

У

На правах рукописи

УДК 631.15.65 012.2

ББК 65.290 - 2



АКСЮТИНА Светлана Васильевна

**ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ
КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ
МОЛОЧНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ РЕГИОНАЛЬНОГО АПК**

Специальность - 08.00.05 - экономика и управление народным хозяйством

Область исследования - экономика, организация и управление
предприятиями, отраслями, комплексами:
АПК и сельское хозяйство

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание учёной степени
кандидата экономических наук

Вологда-2005

Диссертация выполнена на кафедре управления производством в ФГОУ ВПО «Вологодская государственная молочнохозяйственная академия имени Н.В. Верещагина».

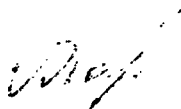
Научный руководитель	доктор экономических наук, профессор Дрозд Гелий Николаевич кандидат экономических наук, доцент Долинова Ангелина Евгеньевна
Официальные оппоненты	доктор экономических наук, профессор Советов П.М. кандидат экономических наук, доцент Ефремов К.И.
Ведущая организация	Вологодский научно-координационный центр ЦЭМИ РАН

Защита диссертации состоится 31 марта 2005 г. в 14 часов на заседании диссертационного совета К220.009.01 при ФГОУ ВПО «Вологодская государственная молочнохозяйственная академия имени Н.В. Верещагина» по адресу: 160555, г. Вологда, п. Молочное, ул. Шмидта, 2

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ФГОУ ВПО «Вологодская государственная молочнохозяйственная академия имени Н.В. Верещагина».

Автореферат разослан 28 февраля 2005 г.

Учёный секретарь
диссертационного совета,
кандидат экономических наук, доцент



Ю.А. Жаравина

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность **исследований**. Одной из целей деятельности фирмы выступает упрочение своих позиций на рынке, что становится возможным путём осознания и наиболее полного удовлетворения общественных потребностей. При чём, более эффективными, чем у конкурентов способами, с использованием концепции создания ценностей для потребителей продукции, поставщиков и владельцев.

Компания должна быть уверена, что её цели и товарный ассортимент постоянно сохраняют актуальность. Удовлетворить потребности поставщиков и покупателей призвана коммерческая служба предприятия, в ведение которой находятся вопросы по заключению выгодных контрактов, закупке сырья, сбыту произведенной продукции, маркетинговые исследования, анализ текущей и планирование будущей коммерческой деятельности.

В Вологодской области существует неувязка между результатами деятельности молокоперерабатывающих предприятий и имеющейся ресурсной базой. В последние годы повысилось производство молока за счёт факторов интенсификации, что увеличило сырьевую базу по сравнению с 2000 годом на 21,8 %. Следует отметить повышение спроса на качественную молочную продукцию, что создаёт предпосылки для увеличения объемов переработки молока и повышения результатов деятельности отрасли. В тоже время, объёмы переработки возросли только на 5,6 %. При чём, производственные мощности используются на 38%, степень износа основных производственных фондов составляет 45 %. Эффективность деятельности отрасли недостаточно высокая, имеются убыточные предприятия. Очевидно, что одним из негативных факторов, влияющих на эффективность молокоперерабатывающей отрасли, является организация управления предприятием, не полностью учитывающая современные тенденции в экономике.

Состояние изученности проблемы. Зарубежные исследования в области управления маркетинговой и коммерческой деятельностью таких авторов, как Ф. Котлер, Дж.Р. Эванс, Б. Берман, А.А. Дайан, Ф. Буккерель и др., дают представление об организации в системе управления снабженческой, сбытовой деятельности и маркетинга на примере добившихся огромного успеха фирм. Они могут послужить для разработки определенных мероприятий совершенствования управления коммерческой деятельностью. Но эти рекомендации нельзя механически перенести на российскую действительность.

