Федеральное агентство по образованию Российской Федерации

Дальневосточный государственный технический университет

(ДВПИ имени В.В. Куйбышева)

Институт экономики и управления

Курсовая работа

по дисциплине: «Стратегический менеджмент»

на тему «Разработка стратегии достижения цели на примере предприятия «Рыбный дом»

Выполнил:

Студент группы У-2612

Агапов А. С.

Проверилa:

Соколова Т. В.

# Владивосток 2006

**Содержание.**

ВВЕДЕНИЕ…………...……………………………………………….………..3

1. Оценка внешней и внутренней среды организации
   1. Определение структуры и оценка состояния и перспектив изменения элементов организации…………………………………….…………….4
   2. Оценка результатов деятельности организации…….………………..8
   3. Определение структуры специфического делового (непосредственного) окружения организации и оценка потенциальных рынков……….…………………………………………………………….12
   4. Исследование макроокружения и оценка перспектив изменения факторов макросреды…………………………………………………….17
   5. Определение сильных и слабых сторон организации и возможностей ее развития в долгосрочной перспективе…………………………..……22
2. Разработка стратегии организации
   1. Разработка целей организации (долгосрочных, среднесрочных, краткосрочных) и построение дерева целей………………………….....28
   2. Разработка вариантов стратегий достижения целей и мероприятий, входящих в каждый этап каждого варианта стратегии достижения цели…………………………………………………………………...……32
   3. Экономическое обоснование вариантов стратегии достижения цели………………………………………………………………...……....40

Заключение………………………………………………………………...……..41

Список использованной литературы…………….…………………………..….42

**Введение.**

Рыбоперерабатывающие предприятие «Рыбный дом» существует и функционирует 8 лет (с 14 мая 1997 года). Юридический и почтовый адрес предприятия: Приморский край, г…

Предприятие «Рыбный дом» относится к разряду малых. Организационная форма – индивидуальный предприниматель.

«Рыбный дом» имеет неплохое географическое местоположение он находится в центре города, через который проходит автотрасса М60 Владивосток – Хабаровск.

Данная тема является актуальной для планирования деятельности любого предприятия. Стратегия во многом зависит от цели, которая определяет направление развития предприятия, будет ли это функционирование, свёртывание или развитие. Работа предполагает закрепление теоретических знаний, полученных в процессе обучения дисциплине «Стратегический менеджмент».

**Задачи.**

В процессе написания работы ставятся следующие задачи:

Анализ состояния предприятия; оценка деятельности; изучение внешней среды организации; определение возможности развития предприятия; Разработка целей; разработка стратегий достижения целей.

**Общий принцип работы предприятия.**

Работа предприятия основывается на закупке, переработке (копчение и засолка) и последующей продаже рыбопродукции. Сырьём является свежемороженая сельдь, камбала и рыбы лососёвых пород.

Если рассмотреть процесс производства поэтапно, то это будет выглядеть примерно так:

Первый этап, поиск и закупка свежей рыбопродукции. Этим занимается директор, в его обязанности входит обеспечение предприятия качественным и по возможности недорогим сырьём. Характерной чертой является то, что предприятие использует рыбопродукцию только определённого качества. Поиск нужного сырья в определённые периоды года может быть очень осложнен отсутствием нужного количества такового на рынке. Например, для копчения и засолки используется сельдь тихоокеанская (олюторская) размерный ряд «М» или «L» 400**+**, выловленная в период с сентября по январь.

Второй этап, переработка. На этом этапе главным является соблюдение технологии, за этим следит главный технолог.

Третий этап, развоз готовой продукции по торговым точкам. Этим занимается водитель- экспедитор.

**Цели.**

Результатом курсовой работы является вариантная целевая стратегия фирмы.

Целью проекта развития компании «Рыбный дом» является достижение устойчивого объема производства и реализации рыбопродукции на уровне 250 тонн в год, достижение данной цели планируется 01.05.08г. за счет повышения и расширения рынков сбыта в результате совершенствования деятельности в области маркетинга.

**Глава 1**

* 1. **Определение структуры, состояния и перспектив изменения элементов организации.**

отчётный период.

