс.руб. или 4,4 %. В структуре основных средств наибольший удельный вес за последний 2016 год занимают здания – 52,5 %, машины и оборудование – 35,8 %, продуктивный скот – 10,9 %, рабочий скот – 0,40 %, транспортные средства – 0,3 %, производственный и хозяйственный инвентарь – 0,07 %. Изменению подверглись здания увеличился на 3500 тыс. руб. или 1,5% также стоимость продуктивного скота увеличилось на 4932 тыс. руб. или 4,4 %. Это изменение объясняется тем, что были куплены и был приплод.

Оснащенность основными средствами производства, которая характеризуется показателями фондообеспеченности и фондовооруженности труда.

Фондообеспеченность - это отношение среднегодовой стоимости основных производственных фондов сельскохозяйственного назначения к площади сельскохозяйственных угодий.

Фондовооруженность труда определяется путем деления среднегодовой стоимости основных производственных фондов к численности работников.

Экономическую эффективность использования основных средств характеризуют показатели фондоотдачи и фондоёмкости продукции.

Таблица 4 – Показатели оснащенности и использования основных средств СПК «Баян»

| Показатели | 2014г | 2015г | 2016г |
|---|---|---|---|
| Стоимость валовой продукции в ценах 2014г. тыс.руб. | 48554 | 39356 | 39457 |
| Среднегодовая численность работников, чел. | 23 | 18 | 18 |
| Площадь сельскохозяйственных угодий, га | 4350 | 4350 | 4450 |
| Среднегодовая стоимость основных средств, тыс.руб. | 95791,0 | 98275,5 | 99275,0 |
| Фондообеспеченность, руб. | 2202,0 | 2259,3 | 2230,8 |
| Фондовооруженнсть, тыс.руб. | 4164,9 | 5459,7 | 5515,2 |
| Фондоотдача, руб. | 0,51 | 0,40 | 0,39 |
| Фондоемкость, руб. | 1,97 | 2,49 | 2,51 |

По вышеприведенным данным прослеживаются следующие изменения показателей оснащенности и использования основных средств:

По данным расчетом видно, что СПК «Баян» чтобы получить 1 рубль валовой продукции вкладывало основные средства в размере 1,97 руб. за 2014г. и с каждым годом фондоемкость повышается. А показатель фондоотдачи показывает, что эффективность использования основных фондов повышается до 0,51 и в 2016г снижается до 0,39. Показатели фондовооруженности увеличиваются с 2016г составляет 5515,2 тыс. руб., это говорит об улучшении технологической оснащенности работ в предприятие основными средствами. Показатель фондообеспеченности увеличивается на 864,7 тыс. руб.

В финансовом результате хозяйственной деятельности рассматривается:

Выручка от реализации — денежные средства, получаемые предприятием (подлежащие к получению) за отгруженную покупателям продукцию. Выручку от реализации делят: валовую (общую) и чистую.

Себестоимость реализованной продукции - это расходы, связанные с производством продукции, которая была реализована в течение отчетного периода, включая издержки производства и заработную плату работников.

Себестоимость реализованной продукции складывается из себестоимости произведенной продукции и разницы между запасами готовой продукции на начало и конец отчетного периода.

Прибыль – важнейший показатель, характеризующий финансовый результат деятельности предприятия. По прибыли определяются доля доходов учредителей и собственников, размеры дивидендов и других доходов. Прибыль является показателем для определения рентабельности собственных и заемных средств предприятия, основных производственных фондов, авансированного капитала и каждой акции. Характеризуя целесообразность вложений средств в активы данного предприятия и степень умелости его хозяйствования, прибыль является наилучшим измерителем его финансового здоровья.

Рентабельность представляет собой такое использование средств, при котором организация не только покрывает свои затраты доходами, но и получает прибыль.