В отечественной литературе вопросы организации управления предприятием освещены в трудах Н.А. Пахолкова, А.С. Панфилова, Г.Н. Дрозда, Б.З. Мильнера, И.Г. Ушачева, В.И. Дорошева, А.Н. Романова и др., где рассматривается содержание управления, состав функций управления, организация управленческого труда, технология управления в целом, методические и методологические вопросы организации управления предприятием. Однако вопросы организации управления коммерческой деятельностью хозяйствующих субъектов, в соответствии с концепцией маркетинга, не освещены. Нет практических рекомендаций руководству по формированию коммерческой службы и подготовке квалифицированных специалистов на предприятии. Адаптация и совершенствование методики организации управления коммерческой деятельностью предприятий, разработка рекомендаций по подготовке специалистов на предприятии, улучшение информационной базы для принятия решений в области коммерческой и маркетинговой деятельности предопределило необходимость данного исследования.

Цель диссертационной работы состоит в разработке научно-практических рекомендаций по совершенствованию организации управления коммерческой деятельностью предприятий молочной промышленности регионального АПК.

Для реализации поставленной цели решаются следующие задачи:

- систематизация методологических и методических аспектов организации управления предприятием;
- выявление факторов внешней среды функционирования предприятий молочной промышленности АПК Вологодской области;
- анализ и оценка уровня организованности системы управления предприятий молочной промышленности;
- совершенствование организации управления предприятием в области коммерческой деятельности;
- оценка эффективности предложенных мероприятий.

Объектом исследования выступает система управления коммерческой деятельностью предприятий молочной промышленности регионального АПК.

Предметом исследования являются методологические и методические проблемы организации управления предприятием.

Методологической основой исследования явились труды отечественных и зарубежных ученых, посвященные теоретическим и практическим вопросам управления и его организации, маркетинга, логистики. В работе использована периодическая литература по исследуемой проблеме, материалы научных и научно-практических конференций, сборники научных трудов вузов, методические и инструктивные материалы, годовые отчеты предприятий молочной промышленности, статистические отчеты, а также информация, полученная в результате анкетирования и обследования предприятий.

Работа выполнена с применением системного подхода в сочетании со следующими методами экономических исследований: монографическим, абстрактно-логическим, аналитическим, статистическим, экспертных оценок, специальных методов (хронометраж, фотография рабочего времени, анкетный опрос, интервьюирование).

Научная новизна исследования состоит в:

- систематизации методик организации управления предприятием, позволяющей определить их полноту, положительные и отрицательные стороны;
- адаптации и усовершенствовании методики организации управления коммерческой деятельностью на предприятиях молочной промышленности в рамках регламентации труда управленческих работников и информационно-технологических процессов;
- разработке механизма взаимодействия коммерческой службы с производственным, финансовым отделом и бухгалтерией, с целью сокращения избыточных информационных потоков и подготовки наиболее полной и достоверной информационной базы для принятия решений руководителем.

Практическое значение и реализация результатов работы. Разработанные автором рекомендации по подготовке специалиста на предприятии, регламентации деятельности руководителей и специалистов коммерческого отдела и методика организации управления коммерческой деятельностью внедрены на предприятиях молочной промышленности Вологодской области, а также используются в учебном процессе (справки о внедрении).

Апробация результатов исследования. Основные положения диссертационной работы докладывались на научно-практических конференциях: Вологодской государственной молочнохозяйственной академии г. Вологда (1998-2000 гг.), региональных и всероссийских (г. Вологда, г. Волгоград) научно-практических конференциях (2000-2004 гг.). Доклады по теме исследования отмечены дипломами лауреата в 2002 году (Волгоградский государственный технический университет), в 2003 году (Вологодский государственный технический университет).

По материалам диссертации опубликовано 10 статей общим объёмом 2,45 п.л.

Объем и структура диссертации. Диссертация состоит из введения, трёх глав, заключения, библиографии и приложений. Работа изложена на 157 страницах, содержит 12 рисунков, 50 таблиц и 10 формул. Список литературы включает 138 источников. Работа дополнена 16 приложениями.

Во введении обосновывается актуальность темы, определены цель и задачи, предмет, объект и методы исследования, научная новизна и практическая значимость работы.

В первой главе диссертации «Методологические основы организации эффективного управления предприятием» систематизированы подходы к управлению и его организации, изложены результаты анализа действующих методик организации управления предприятием. Обоснована необходимость системного подхода к формированию системы управления, что способствует решению современных задач управления и его организации на предприятии. Указаны объективные предпосылки совершенствования организации управления коммерческой деятельностью, определена сущность, роль и значение коммерческой службы, что позволяет повысить действенность всей системы управления.