**Характеристики каждого из элементов организации**

Таблица 1

|  |  |
| --- | --- |
| Элемент | Параметры, характеризующие элемент |
| Техника | * Грузовой автомобиль. Приобретён в 2001 году. Грузоподъёмность 2 тонны, стоимостью 154860 руб. Использование: 48 часов в неделю. Списание стоимости пропорционально объёму работ. * Рефконтейнер 40 фт. Приобретён в 2004 году. Стоимостью 246500 руб. Средняя загрузка = (30+28)/2=29т. Мах загрузка 32т. 29/32= 0,906. Остаточная стоимость 221850 руб. * Холодильная камера. Приобретена в 2000 году. V=6,9 м3. Стоимостью 24000 руб. * Бак полипропиленовый, V=1000 л. (3 шт.), V=460 л. (2 шт.). Приобретены в 2001г. Общая стоимость 50750 руб. |
| Персонал | * Директор. Среднее техническое образование; стаж работы 22 года; опыт работы в должности 8 лет; возраст 49. * Бухгалтер. Высшее образование; стаж работы 4 года; опыт работы в должности 4 года; возраст 26. Оклад 5000 рублей. * Кладовщик. Среднее специальное образование; стаж работы 17 лет; опыт работы в должности 3 года; возраст 46. Оклад 6000 рублей. * Главный технолог. Среднее техническое образование; стаж работы 13 лет; опыт работы в должности 5 лет; возраст 40. Оклад 5500 рублей. * Водитель-экспедитор. Среднее специальное образование; стаж работы 8 лет; опыт работы в должности 3 года; возраст 30. Оклад 8000 рублей. * Группа рабочих, занятых непосредственно производством (9 человек). Среднее специальное образование; опыт работы в должности от 2 до 8 лет; возраст 23-36. Оклад 5000 рублей. |
| Материально-сырьевые ресурсы. | * Свежемороженая рыба. В структуре затрат для сельди 78% от себестоимости готовой продукции, для камбалы и горбуши 70% от себестоимости готовой продукции. Закупка сырья осуществляется в ОАО «Владморрыбпорт», ОАО «Владивостокский рыбокомбинат», ЗАО «Супер», ОАО «Находкинский БАМР», ОАО «Преображенский БТФ», ОАО «Турниф». * Соль. В структуре затрат 2% от себестоимости готовой продукции. * Вода, электроэнергия, отопление включены в общезаводские расходы, которые составляют 1,7% от себестоимости готовой продукции. * ГСМ, моющие средства, спецодежда и т.п. включены в прочие расходы, которые составляют 4,3% от себестоимости готовой продукции. |
| Организационные  условия деятельности. | Предприятие располагается в одном здании общей площадью 412 М2, прилегающая территория 119 М2, здание арендовано на длительный срок. Площадь здания используется не полностью. Расходы на аренду 340 тыс. руб. в год, на текущий ремонт 37 тыс. руб. в год, |
| Продукт. | Подробный анализ выпускаемой продукции приведён в таблицах №2,3,4,5. |
| Процесс производства. | После закупки сырья следует процесс производства рыбы холодного копчения, вяленой и соленой рыбы.  **Технологический процесс производства копченой рыбы включает следующие стадии :**   1. Дефростация (разморозка) 2. Сортировка рыбы. 3. Засолка 4. Отмочка. 5. Навешивание. 6. Подсушка. 7. Копчение.   Дефростация. Для обработки рыбы, её температура не должна быть меньше -5о С, для этого брикеты с рыбой на несколько часов раскладываются в помещении с комнатной температурой.  Сортировка. Рыбу сортируют по качеству и размерам.  Засолка. Для этого используется соль 2-го помола, 1-го или 2-го сорта. Во время посола очень важно следить за температурным режимом. Температура солевого раствора, которым заливается рыба, не должна превышать +10оС. Время посола зависит от вида и размера рыбы, оно может варьироваться от 1 часа до 4 суток. После засолки получается полуфабрикат, используемый для копчения или последующего посола.  Отмочка. Крепкосолёную рыбу вымачивают для понижения общего количества соли в полуфабрикате, слабосоленую - для опреснения поверхностных слоев, что дает возможность избежать выделения соли на поверхности рыбы после копчения.  (содержание соли в рыбе 1-го сорта должно лежать в пределах от 4 до 7,5 %).  Навешивание рыбы. После отмочки рыбу навешивают на вагонетки. На этом этапе контролируется правильность навески: на одну вагонетку должна быть навешана рыба одного размера и качества с интервалами, исключающими соприкосновение.  Подсушка. При подсушке из рыбы удаляется излишняя влага, ее поверхность подготавливается к обработке дымом. Рыбу просушивают в сушильно-проволочной камере с искусственной вентиляцией. Подсушка начинается при более низкой температуре (18°С) и заканчивается при более высокой (25°С). Достаточно подсушенная рыба должна быть матовой, со слегка опавшей спинкой, плотным мясом. На это же этапе производится покраска рыбы пищевыми красителями.  Копчение. Рыба загружается в коптильные камеры и коптится при температуре 20-26°С. В перекопченной и недосушенной рыбе под влиянием высоких температур при подсушке и копчении образуется дефект подпаривания - частичное свертывание белка ( мясо дряблое, рыхлое).  **Технологический процесс производства вяленой рыбы включает те же стадии, что и копчёная рыба, кроме копчения.**  **Технологический процесс производства соленой рыбы проходит следующие этапы :**  1. Приемка, сортировка, мойка.  2. Посол.  3. Выгрузка, мойка, сортировка.  Приемка, сортировка, мойка. Рыбу сортируют на крупную и среднюю, хорошо промывают водой .  Посол. Посол происходит в специальных контейнерах, ёмкостью 10 или 25 литров. Рыбу заливают раствором тузлука, плотностью 1:5; температура его не должна превышать 10°С.  Выгрузка. По истечении времени посола готовую рыбу фасуют в различную упаковку. |