Таблица 5 - Финансовые результаты хозяйственной деятельности, тыс. руб.

| Показатели | 2014г | 2015г | 2016г |
|---|---|---|---|
| Выручка от реализации | 31310 | 26525 | 25645 |
| Себестоимость реализованной продукции | 30764 | 24886 | 23475 |
| Прибыль (+), убыток (-) от реализации | 546 | 1639 | 1709 |
| Рентабельность, % | 1,7 | 6,5 | 6,1 |

Самое главное для предприятия это то, что оно является рентабельным и оно в 2016г составляет 6,1%, а прибыль составляет 1709 тыс. руб., и на протяжении 3 года СПК «Баян» всегда является рентабельным, наибольшую прибыль получило в 2016г в размере 1709 тыс.руб., а наименьшую прибыль получило в 2014 году – 546 тыс.руб.

## 2.3. SWOT – анализ деятельности предприятия

Сильные стороны – это опыт и ресурсы, которыми владеет предприятие, а также стратегически важные сферы деятельности, позволяющие побеждать в конкурентной борьбе. Слабые стороны – это недостатки и ограничения, препятствующие успеху. Существует множество источников сильных и слабых сторон деятельности предприятия. Так, к числу сильных сторон можно отнести серьезные и явные потребительские предпочтения, возможность экономии на масштабах. Слабой стороной предприятия являются серьезная зависимость от внутреннего рынка объема прямых продаж, неспособность удовлетворять потребности новых сегментов рынка и др.

Определение сильных и слабых сторон следует проводить по всем направлениям деятельности предприятия: организация и общие управления;

производство; маркетинг; финансы и учет; управление кадрами и др. Оценка факторов сильных и слабых сторон предприятия дается в сравнении с рыночным лидером по интервальной шкале путем присвоения каждому фактору определенного веса.

Проведем SWOT-анализ, который позволяет выявить и структурировать сильные и слабые стороны нашей организации СПК «Баян», а также потенциальные возможности и угрозы.

Таблица 6 - SWOT анализ СПК «Баян»

| | **Возможности**<br>1. Большие территории неиспользуемых, свободных или используемых недостаточно пастбищ.<br>2. Исторически на территории района содержалось большое количество крупного рогатого скота мясного направления продуктивности и табунных лошадей на мясо.<br>3. В районе достаточно людей имеющих предпринимательские способности, образование и трудовые навыки работы в животноводстве. | **Угрозы**<br>1.Урожайность естественных кормовых угодий низкая и колеблется в зависимости от погодных условий года. Часто повторяются наводнения, снежные зимы и засуха.<br>2.Усиление маргинализации сельского населения, в том числе пьянства и алкоголизма. Низкая восприимчивость сельчан к нововведениям.<br>3.Возможная смена руководства, его аграрной политики, снижение или прекращение финансовой поддержки развития животноводства. |
|---|---|---|
| **Сильные стороны**<br>1. Наличие больших площадей естественных кормовых угодий с высокой питательностью трав и развитой гидрографической сетью.<br>2. Мясное животноводство является традиционным видом деятельности для сельчан района. | **Поле СИВ**<br>1. Вести пропаганду, оказывать финансовую и другую поддержку для лиц и организаций желающих осваивать неиспользуемые территории естественных кормовых угодий.<br>2. Восстановить исторический прецедент содержания в хозяйствах района большого количества скота.<br>3. Принимать все меры по возрождению и развитию традиционного животноводства. | **Поле СИУ**<br>1. Для управления риска неблагоприятных погодных условий создавать страховой запас кормов, в особенности сена. Для этого способствовать развитию утужных хозяйств (поливных, удобряемых сенокосов).<br>2. Вести пропаганду и борьбу с пьянством и алкоголизмом.<br>3. Программа развития животноводства должна быть воспринята всеми жителями района, начиная от руководителей, специалистов до фермеров и работников сельхозпредприятий. |
| **Слабые стороны**<br>1. Отдаленность района от центра, транспортных узлов и рынков сбыта с низкой плотностью населения и концентрацией в крупных населенных пунктах.<br>2. Нежелание многих сельчан заниматься самостоятельным | **Поле СЛВ**<br>1. В первую очередь уделять внимание производству транспортабельной и пригодной для длительного хранения продукции (мяса).<br>2. Развивать отрасли животноводства с низкими затратами труда (пастбищное | **Поле СЛУ**<br>1. Разводить скот, хорошо приспособленный к местным природно-климатическим условиям, способный хорошо использовать залесенные и заболоченные пастбища. |

| | | |
|---|---|---|
| агробизнесом и проживать на заимках или буусанах.<br>3. Суровые природно-климатические условия с высоким перепадом годовой и суточной температур.<br>4. Высокая залесенность и заболоченность территории, низкое плодородие земель. | животноводство).<br>3. Организовать учебу, обмен опытом людей готовых заниматься самостоятельным агробизнесом с животноводами с других районов. | |

Таким образом, приведенная матрица SWOT-анализа подтверждает производственные направления стратегия растениеводства в Джидинском районе.