Во второй главе «Анализ и оценка производственно-экономической деятельности и организации управления предприятиями молочной промышленности АПК региона» установлены тенденции развития молокоперерабатывающей промышленности Вологодской области, проанализировано состояние организованности управления, проведена оценка внутренних и внешних факторов, влияющих на уровень организации управления и, связанные с этим, результаты деятельности предприятий. Выявлены предпосылки к совершенствованию организации коммерческой службы.

В третьей главе «Совершенствование организации управления коммерческой деятельностью в предприятиях молокоперерабатывающей промышленности региона» указаны объективные причины необходимости реорганизации коммерческих служб, предложена методика организации управле-

ния коммерческой деятельностью, учитывающая преимущества имеющихся. Разработаны направления совершенствования организации коммерческих служб для предприятий молочной промышленности Вологодской области, находящихся в различных условиях хозяйствования. Расчётно-конструктивным методом, с учетом экспертных оценок, определена эффективность предложенных мероприятий.

В заключении обобщены результаты научного исследования.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

Успешное управление коммерческой деятельностью на отдельном предприятии возможно лишь в случае его хорошей организации. Динамично изменяющаяся ситуация в регионе создает объективную потребность у хозяйствующих субъектов, что доказано зарубежной практикой, в создании коммерческой службы, отсутствие которой приводит к бессистемности и несогласованности действий в закупках, ценах, запасах, организации сбыта и маркетинга. Зарубежные специалисты (Ф. Котлер, Дж. Эванс и др.) подтверждают необходимость управления коммерческой деятельностью, но практическая ситуация на предприятиях молокоперерабатывающей промышленности АПК Вологодской области свидетельствует о применении не маркетингового, а сбытового подхода.

В диссертации установлено, что эффективность организации управления возможна только при системном подходе. Система управления недостаточно эффективна в том случае, если отсутствует связь между элементами, используется опытное управление, введение новых элементов сопровождается организационным сопротивлением управленческих работников.

Поэтому нужна соответствующая организация управления, под которой понимается деятельность руководителя по созданию службы, способной достичь поставленных перед ней целей.

Выявленные автором преимущества методик организации управления (табл. 1), могут быть учтены при проектировании организации управления предприятием молокоперерабатывающей промышленности, в опоре на методологический подход Г.Н. Дрозда, разработанный специально для агропромышленного производства.

Таблица 1

Сравнительная характеристика методик организации управления
предприятием

Автор методики	Положительные стороны	Недостатки
Б.З. Мильнер	Системный подход к организации управления, рассмотрение элементов организации управления в широком смысле, содержит практические рекомендации по совершенствованию организации управления, в том числе моделирование управленческих процессов	Рассматривается на примере промышленного предприятия, не учитывает условий рынка и особенностей переработки молока, продвижения произведённой продукции на рынке
Г.Н. Дрозд	Организация управления с социальным аспектом, глубокая методологическая проработка. Представлен метод организации управления совместно с консультантами	Рекомендации представлены в целом для системы АПК
А.М. Годин	Методическая база организации службы и структура управления маркетингом	Не показана взаимосвязь с другими подразделениями, содержит краткие положения организации маркетинговой службы
В.В. Ковалёв	Представлена методология организации управления финансовой деятельностью, чёткая формулировка базовых концепций и научного аппарата	Могут использоваться для управления коммерческой деятельностью только отдельные направления
А.Н. Романов	Представлены основные направления организации маркетинга и управления маркетингом. Рассмотрены структуры управления	Полностью может быть применима только для отделов маркетинга
О.В. Козлова	Организация управления представлена по элементам, содержит практические рекомендации	Не учитывает рыночных условий

Результаты адаптации методики организации управления позволили заключить, что уровень организованности управленческого труда на предприятиях молочной промышленности составляет 41,8 % от возможного уровня, что создаёт предпосылки к совершенствованию практики управления и его организации. Поскольку каждая система находится в движении, то автором определены направление и скорость движения системы:

$$C_d = \mathfrak{E}_{\max} \frac{dy}{dt} \quad (1)$$

где C_d – скорость движения системы;
 \mathfrak{E}_{\max} – максимальная энтропия системы;
 dy – изменение упорядоченности системы;
 dt – рассматриваемый период, лет.