**1.2 Оценка результатов деятельности организации.**

**Ассортимент**

Таблица 2

|  |  |
| --- | --- |
| 2004 год | 2005 год |
| ***Рыба холодного копчения.***  1. Горбуша 1 сорт  2.Сельдь Олюторская 400+  ***Солёная рыба.*** *В вёдрах по 8, 16 кг.*  Сельдь Олюторская 400+ | ***Рыба холодного копчения.***  1. Горбуша 1 сорт  2. Сельдь Олюторская 400+  ***Солёная рыба.*** *В вёдрах по 8, 16 кг.*  Сельдь Олюторская 400+  ***Рыба вяленая.***  Камбала б/г |

Из данной таблицы видно, что номенклатура производственного портфеля фирмы за последние два года изменилась несущественно.

**Удельный вес видов продукции в общем объеме выпуска продукции.**

Таблица 3

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид продукции | Объем выпуска, кг. | | | Структура выпуска, % | |
| 2004 г. | 2005 г. | +,- | 2004 г. | 2005 г. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1. Сельдь х\к | 47200 | 45500 | -1700 | 41,8% | 32,9% |
| 2. Сельдь сол. | 37600 | 35200 | -2400 | 33,3% | 25,5% |
| 3. Камбала вяленая. |  | 33600 | 33600 | 0,0% | 24,3% |
| 4. Горбуша х\к | 28000 | 23800 | -4200 | 24,8% | 17,2% |
| Итого общий выпуск за год | 112800 | 138100 | 25300 | 100,0% | 100,0% |

Как следует из табл. 3 наибольший удельный вес в 2004 году занимает сельдь холодного копчения, выпуск составил 41,80% в общем объеме, в 2005 году её доля снизилась до 32,90%. Это изменение произошло в связи с тем, что удельный вес снизился на 1,7 т., в то же время появление нового продукта изменило процентное соотношение объёмов производства.

**Анализ полной себестоимости продукции.**

Таблица 4

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Виды продукции | Выпуск, кг. | | Себестоимость единицы продукции, руб. | | Полная себестоимость. | |
| базис 2004 г. | Отчётн. 2005 г. | базис 2004 г. | отчёт 2005 г. | базис 2004г. | отчёт 2005 г. |
| кг. | Кг. | Руб. | Руб. | Тыс.Руб. | Тыс.Руб. |
| 1. Сельдь х\к | 47200 | 45500 | 48 | 51 | 2265,6 | 2320,5 |
| 2. Сельдь сол. | 37600 | 35200 | 44 | 48,5 | 1654,4 | 1707,2 |
| 3. Камбала вяленая. | - | 33600 | - | 129 | - | 4334,4 |
| 4. Горбуша х\к | 28000 | 23800 | 89,5 | 91,5 | 2506 | 2177,7 |
| Итого |  |  |  |  | 6426 | 10539,8 |

В отчётном периоде произошло увеличение полной себестоимости продукции, это объясняется большой долей переменных издержек, т. е. полная себестоимость очень сильно зависит от объёма выпуска. Что же касается себестоимости единицы продукции, то увеличение произошло несущественное (в пределах инфляции).