# РАЗДЕЛ 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СТРАТЕГИИ СПК «БАЯН»

Как известно, основной целью деятельности предприятия является извлечение прибыли в результате деятельности связанной с производством сельскохозяйственной продукции. Но в ходе реализации поставленной цели предприятие может столкнуться с некоторыми проблемами:

- Снижение цены на реализуемую продукцию, так как сельскохозяйственная продукция имеет сезонный характер (молоко, зерно);

- Степень риска низкая, в условиях снижения производства продукции наблюдается дефицит сырья;

- Повышение цены на материально-технические ресурсы;

- Невыполнение договорных обязательств поставщиками;

- Погодные условия (в результате неблагоприятных условий может быть недополучен урожай зерна и кормов при этом вырастет себестоимость продукции);

- Политические условия (часть доходов в бизнес-плане предусмотрена по статье субсидии и дотации из бюджета, степень риска не до получения доходов высока).

В результате коренной целью, обозначенной в «дереве целей», станет получение прибыли (см. приложение 1).

Следующим этапом на пути к разработке основной стратегии развития производства зерна в СПК «Баян» станет выбор и обоснование стратегии, но прежде необходимо рассмотреть основные подходы к выработке стратегии.

Как считает один из ведущих теоретиков и специалистов в области стратегического управления М. Портер, существует три основных подхода к выработке стратегии поведения предприятия на рынке. Первый подход связан с лидерством в минимизации издержек производства. Данный тип стратегии связан с тем, что компания добивается самых низких издержек производства и реализации своей продукции.

В результате этого она может за счет более низких цен за аналогичную продукцию добиться завоевания большей доли на рынке. Предприятия, реализующие такой тип стратегии, должны иметь хорошую организацию производства и снабжения, хорошую технологию и инженерно-конструкторскую базу, а также хорошую систему распределения продукции. Чтобы добиваться наименьших издержек, на высоком уровне исполнения должно осуществляться все то, что связано с себестоимостью продукции, т.е. с ее снижением. Маркетинг при данной стратегии не обязательно должен быть хорошо развит.

Второй подход к выработке стратегии связан со специализацией в производстве продукции. В этом случае предприятие должно осуществлять высокоспециализированное производство и качественный маркетинг для того, чтобы становиться лидером в своей области. Это приводит к тому, что покупатели выбирают продукцию данного предприятия, даже если цена достаточно высокая. Предприятия, реализующие этот тип стратегии, должны иметь высокий потенциал для проведения НИОКР, также иметь прекрасных дизайнеров, отличную систему обеспечения высокого качества продукции и развитую систему маркетинга.

И, наконец, третий подход к выработке стратегии относится к фиксации определенного сегмента рынка и концентрации усилий предприятия на выбранном сегменте. В этом случае предприятие досконально изучает потребности этого сегмента рынка в определенном типе продукции. В результате предприятие может стремиться к снижению издержек либо же проводить политику специализации в производстве продукта.

Возможно и совмещение этих двух подходов. Однако, что является совершенно обязательным для проведения стратегии третьего типа, так это то, что предприятие должно строить свою деятельность, прежде всего на анализе потребностей клиентов определенного сегмента рынка.

То есть в своих намерениях должно исходить не из своих потребностей, а из потребностей вполне определенных или даже конкретных клиентов. [5, с. 147]

Естественно, что в ходе выбора правильного направления развития, предприятие должно все-таки учитывать поставленные перед собой цели. Так приложении 1 показывает, что для достижения прибыльности СПК «Баян» должно обеспечить решение еще ряда значимых проблем.