За три исследованных периода (2000-2002 гг.) уровень организованности изменился на 0,02 единицы, в 2000 году он составил 0,40, в 2002 году – 0,42, поэтому снижение энтропии происходит только на 0,006 единицы ежегодно ($-1 \times 0,02/3 = -0,006$).

Рассчитанные показатели организации управления предприятием позволяют выявить наиболее слабые места в организованности управления, на основании тех коэффициентов, которые наиболее удалены от единицы. В рассмотренном случае – это регламентация труда (56 %) и квалификация кадров (67 %).

В дальнейшем разработана методика организации управления коммерческой деятельностью, но при этом, автором придаётся важнейшее значение регламентации труда и информационно-технологическому обеспечению системы управления, позволяющего готовить для руководителя достоверную информационную базу.

Согласно разработанной методике организации управления коммерческой деятельностью, особое значение придаётся распределению функций и

регламентации труда, что основывается на составлении матриц предпочтений функций и трудоёмкости. Каждой функции и трудоёмкости её выполнения присваивается значение K1, K2 и т.д. Далее попарно сравниваются все функции, наиболее сложной функции присваивается значение 2, другой - 0, если функции равнозначны, то им присваивается - 1. Аналогично проведены исследования трудоёмкости выполнения работ.

В результате, по степени трудоёмкости задачи расположены следующим образом:

- разработка стратегии - 15,8 %;
- оценка перспектив развития - 6,1 %;
- разработка ассортимента - 4,8 %;
- планирование товаров и поставок продукции - 4,78 %;
- изучение конъюнктуры рынка — 4,77 %;
- организация сбыта - 4,7 %;
- реклама - 4,6 %;
- изучение спроса - 4,55 %;
- изучение конкурентов - 4,2 %;
- разработка кредитной политики - 4 %;
- организация транспортировки — 3,95 %;
- управление запасами - 3,85 %;
- разработка торговой марки - 3,8 %;
- упаковка - 3,7 %;
- отношения с общественностью - 3,6 %;
- исследования рынка - 3,5 %;
- разработка нового товара - 3,4 %;
- складирование - 3,1 %;
- координация производственной и финансовой деятельности - 2,75 %;
- ценообразование - 2,6 %;

- отчётность по отгрузке - 2,5 %;
- оценка эффективности рекламы - 2,4 %;
- контроль поставок - 2,3 %.

Все задачи сгруппированы и отнесены к той или иной функции. Далее определена трудоёмкость выполнения каждой функции:

$$T_{рз} = K_{п} \times T_{п}, \quad (2)$$

где $K_{п}$ - вес операции по степени предпочтения;

$T_{п}$ - вес трудоёмкости задачи.

В результате, удельный вес функций следующий: оценка текущих и перспективных возможностей составляет 39,7 %, анализ воздействия среды функционирования - 10,3 %, планирование и прогнозирование - 32,8 %, координация - 9,6 %, контроль - 7,6 % относительно общей трудоёмкости.

Совершенствование информационно-технологической подсистемы осуществляется с помощью разделения административных задач управления. Для этого автором предложен макет взаимодействия коммерческой службы с подразделениями бухгалтерского учёта, финансов и производства (табл. 2).

В целях совершенствования практики управления на молочных заводах необходима экспресс-программа обучения специалиста коммерческого Ътдела. Автором предложена следующая структура экспресс-программы: теоретические вопросы по ряду основных тем управленческой науки, включая специальные темы по маркетингу, логистике и проведению анализа коммерческой деятельности, ознакомление с деятельностью лучших предприятий отрасли, что позволяет комплексно подойти к разработке направлений совершенствования организации коммерческой службы и изысканию резервов повышения эффективности её деятельности. Данная экспресс-программа принята к внедрению в ПК «Вологодский молочный комбинат». Программа предусматривает занятия в течение 12 недель по 4 часа, что позволяет повысить профессиональную грамотность менеджеров, маркетологов, логистов, аналитиков.