# **Бюджет продаж за период 2004 – 2005 год**

Таблица 5

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | | Значение по периодам | | | | | |
| 2004 год | 2005 год | | | | |
| 1 кв. | 2 кв. | 3 кв. | 4 кв. | Всего |
| Объем продаж,  Кг. | Сельдь х\к | 47200 | 9730 | 11970 | 11460 | 12340 | 45500 |
| Сельдь сол. | 37600 | 8460 | 8520 | 8680 | 9540 | 35200 |
| Камбала вяленая. | - | 7930 | 8000 | 8160 | 9510 | 33600 |
| Горбуша х\к | 28000 | 5320 | 5300 | 6080 | 7100 | 23800 |
| Всего | 112800 | 31440 | 33790 | 34380 | 38490 | 138100 |
| Цена, руб. | Сельдь х\к | 56 | 59 | 58 | 60 | 59,5 |  |
| Сельдь сол. | 52 | 56,5 | 55 | 55 | 54,5 |  |
| Камбала вяленая. | - | 143 | 145,7 | 145,7 | 146 |  |
| Горбуша х\к | 98,5 | 100,5 | 103,5 | 110 | 106 |  |
| Объем продаж,  тыс. руб. | Сельдь х\к | 2643,2 | 574,07 | 694,26 | 687,6 | 734,23 |  |
| Сельдь сол. | 1955,2 | 477,99 | 468,6 | 477,4 | 519,93 |  |
| Камбала вяленая. | - | 1133,99 | 1165,6 | 1188,912 | 1388,46 |  |
| Горбуша х\к | 2758 | 534,66 | 548,55 | 668,8 | 752,6 |  |
| Итого: |  | 7356,4 | 2720,71 | 2877,01 | 3022,712 | 3395,22 | 12015,65 |

За период 2004-2005 г. наблюдается резкое увеличение выручки от продаж, большое влияние на этот показатель оказало появление нового вида продукции.

Основными каналами сбыта продукции являются :

1. Предприятие-изготовитель – Потребитель

По такой схеме распределяются 7% изготавливаемой продукции.

2. Предприятие-изготовитель - Розничная торговля - Потребитель

По такой схеме распределяются 53% продукции.

3. Предприятие-изготовитель – Мелкий опт – Розничная торговля - Потребитель

По такой схеме распределяются остальные 40% продукции.

Сетью сбыта продукции являются магазины г.Уссурийска, г. Артёма, г.Владивостока и близлежащих городов.

**1.3 Определение структуры специфического делового (непосредственного) окружения организации и оценка потенциальных рынков.**