Главными из них являются снижение издержек производства и увеличение объемов как произведенной, так и реализованной продукции. «Дерево целей» показывает основные направления реализации подцелей каждого уровня. Так для реализации подцелей второго уровня предприятию необходимо ввести контроль затрат, эффективно использовать имеющиеся ресурсы, а также привлечь дополнительных инвесторов, повысить урожайность зерновых культур и их качество.

Принимая во внимание данные цели, а также имеющиеся возможности и ресурсы предприятия, необходимо, во-первых, улучшить плодородие используемых почвенных ресурсов; во-вторых, модернизировать имеющийся парк техники; в-третьих, использовать энергосберегающие технологии; в-четвертых, правильно организовать работу планово-экономического отдела и провести обучение и повышение квалификации персонала.

Кроме того, в целях привлечения дополнительных инвестиций необходимо приложить силы к поиску новых партнеров по кредиту, а также новых спонсоров.

Неотъемлемой частью повышения урожайности зерновых и улучшения качества производимой продукции является внедрение в производство селекционных достижений, увеличения количества вносимых удобрений, а также оптимизация сроков уборки зерновых, правильная обработка семян при посеве и качественное их хранение после уборки, и, наконец, покупка нового оборудования и сельскохозяйственной техники.

С учетом поставленных целей и задач, а также сложившейся обстановкой в отрасли зерноводства необходимо выбрать наиболее рациональную стратегию по развитию производства зерна в СПК «Баян».

Наиболее действенной в зерновом производстве является стратегия, направленная на снижение издержек, поскольку она может принести производителю дополнительный доход, что будет способствовать росту рентабельности данной подотрасли и повышению конкурентоспособности продукции.

Реализация стратегии снижения издержек привлекательна еще и тем, что даже в условиях ценового диктата на рынках со стороны олигополистических структур сельхозорганизации, имеющие более низкие показатели себестоимости произведенной продукции, смогут получить прибыль. Важно отметить, что предложенные ранее стратегии, связанные со специализацией в определенной продукции, а также с фиксацией на определенном рыночном сегменте, будут, не так уместны для исследуемого предприятия.

СПК «Баян» имеет лишь незначительную часть вышеперечисленного.

Также и для второй из предложенных стратегий – предприятие должно сконцентрироваться лишь на одном сегменте рынка и максимально снизить издержки, а также досконально изучить предпочтения потребителей. Все это, конечно, приведет к долгожданной прибыли, но потребует значительно больших затрат нежели внедрение стратегии лидерства по снижению издержек производства, так как многое на предприятии еще совсем не развито и необходимо будет начинать мероприятия с самого нуля. Что касается предлагаемой стратегии, то стимулом для ее использования может послужить значительная экономия на масштабе производства и привлечение большого числа потребителей, для которых цена является определяющим фактором при покупке. Стратегии состоит в ориентации на массовый выпуск стандартной продукции, когда экономия переменных издержек достигается за счет высокой специализации производства. Постоянные же издержки в расчете на единицу

продукции, убывая с ростом объемов производства, создают дополнительный резерв удешевления продукции.

Маркетинг предприятия при этом ориентируется на предложение недорогой, но качественной продукции. Он требует оптимальных с точки зрения издержек размеров производства и сети реализации продукции, большой доли на рынке, применения ресурсосберегающих технологий, осуществление четкого контроля за накладными расходами и другими видами постоянных издержек. Необходимо подчеркнуть, что, используя данную стратегию, предприятие сможет получить больший доход, чем конкуренты с более высокой себестоимостью продукции, ориентируясь при этом на среднерыночные цены.[7, с.656]

Важное стратегическое значение при рыночной экономике имеет структура посевных площадей, обеспеченность сельхозпредприятий техникой, объемы валового сбора зерна и т.д. В зерновом хозяйстве именно снижение издержек производства можно увеличивать прибыль, а, следовательно, и уровень рентабельности. Этот показатель является критерием конкурентоспособности предприятия, позволяющий вести расширенное воспроизводство и повышать его эффективность. Анализ значимости разных факторов для снижения себестоимости производства зерна показал, что наилучшее воздействие оказывает рост урожайности зерновых культур. Установлена высокая корреляционная зависимость между этими факторами. Одна из причин низкой урожайности – неудовлетворительное состояние земельных угодий, постоянно снижающееся плодородие почвы.