Таблица 2

Распределение задач при взаимодействии коммерческой службы с учётным, производственным и финансовым подразделениями предприятия

Коммерческая служба	Логистика	Финансовый и управленческий учёт	Производство	Финансовый менеджмент	Предоставляемая информация руководителю
Исследования рынка	Возможности поставки сырья в нужные сроки и необходимом количестве	Информационная база о состоянии расчётов с поставщиками и покупателями. Платёжная дисциплина	Планирование объёма работ. Календарные планы	Исследование возможности спонтанного финансирования. Модель закупок сырья	Возможности предприятия на рынках сбыта
Управление продажами	Доставка потребителям с минимальными затратами. Сокращение складских запасов	Размер выручки от реализации Затраты, в том числе постоянные и переменные. Контроль затрат —	Управление производством оперативный контроль	Бюджетирование. Анализ рентабельности и жизненного цикла товара Углублённый операционный анализ Кредитная политика	Возможности увеличения продаж, снижение себестоимости
Разработка новой продукции	Предложение вариантов движения сырья и новой продукции	Наличие средств для реализации нового проекта	Анализ производственных мощностей	Финансовые планы и прогнозы. Стратегические планы. Управление рисками	Выход на новые рынки с новой продукцией
Политика ценообразования	Снижение собственных расходов за счет «логистической цепи»	Налогообложение	Предоставление информации о возможности выполнения заказов	Выбор метода определения базовой цены. Финансовый анализ	Установление оптимальной цены
Заказы	Соблюдение графика поставок для поддержания высокого имиджа	Методы и формы расчётов	Предоставление информации о запасах готовой продукции	Управление портфелем заказов. Бюджетирование. Модель управления заказами	Поддержание имиджа. Соблюдение дисциплины

Научная организация управления коммерческой деятельностью подразумевает наличие определённого алгоритма управления (рис. 1).



Рис. 1. Алгоритм управления коммерческой деятельностью предприятий молочной промышленности регионального АПК

Управление коммерческой деятельностью должно строиться в соответствии с выбранной стратегией и тактикой развития предприятия и носить по отношению к ним подчинённый характер. Исходя из этого, формируется

банк данных, необходимых для реализации цели управления коммерческой деятельностью. В этот банк входит информация о воздействии на коммерческую деятельность факторов внешней и внутренней среды. Сюда следует отнести социально-экономическую ситуацию в регионе и в стране, налоговую политику, законодательство, личность руководителя, риски, конъюнктуру рынка молочной продукции, положение конкурентов, возможности предприятия и т.д.

Коммерческая служба должна оценивать реальные возможности в соответствии со спросом и предложением, запросами по качеству, планировать ассортимент предприятия, разрабатывать каналы товародвижения и прогнозировать эффективность проводимых мероприятий.

Оценка реальных рыночных возможностей подразумевает изучение конъюнктуры рынка, тенденций развития рынка и разработку вариантов производства продукции.

Анализ факторов, влияющих на спрос и предложение должен проводиться по направлениям: сбытовая, ценовая и политика стимулирования продаж. Разработка ассортимента учитывает жизненный цикл товара, сегментацию рынка и оценку конкурентоспособности.

Организация товародвижения основывается на вариантах физического перемещения товара и передачи права собственности на товар. Процесс управления коммерческой деятельностью завершается оценкой стабильности продаж и расчётом эффективности результатов коммерческой и маркетинговой деятельности.

Применение матрицы трудоёмкости и модели распределения функций позволит не присущие конкретному участку работы сократить на 18 %, исключить дублирование большинства операций и увеличить коэффициент специализации работников на 21 %. В соответствии с разработанной графоаналитической моделью взаимодействия служб предприятия, возможна более полная и качественная работа специалистов коммерческого отдела.

Модель разделения административных задач управления в ходе управления коммерческой деятельностью представлена в табл. 3.