**Стадии жизненных циклов элементов организации.**

Таблица 6

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№№**  **пп** | **Наименование стадий жизненного цикла** | **Персонал** | **Техника** | **Материалы** | **Финансы** | **Информация** | **Орг. условия** | **Деятельность** (готовая продукция) |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. | Идея | + | + | + | + | + | + | + |
| 2. | Конструкция |  |  |  |  |  |  | + |
| 3. | Проект производства конструкции |  | + |  |  |  |  | + |
| 7. | Обучение | + |  |  |  |  |  |  |
| 8. | Профессиональная подготовка | + |  |  |  |  |  |  |
| 9. | Повышение квалификации |  |  |  |  |  |  |  |
| 10. | Идентификация и экспертиза |  |  | + |  |  |  | + |
| 11. | Диагностика, классификация |  |  | + |  |  |  | + |
| 12. | Отбор, подбор, набор | + |  |  |  | + |  |  |
| 13. | Расстановка | + | + |  |  |  |  |  |
| 14. | Организация трудовых процессов | + |  |  |  |  |  |  |
| 15. | Нормирование |  |  |  |  |  |  |  |
| 16. | Стоимостная оценка (оплата туда) | + | + |  |  |  | + | + |
| 17. | Стимулирование труда | + |  |  |  |  |  |  |
| 18. | Организация безопасных условий труда | + |  |  |  |  |  |  |
| 19. | Организация производственных условий деятельности | + | + | + |  |  | + |  |
| 20. | Производство (изготовление) |  |  | + |  |  |  | + |
| 21. | Добыча |  |  |  | + |  |  |  |
| 22. | Обогащение |  |  |  |  | + |  |  |
| 23. | Переработка |  |  | + |  |  |  |  |
| 24. | Приобретение (покупка) |  | + | + |  |  | + |  |
| 25. | Монтаж, установка |  | + |  |  |  |  |  |
| 26. | Комплектование | + |  |  |  |  |  |  |
| 27. | Транспортировка, передача |  |  | + | + |  |  | + |
| 28. | Погрузка-разгрузка |  |  | + |  |  |  | + |
| 29. | Использование, эксплуатация | + | + |  |  |  |  |  |
| 30. | Аттестация, сертификация, оценка качества |  |  |  |  |  |  | + |
| 31. | Техническое обслуживание, здравоохранение |  | + |  |  |  | + |  |
| 32. | Ремонт  Медицинское обслуживание |  | + |  |  |  | + |  |
| 33. | Модернизация, капитализация |  | + |  |  |  | + | + |
| 34. | Реконструкция |  |  |  |  |  | + |  |
| 35. | Капитальный ремонт,  Рекреация |  |  |  |  |  |  |  |
| 36. | Складирование |  |  | + |  |  |  | + |
| 37. | Хранение, консервация |  |  | + | + |  |  | + |
| 38. | Демонтаж. Разборка |  |  |  |  |  |  |  |
| 39. | Реализация (продажа, обмен) |  |  |  |  |  |  | + |
| 40. | Утилизация |  |  |  |  |  |  |  |
| 41. | Отдых |  |  |  |  |  |  |  |
| 42. | Обеспечение социально-бытовых условий жизни | + |  |  |  |  |  |  |
| 43. | Социальное обеспечение | + |  |  |  |  |  |  |
| 44. | Развитие физической культуры |  |  |  |  |  |  |  |
| 45. | Развитие духовной культуры |  |  |  |  |  |  |  |
| 46. | Мониторинг (корректировка, отслеживание, регулирование) | + | + |  | + |  |  | + |
| 47. | Размножение, тиражирование |  |  |  |  |  |  |  |
| 48, | Основной капитал, основные фонды |  |  |  |  |  |  |  |
| 49. | Оборотный капитал |  |  |  | + |  |  |  |
| 50. | Уставный фонд |  |  |  | + |  |  |  |
| 51. | Денежные средства |  |  |  | + |  |  |  |
| 52. | Заемный капитал, средства приравненные к собственным |  |  |  | + |  |  |  |
| 53. | Прибыль |  |  |  | + |  |  |  |
| 54. | Ценные бумаги |  |  |  |  |  |  |  |
| 55. | Накопление, создание резервов запасов |  |  | + |  |  |  | + |
| 56. | Взаиморасчеты |  |  |  | + |  |  |  |
| 57. | Ликвидация, уничтожение |  | + | + |  | + | + |  |
| 58. | Ритуальные услуги |  |  |  |  |  |  |  |

**Структура специфического делового (непосредственного) окружения.**

Таблица 7

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Класс рынков** | **Субрынок** | **Стадия жизненного цикла элемента** | **Причина включения в непосредственное окружение** |
| Рынок посредников. | Средний опт и розничная торговля | Продажа готовой продукции | Доставкой части готовой продукции до торговых точек занимаются средние оптовики. Розничной торговлей занимаются многочисленные торговые точки. |
| Материально-сырьевой рынок | Отдел сертификации  Производитель сырьевой продукции | * Идентификация и экспертиза сырья. * Идентификация и экспертиза готовой продукции. * Классификация сырья. * Добыча сырья | Полномочия на данную процедуру имеют только гос. отделы.  Данная процедура выполняется при производстве сырья  Данную стадию производства выполняет завод-изготовитель. |
| Рынок труда | Учебные заведения | Профессиональная подготовка. | Для работы на некоторых должностях необходима сертификация государственного образца. |
| Рынок техники и технологии |  | * Монтаж и установка техники. * Ремонт и техническое обслуживание. | Монтаж оборудования требует специальных навыков и знаний механизмов. |
| Инвестиционный рынок | Рынок кредитования мелкого бизнеса. | Кредит | Недостаток собственных денежных средств |
| Информационный рынок |  |  |  |
| Финансовый рынок | Банк | Передача денежных средств. (взаиморасчёты) | Денежные переводы осуществляются через банк. |
| Рынок услуг | Здравоохранение | Медицинское обслуживание персонала | Мед. помощь оказывается квалифицированными специалистами. |