В комплексе мер, способствующих повышению и сохранению плодородия земель, важная роль отводится применению минеральных и органических удобрений, посеву многолетних трав и зернобобовых культур.

Возможна прибавка урожая за счет увеличения количества используемого органического удобрения. На основании опытных данных, полученных Д. Н. Прянишниковым, 1 тонна хорошей органики при правильном ее применении способна увеличить урожай зерновых на 1 ц. По мнению ряда ученых и

специалистов, продуктивность растений может улучшить также целенаправленная селекция, а качество зерна – рациональное использование почвенно-климатических условий.

Внедрение в производство новых сортов, обладающих значительно лучшими качествами по сравнению с возделываемыми ранее, способствует стабильному ведению зернового хозяйства, а их повышенная устойчивость к болезням и вредителям существенно уменьшает опасность загрязнения окружающей среды. Прибавка урожая может достигать до 2,6 ц/га. Непосредственное влияние оказывает также поддержка со стороны государства.

Так, в соответствие с принятым Федеральным законом «О развитии сельского хозяйства» Правительством Российской Федерации была разработана программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2014-2018 годы.

Меры, предложенные в этой программе, будут направлены на сглаживание сезонных колебаний цен на зерно, что важно как для производителей, так и для потребителей; увеличение доходов производителей; стимулирование сбыта и повышение конкурентоспособности производимой продукции на внешнем рынке.

Таким образом, в ходе исследования были выявлены основные направления совершенствования организации производства и управления на предприятии. В результате выработаны следующие мероприятия:

-увеличение количества вносимых удобрений;

-оптимизация структуры посевных площадей и рационализация размещение культур в полях севооборота;

-целенаправленная селекция зерновых культур и внедрение в производство новых сортов растений;

-оптимизация сроков посевов и уборки зерновых культур;

-повышение квалификации специалистов агроинженерной службы;

-обеспечение эффективной мотивации и стимулирование за счет совершенствования системы морального и материального поощрения работников;

-повышение качества производимого зерна за счет приобретения нового оборудования и техники;

-улучшение условий обработки и хранения зерна за счет применения современной техники и оборудования, а также совершенствования системы вентиляции в помещениях и применения средств зашиты от грызунов и вредителей;

-рационализация труда работников планово-экономической службы;

-использование энерго - и ресурсосберегающей техники и технологий;

-привлечение дополнительного капитала за счет проведения рекламных акций и повышения качества выпускаемой продукции;

-привлечение инвесторов и спонсоров;

-поиск новых партнеров по кредиту на взаимовыгодных условиях;

-внедрение контроля издержек и стратегического контроля за деятельностью предприятия;

-привлечение субсидий со стороны государства для покупки новой техники и оборудования.

В ходе выполнения данных мероприятий СПК «Баян» сможет добиться определенных успехов не только в области растениеводства, но и повысить свой авторитет в глазах окружающих, так как качество выпускаемой продукции, а также приемлемые цены позволят привлечь дополнительных инвесторов и расширить круг потенциальных клиентов и партнеров. Целью реализации предложенной стратегии является достижение реального объема прибыли от производства зерна, поэтому экономическая оценка эффективности перечисленных мероприятий достаточно важна для получения желаемого результата.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Широко известно, что главной целью АПК является полное удовлетворение потребностей населения в продуктах питания, обеспечение промышленности сельскохозяйственным сырьем, а также формирование запасов и обеспечение внешнеторгового оборота продукции. Сельское хозяйство является важнейшей отраслью АПК, но в настоящее время оно все больше отстает от потребностей экономики. Резкий переход к рыночным отношениям вызвал существенную трансформацию организационной структуры АПК и принципов деятельности экономической структуры в целом. Поэтому сейчас все чаще встает вопрос изучения основ организации и управления производством на предприятиях АПК.

В ходе выполнения данной работы были изучены основные теоретические аспекты производственной стратегии предприятия, предложены варианты выбора основных направлений развития предприятия. Объектом исследования выступало СПК «Баян», расположенное в Джидинском районе Республики Бурятия.

В результате проведения анализа основных сторон его деятельности были выявлены основные его характеристики: благоприятное местоположение, почвенно-климатические условия, форма организации управления и другое. Однако, для достижения больших результатов необходим стратегический анализ среды предприятия, который был проведен методом SWOT – анализа.