Таблица 3

Модель разделения административных задач управления в ходе управления коммерческой деятельностью

Этапы процесса	Перечень ответственных лиц						
	Руководитель	Коммерческий директор	Специалисты службы	Экономисты	Бухгалтеры	Зам директора по производству	Финансовый менеджер
Разработка цели	У	З					
Оценка текущих дел		Р	П	Б	Б	Б	Б
Оценка конъюнктуры		Р	П				
Спрос и предложение		Р	П				
Изучение потребностей		Р	П				
Использование торговой марки		Р	П				
Улучшение упаковки		Р	П				
Связи с общественностью		Р	П				
Разработка сбытовой политики		Р	П		Б		Б
Определение скидок		Р	П		Б		Б
Анализ воздействующих факторов	У	Р	П	П	П	П	П
Изучение конкурентов		Р	П				
Воздействие на спрос		Р	П				
Позиционирование		Р	П				
Стимулирование продаж		Р	П				
Реклама		Р	П		Б		
Планирование и прогнозирование деятельности	Р	Р	П	Б	Б	Б	П
Разработка стратегии		Р	Б				
Оценка перспектив развития		Р	П				
Разработка новой продукции		Р	П			Б	
Планирование товаров		Р	П				Б
Оптимальный ассортимент		Р	П			Б	Б
Координация производственно-финансовой деятельности		Р	Р	П	П	Б	П
Координация транспортировки		Р	Р	Б	Б		
координация закупок сырья		Р	Р		Б	Б	Б
Контроль эффективности рекламы		Р	Р		Б		
Контроль поставок		Р	Р	Б	Б		
Контроль отгрузки		Р	Р	Б	Б		

Условные обозначения:

У - утверждение задания;

Р - принятие решения;

П - подготовка решения;

Б - информационная база.

Эффективность предложенных мероприятий оценивается автором следующим образом:

1. Снижение себестоимости обработки коммерческой службой единицы информации.
2. Увеличение выручки от реализации производимой продукции и конечных результатов деятельности путём использования маркетинговой стратегии.

В связи с различными условиями хозяйствования, наличием рынков сбыта и закупок молока, молокоперерабатывающие предприятия разделены на три группы: первая - объёмы выручки от реализации составляют до 20 млн. руб. в год, рынки сбыта и закупок сырья находятся внутри района, вторая - объёмы выручки от реализации составляют от 20 до 50 млн. руб. в год, рынки закупок сырья находятся внутри района, а рынки сбыта внутри и за пределами района и третья - объёмы выручки от реализации составляют свыше 100 млн. руб. в год, рынки закупок сырья находятся внутри области, а сбыта как внутри, так и за пределами области.

У предприятий первой группы снижение себестоимости обработки единицы информации произойдёт на 1 %, у второй - на 7 %, у третьей - на 18,4 %. Результаты связаны с различным уровнем количества обрабатываемой информации, наличием автоматизированных средств обработки информации и затратами на содержание специалистов коммерческого отдела.

Большая детальность исследований рынка коммерческой службой способна выявить слабые места в проводимой коммерческой политике. Это позволит повлиять на объёмы производства и реализации в сторону увеличения

за счёт улучшения качества, выхода на новые рынки или использования конкурентных преимуществ. Тем не менее, увеличатся и затраты предприятия, поскольку необходимо приобрести программное обеспечение, привлечь консультантов.

Исходные данные для прогнозирования вариантов увеличения производства и реализации молочной продукции предприятиями молокоперерабатывающими промышленности Вологодской области были получены путём оценки сырьевых рынков, рынков продаж и проведения опросов населения в различных районах области.

Наибольшим спросом пользуется продукция крупных предприятий, которая продаётся во всей области. Согласно опросов населения, привлекательными продуктами отмечены: масло «Вологодское» (ПК «ВМК» и ГУП УОМЗ «Молочное»), крем творожный «Чародейка» (ОАО «ЧМК»), «Фрукто-ежка» (ГУП УОМЗ «Молочное»). Сметана и творог, произведённая ОАО «Устюмолоко». Данное исследование показало, что высокие вкусовые качества производимой продукции крупными предприятиями (ПК «Вологодский молочный комбинат», ГУП УОМЗ «Молочное», ОАО «Череповецкий молочный комбинат»), привлекают покупателей, особенно в отдалённых районах Вологодской области. Повышая вкусовые качества продукции, выходят на областной и региональный рынок предприятия АО «Сямженский маслозавод», ОАО «Устюмолоко». Выход на данные рынки стал возможным, благодаря пересмотру стратегических целей коммерческой деятельности.