1. Внутренние контактные аудитории. Сюда входит весь трудовой коллектив и директор. Вместе они формируют внутреннюю среду организации. Данная контактная аудитория относится к числу «благотворных».
2. Местные контактные аудитории: ЖКХ предоставляет коммунальные услуги, существенного влияния не оказывает. Относится к типу «благотворных».
3. Контактные аудитории гос. учреждений: чиновники гос. ведомств, отвечающие за регистрацию и лицензирование, так как вся выпускаемая продукция подлежит сертификации, данное окружение оказывает существенное влияние. Налоговая инспекция особого интереса не проявляет, тем самым не препятствуя работе предприятия. Работники пожарной инспекции, санитарно-эпидемиологического контроля и охраны труда, напротив оказывают серьёзное негативное влияние со своей стороны, тем самым, препятствуя существованию и развитию предприятия. По возможности влияния является «нежелательной».
4. Контактные аудитории СМИ. Обозреватели и сотрудники отделов рекламы периодически выпускают газетные статьи о работе предприятия. Данное окружение является «искомым».

**1.4** **Исследование макроокружения и оценка перспектив изменения факторов макросреды.**

**Ранжирование факторов макроокружения.**

Таблица 8

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы | Влияние факторов | | | | | | | | | | | |
| Не влияет (0) | | | Сильно (+3, -3) | | | Средне (+2, -2) | | | Слабо (+1, -1) | | |
| М  и  р | С  т  р  а  н  а | Р  е  г  и  о  н | М  и  р | С  т  р  а  н  а | Р  е  г  и  о  н | М  и  р | С  т  р  а  н  а | Р  е  г  и  о  н | М  и  р | С  т  р  а  н  а | Р  е  г  и  о  н |
| **Экономическое окружение** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| структура регионального национального хозяйства. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | +- 1 |
| Величина валового нац. продукта. |  | 0 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Тарифы и налоги, система налогообложения. |  |  |  |  |  |  |  | +2 |  |  |  |  |
| Виды ответственности и имущественные права. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | -1 |
| Уровень инфляции и стабильность валюты. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | -1 |  |
| Развитость банковской системы. |  |  |  |  |  |  |  |  | +2 |  |  |  |
| Развитость рыночной инфраструктуры, уровень цен и состояние рынков. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | +-1 |
| Демографическая характеристика общества. |  | 0 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Уровень общей и профессиональной образованности. |  |  |  |  |  |  |  |  | +2 |  |  |  |
| Уровень средней з\п. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | +1 |
| Уровень жизни по категориям. |  |  |  |  |  | +3 |  |  |  |  |  |  |
| Источники инвестиций. |  |  |  |  |  |  |  |  | +2 |  |  |  |
| **Нормативно- правовое окружение** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Права человека |  | 0 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Права собственности |  | 0 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Законы и нормативные акты о предоставлении гарантий и льгот. |  | 0 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Законы и нормативные акты, определяющие права на труд, отдых, образование, мед. обслуживание, вероисповедание. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | +-1 |  |
| Система обеспечения и защиты, прав человека и прав организованных систем. |  |  |  |  |  |  |  | +2 |  |  |  |  |
| **Политическое окружение** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Ведущая политическая идеология, определяющая политику государственной власти. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | +-1 |  |