В ходе исследования были выявлены основные направления совершенствования организации производства и управления на предприятии. В результате выработаны следующие мероприятия:

-увеличение количества вносимых удобрений;

-оптимизация структуры посевных площадей и рационализация размещение культур в полях севооборота;

-целенаправленная селекция зерновых культур и внедрение в производство новых сортов растений;

-оптимизация сроков посевов и уборки зерновых культур;

-повышение квалификации специалистов агроинженерной службы;

-обеспечение эффективной мотивации и стимулирование за счет совершенствования системы морального и материального поощрения работников;

-повышение качества производимого зерна за счет приобретения нового оборудования и техники;

-улучшение условий обработки и хранения зерна за счет применения современной техники и оборудования, а также совершенствования системы вентиляции в помещениях и применения средств зашиты от грызунов и вредителей;

-рационализация труда работников планово-экономической службы;

-использование энерго- и ресурсосберегающей техники и технологий;

-привлечение дополнительного капитала за счет проведения рекламных акций и повышения качества выпускаемой продукции;

-привлечение инвесторов и спонсоров;

-поиск новых партнеров по кредиту на взаимовыгодных условиях;

-внедрение контроля издержек и стратегического контроля за деятельностью предприятия;

-привлечение субсидий со стороны государства для покупки новой техники и оборудования.

Таким образом, следует отметить, что основные задачи, поставленные пред выполнением данной работы, были выполнены, а конечная цель достигнута полностью.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ


1. Амаров А.Н. Производственная стратегия предприятия как экономическая категория. - М.: Диалог, 2012. - 228с.
2. Ансофф И. – Финансовое управление / И. Ансофф; пер. с англ. О. Литвиновой. – М.: Олимп-Бизнес, 2011. – 224 с
3. Барбакова С.И. Управление в организациях и предприятиях АПК: уч. пособие.- Ижевск: РИО ФГОУ ВПО Ижевская ГСХА, 2011.- 210 с.
4. Бруско В.В. Производство и стратегия. - СПб: Нева, 2011. - 359с.
5. Виханский О. С. Стратегическое управление: учебник.- 2-е изд., перераб. и доп.- М.: Гардарики, 2012.- 296 с.
6. Виссема Х.Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможность для будущего процветания/Пер. с англ.- М.: Финпресс,2013.-272 с.
7. Голубков Е.П. Основы маркетинга / Е.П. Голубков. М.: Финпресс.- 2012. – 656с.
8. Забелин П.В. Основы финансового управления / П.В. Забелин, Н.К. Моисеева. - М:, Росно, 2011 – 506 с.
9. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Учеб.-2-е изд., перераб. и доп.-М.: ТК Велби Проспект,2011.-432 с.
10. Камаев В.Д. Учебник по основам экономической теории. - М.: ВЛАДОС-ПРЕСС, 2012. - 530с.
11. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент на предприятиях АПК.- М.: Колос, 2011.367 с.
12. Малыш М.Н. Аграрная экономика. Уч. / М.Н. Малыш – изд. 2-е перераб. и доп. – С-Пб: Лань, 2012. – 688 с.
13. Менеджмент: Учебник/ под.ред. Трояновский В.М., 2011. – 215с.
14. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, - М.: - 2014. – 435с.
15. Минаков И.А. Экономика сельскохозяйственного предприятия / И.А. Минаков, А.А. Сабетова, Н.И. Куликов и др. – М.: КолосС, 2013. – 528 с.

16. Пиличев Н.А. Управление агропромышленным производством / Н.А. Пиличев. – М.: Колос, 2012. – 296 с.

17. Попов Н.А. Организация сельскохозяйственного производства / Н.А. Попов – М.: Финансы и статистика, 2011. – 324 с.

18. Райченко А.В Общий менеджмент. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 384с.

19. Русецкая О.В. Технологии административного менеджмента. - М.: СПбГУЭФ, 2010. - 89с.

20. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий. Учебн. пособие / Г.В. Савицкая. – 6-е изд., перераб. и доп. – Мн.: Новое знание, 2011. – 704 с.