Таким образом, исходя из экспертных оценок, в соответствии с выборкой по половозрастному составу, с использованием методов экспертных оценок и расчётно-конструктивного метода определена оптимистическая прогнозируемая выручка. Предприятия первой группы могут увеличить продажи на 13,5 %, предприятия второй группы - на 25,1 %, третьей группы - на 21,2 %. Но сырьевая база позволяет увеличить объёмы переработки не более чем на 70 тыс. тонн в год, поэтому фактические результаты могут оказаться ниже.

Производственных мощностей достаточно для производства дополнительной продукции, а разработка более гибкой, чем в настоящее время политики закупок, может привлечь дополнительных поставщиков, которые в настоящее время сотрудничают с московскими переработчиками. Прогноз представлен в табл. 4.

Таблица 4

Экономическая эффективность предложенных мероприятий для предприятий молокоперерабатывающей отрасли регионального АПК

Показатели	Фактический, вариант	Прогноз	Темп роста, %
Предприятия первой группы			
1. Выручка от реализации, тыс. руб.	190430	257080	135
2. Себестоимость продукции, тыс. руб.	195952	262575	133,9
3. Прибыль, тыс. руб.	-5522	-5495	99
4. Рентабельность деятельности, %	-2,9	-2,1	72
Предприятия второй группы			
1. Выручка от реализации, тыс. руб.	359701	449626	125
2. Себестоимость продукции, тыс. руб.	355745	442779	124
3. Прибыль, тыс. руб.	3956	6847	170
4. Рентабельность деятельности, %	1,1	1,5	136
Предприятия третьей группы			
1. Выручка от реализации, тыс. руб.	1565760	1894569	121
2. Себестоимость продукции, тыс. руб.	1493736	1762608	118
3. Прибыль, тыс. руб.	72024	131961	183
4. Рентабельность деятельности, %	4,6	6,9	150

Для предприятий первой группы необходимо создание коммерческой службы, приобретение компьютерной техники, прикладных программ, рас-

ходных материалов и обучение персонала для работы с использованием ЭВМ. Также требуется обучение управлению коммерческой деятельностью, поэтому рост затрат в данной группе наибольший. В тоже время, расчёты показали, что темп роста выручки превысит темп роста затрат на 1,1 %, что позволит снизить отрицательный результат рентабельности деятельности на 28 %.

По второй группе предприятий экспертные оценки и расчёты показали, что постоянные расходы растут меньшими темпами, чем в первой группе. Это связано с наличием компьютерной техники в данных предприятиях. Увеличение расходов на 24 % будет связано с затратами на создание и реорганизацию коммерческих служб, приобретение прикладных программ и обучение персонала. В результате увеличение рентабельности деятельности возможно на 36 %.

Наибольшая эффективность предложенных мероприятий прослеживается в третьей группе предприятий, где рост себестоимости производимой продукции, в основном, увеличится за счёт переменных затрат и затрат на обучение персонала (18 %). Также требуется приобретение прикладных программ для автоматизации управления коммерческой деятельностью. Рентабельность данных предприятий может повыситься на 50 %.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1. Оценка уровня организации управленческого труда, на основании интервьюирования и анкетирования руководителей молочных заводов, показала невысокий уровень организованности - 41 %, но вместе с тем, система движется к эктропии, что является положительным фактом. Наиболее слабые элементы организации управления - это регламентация труда и квалификация кадров, что не позволяет выполнять на высоком уровне современные задачи управления. Систематизация методических подходов по полноте отражения элементов организации управления позволила сформулировать новую

трактовку регламентации управленческих работ, основывающуюся на распределении обязанностей, согласно оценки веса трудоёмкости выполняемых задач, Автором признана целесообразность информационно-технологической подсистемы в организационном процессе. Реализация предложенной модели распределения административных задач управления и механизма взаимодействия коммерческого отдела с бухгалтерским, производственным и учётным отделами позволит чётко установить порядок прохождения информации для принятия управленческого решения, обязанности и ответственность отдельных служб, исключить дублирование функций.