| Стабильность всех ветвей власти. |  |  |  |  |  |  |  | +2 |  |  |  |  |
| Активность и действенность гос. политики в зависимости от складывающейся ситуации внутри страны и на международной арене. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | +1 |  |
| Степень общественного недовольства, используя которое к власти может прийти оппозиция. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | -1 |  |
| Политическая стабильность общества. |  |  |  |  |  |  |  | +2 |  |  |  |  |
| **Социально - культурное окружение** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Отношение людей к работе, условиям и кач-ву жизнедеятельности. |  |  |  |  |  |  |  |  | +-2 |  |  |  |
| Существующие в обществе обычаи, традиции и верования. |  |  | 0 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Разделяемые людьми ценности. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | +-1 |
| Мобильность людей. |  |  |  |  |  |  |  |  | +-2 |  |  |  |
| Отношение к общественным организациям и СМИ. |  |  |  |  |  |  |  |  | +2 |  |  |  |
| Отношение к историческому и культурному наследию, к традициям и религиям. |  |  | 0 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Культурные потребности. |  |  | 0 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Уровень требований к качеству результатов труда. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | -1 |
| **Технико-технологическое окружение** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Уровень развития фундаментальной и прикладной науки. | 0 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Уровень инф. технологий и компьютеризация. |  |  |  |  |  |  | +2 |  |  |  |  |  |
| Уровень промышленных и производственных технологий. |  |  |  |  |  |  | +2 |  |  |  |  |  |
| Уровень развития ТЭС. |  |  |  |  |  |  | +2 |  |  |  |  |  |
| Уровень развития транспортных, инженерных и информационных коммуникаций. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | +1 |
| **Природно-экологическое окружение** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Природноклиматические характеристики, обеспечивающие условия существования организации. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | +-1 |
| Природные гео- и биоресурсы, используемые в качестве сырья и материалов для производства. |  |  |  | +-3 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Состояние и тенденции изменения основных экологических систем (почвы, воды, биоресурсов, воздуха). |  |  |  |  |  |  | +-2 |  |  |  |  |  |
| Санитарные требования к окружающей среде, стандарты по качеству воздушного пространства и почвы. |  |  |  |  |  |  |  |  |  | +1 |  |  |
| Система основных законодательных актов по охране окружающей среды. |  |  |  |  |  |  |  |  |  | +1 |  |  |
| Состояние и тенденции разработки и использования природных ресурсов. |  |  |  |  |  |  | +-2 |  |  |  |  |  |
| Динамика захоронения вредных отходов производственной деятельности человека. | 0 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Государственная и региональная инфраструктура** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Магистральные транспортные коммуникации, магистральные линии связи, электропередачи, нефте- и газопроводы. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | +1 |
| Средства транспорта, коммуникаций. |  |  |  |  |  |  |  |  | +2 |  |  |  |
| Система тепло и водоснабжения в регионе. |  |  |  |  |  |  |  |  | +-2 |  |  |  |
| Промышленная бытовая инфраструктура. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | +1 |
| Обслуживающие системы. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | +1 |