21. Савицкая Г.В. Экономический анализ: учеб. / Г.В. Савицкая. – 8-е изд., перераб. – М.: Новое знание, 2014. – 640 с.

22. Сатаров Н.С. Менеджмент. - М.: Республика, 2011. - 353с.

23. Суркова Л. Совершенствование системы ведения молочного скотоводства / Л. Суркова // Молочное и мясное скотоводство – 2010. – №3

24. Осипов А., Магомедов А-Н., Смирнов А. Государственная программа и система мер по регулированию рынка зерна.- АПК: экономика, управление, № 2, 2011, с. 54-56

25. Фисин В.И. Технологические основы производства и переработки продукции животноводства. Уч. пособие / В.И. Фисин, Н.Г. Макарцев – М.: Издательство МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2013. – 164 с.

26. Цеддиес Ю. Экономика сельскохозяйственного предприятия / Ю. Цеддиес, Э. Райш, А.А. Угаров. – М.: Издательство МСХА, 2014. – 400 с.

27. Шумаков Ю.Н. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях АПК / Ю.Н. Шумаков – М.: Колос, 2011. – 230 с.

28. Шумаков Ю.Н. Практикум по организации, нормированию и оплате труда на предприятиях АПК / Ю.Н. Шумаков – М.: КолосС, 2014. – 150 с.

29. Экономика предприятия / Под ред. В.М. Семенова. - М.: Экономика, 2015. - 324с.

30. Яковлев Б.И. Организация производства и предпринимательство в АПК / Б.И. Яковлев, В.Б. Яковлев – М.: КолосС, 2012. – 424 с.

31. Янковский В.Э. Менеджмент и производственная стратегия малого предприятия. - М.: Терра, 2011. - 259с.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1
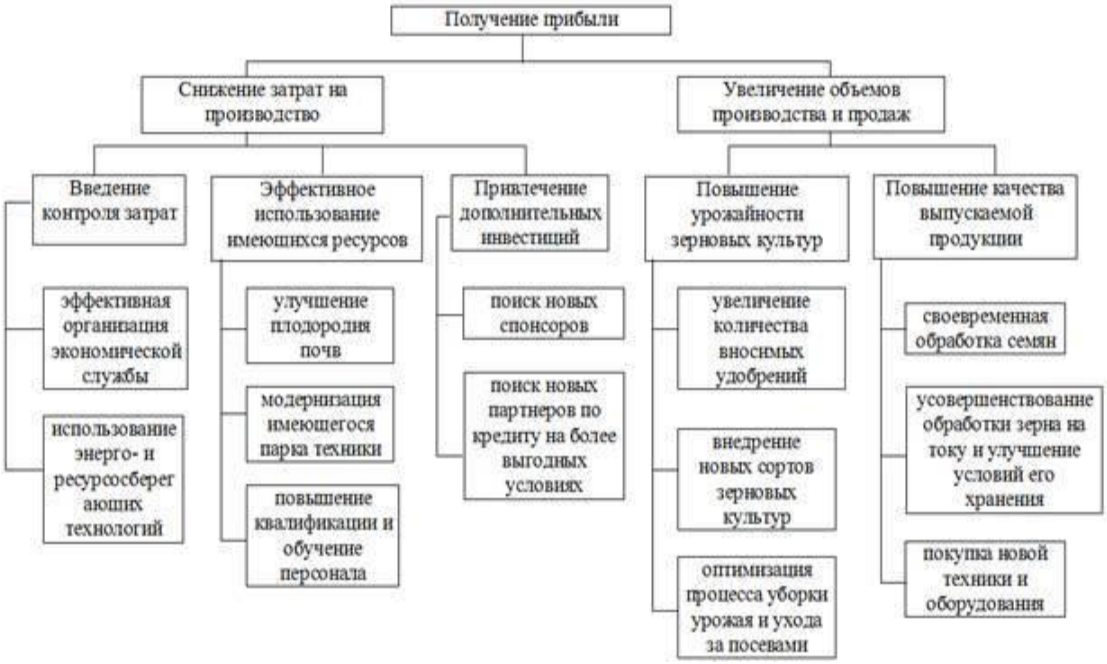
Схема «дерево целей» для СПК «Баян»