2. Исследованием установлено, что ряд факторов (конъюнктура рынка молочной продукции, риски, связанные с реализацией продукции, рынки сбыта и закупок молока) должен контролироваться и регулироваться коммерческой службой. Руководителю необходимо создать коммерческую службу, способную решить поставленные задачи в области управления коммерческой деятельностью. Предложенная и апробированная методика организации управления коммерческой деятельностью позволяет увязать организацию труда специалистов коммерческого отдела, моральное и материальное стимулирование, подготовку и обучение персонала, организацию рабочего места и информационных потоков.

3. Необходимость коммерческой службы и её ориентация на маркетинг обусловлена тем, что имеющая место практика свидетельствует об утрате сырьевых рынков, традиционном распределении продукции, результатом чего является недостаточная эффективность отрасли. Предприятиям молочной промышленности следует стремиться завоёвывать определённое положение на рынке молочных продуктов, учитывать возможности увеличения объёмов производства и реализации, повышать конкурентоспособность выпускаемой молочной продукции. Установленная цель коммерческой службы - оптимизация коммерческой деятельности в опоре на маркетинговый подход, позволяет определить совокупность задач, реализация которых позволит укрепить

положение на рынке предприятий исследуемой отрасли. Эффективная деятельность коммерческой службы обеспечивается реализацией ряда принципов: интегрированность с общей системой управления, вариативность подходов к разработке управленческих решений, стратегическая ориентированность.

4. Эффективность предложенных мероприятий, рассчитанная расчетно-конструктивным методом с использованием экспертных оценок, выражается, во-первых, в снижении себестоимости обработки единицы информации коммерческой службы, во-вторых, в применении маркетинговой концепции управления, что приводит к устойчивости рыночных позиций предприятия и позволяет увеличить выручку от реализации продукции и конечные результаты деятельности.

Список опубликованных работ по теме диссертационного исследования

1. Аксютин С.В. Применение краткосрочного анализа для принятия решений в бизнесе//Системное научно-методическое обеспечение учебного процесса - новое качество обучения. - Вологда: ВГМХА, 1998.- 0,18 п.л.

2. Аксютин С.В. Управленческие аспекты производственно-сбытовой деятельности предприятий системы АПК//Экономика и общество: состояние и перспективы развития. - Вологда-Молочное, 2000.- 0,18 п.л.

3. Аксютин С.В., Половцев П.И. Некоторые вопросы оценки эффективности системы управления в АПК//Экономические исследования молодых ученых. - Вологда: ВоГТУ, 2000. - 0,18 п.л.

4. Аксютин С.В. Направления совершенствования организации управления в АПК (молочная промышленность)//Ресурсный и экономический потенциал региона. - Вологда: ВИБ, 2001. - 0,2 п.л.

5. Аксютинa С.В. Организация маркетинговой деятельности на перерабатывающем предприятии//Ресурсный и экономический потенциал региона. - Вологда: ВИБ, 2001.-0,35 п.л.

6. Аксютинa С.В. Вопросы организации управления на предприятиях маслосыродельной отрасли//Региональная экономика и банки: проблемы и перспективы развития. - Вологда: ВНКЦ ЦЭМИ РАН, 2002. - 0,18 п.л.

7. Аксютинa С.В., Железняков А.Ю. Совершенствование организации маркетинга в системе управления предприятием (на примере маслосыродельной отрасли Вологодской области)//Экономические исследования молодых учёных. - Вологда: ВоГТУ, 2002. - 0,35 п.л.

8. Аксютинa С.В. Коммерческая служба предприятия: этапы создания и перспективы развития.//Вузовская наука региону. - Вологда: ВоГТУ, 2002. - 0,12 п.л.

9. Аксютинa С.В. Организация коммерческой службы предприятия//Стратегия и тактика управления предприятием в переходной экономике. - Волгоград, 2002. - 0,44 п.л.

10. Аксютинa С.В. Совершенствование организации управленческого труда на предприятиях молочной промышленности//Вузовская наука региону. - Вологда: ВоГТУ, 2003. - 0,3 п.л.

Заказ № 43 -К Тираж 100 экз Подписано в печать 24 02 2005 г
ИЦВГМХА 160555 г Вологда, п Молочное, ул Емельянова, 1

2477

22 11 2005