Уровень жизни по категориям +3. Объём продаж продукции сильно зависит от уровня жизни населения, так как рыба копчённая и солёная не является продуктом первой необходимости. Некоторые слои населения не могут себе позволить её покупку. Увеличение уровня жизни населения в регионе положительно скажется развитии организации.

Природные гео- и биоресурсы, используемые в качестве сырья и материалов для производства +–3. Основным сырьём, используемым в производстве, является свежемороженая рыба, выловленная в Тихом океане. С каждым годом происходит снижение запасов рыбы в мировом океане. Таким образом, в скором времени природных биоресурсов будет недостаточно для нормальной работы предприятия. При увеличении численности рыбы функционирование и развитие будет проще.

**1.5 Определение сильных и слабых сторон организации и возможностей её развития в долгосрочной перспективе.**

Структура специфического внешнего окружения организации, сильные и слабые стороны внутреннего состояния организации.

Таблица 9

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Мировая система** | | | | | |
| *Положительные факторы* | | | | | *Отрицательные факторы* |
| - Уровень развития ТЭС  - Уровень промышленных и производственных технологий  - Уровень инф. технологий и компьютеризация  - тенденции разработки и использования природных ресурсов  - Система основных законодательных актов по охране окружающей среды.  - Санитарные требования к окружающей среде, стандарты по качеству воздушного пространства и почвы. | | | | | - изменения основных экологических систем (почвы, воды, биоресурсов, воздуха).  - снижение запасов рыбы в мировом океане. |
| **Государство** | | | | |
| Положительные факторы | | | | *Отрицательные факторы* |
| - Политическая стабильность общества.  - Активность и действенность гос. политики в зависимости от складывающейся ситуации внутри страны и на международной арене.  - Стабильность всех ветвей власти.  - Система обеспечения и защиты, прав человека и прав организованных систем.  - Уровень инфляции и стабильность валюты.  - Тарифы и налоги, система налогообложения. | | | | - Степень общественного недовольства, используя которое к власти может прийти оппозиция.  - Ведущая политическая идеология, определяющая политику государственной власти. |
| **Регион** | | | |
| *Положительные факторы* | | | *Отрицательные факторы* |
| - снижение уровня цен.  - низкая мобильность людей.  - Развитость рыночной инфраструктуры  - Средства транспорта, коммуникаций.  - Магистральные транспортные коммуникации, магистральные линии связи, электропередачи, нефте- и газопроводы.  - Уровень развития транспортных, инженерных и информационных коммуникаций.  - Обслуживающие системы.  - Промышленная бытовая инфраструктура.  - Система тепло и водоснабжения в регионе.  - Отношение людей к работе  - Источники инвестиций.  - Уровень жизни по категориям.  - Уровень общей и профессиональной образованности.  - Развитость банковской системы.  - Уровень средней з\п. | | | - Виды ответственности и имущественные права.  - повышение уровня цен.  - высокая мобильность людей.  - Уровень требований к качеству результатов труда  - Природноклиматические характеристики, обеспечивающие условия существования организации. |
| **Деловое окружение** | | | |
| *Положительные факторы* | | *Отрицательные факторы*  -конкуренция со стороны других фирм.  -перебои с поставками сырья.  -препятствия со стороны местных властей. |  |
| -возможность получения кредита.  -отлаженная сеть сбыта продукции.  - Идентификация и экспертиза сырья. | |
| **Организация** | |
| *Сильные стороны* | *Слабые стороны* |
| -быстрая реакция на изменение потребительского рынка.  -сплочённость коллектива.  -авторитет на местном рынке.  -удобное расположение предприятия (центр города). | -мелкие размеры фирмы не позволяют вести конкуренцию с крупными производителями.  -нехватка высококвалифицированных специалистов. |

На данный момент финансовое состояние предприятия можно охарактеризовать как сложное. Наблюдается сильный износ оборудования. Для дальнейшего существования и успешной работы необходимо обновление и реконструкция оборудования и помещений.

При изучении рынка рыбной продукции нас интересует потребитель, а следовательно и его покупательская способность. На сегодняшний день экономическая среда фирмы стала намного благоприятней, за счет снижения инфляции, погашения по заработным платам и др. факторы культурной среды фирмы можно признать целиком благоприятными для ее деятельности. Рыба всегда была очень ценима как продукт питания, а в свое время рыба, подвергающаяся какой-либо обработке (соление, вяление, сушение, копчение и т.д) считалась дефицитом. Рыбная продукция имеет ряд преимуществ по сравнению с мясными изделиями. Рыба не содержит холестерина, отличается повышенным содержанием фосфора, белка, различных микроэлементов, органических веществ, не содержащихся в мясе. В связи с заболеваниями копытного скота ящуром, а птицы птичьим гриппом, планируется резкое увеличение потребления всех виров рыбы. Резкое увеличение потребности возникнет в случае эпидемии птичьего гриппа в России, которая может начаться в начале лета 2006 года, в связи с прилётом перелётных птиц.

Солёная и копчёная рыба является традиционным блюдом, и пользуется спросом у всех слоёв населения, так как является доступной по цене.

В настоящее время рынок Приморского края насыщен различного рода продукцией. Однако, каждый потребитель имеет свои взгляды на отдельные товары и руководствуется личными мотивами для их приобретения. Конкретно для рассматриваемой продукции выбор потребителей можно обосновать как приверженность основным традициям: предпочтение отечественной продукции (соленой и копченой рыбе) в виду особенностей её приготовления и использования натуральных ингредиентов в процессе обработки рыбы.

4. Конкурентные позиции фирмы .

Изучая своих конкурентов, установлено, что в г. N зарегистрированы и работают два рыбоперерабатывающих предприятия. Которые обеспечивают город на 30-50% общей потребности населения. Ближайшие крупные рыбоперерабатывающие предприятия находятся в г.Артёме, г.Партизанске, г. Владивостоке. Удаленность этих предприятий отрицательно сказывается на себестоимости выпускаемой продукции. В то же время работать торговым предприятиям с местными производителями значительно удобнее: производитель может быстро реагировать на меняющейся спрос, незначительные транспортные расходы, возможность произвести небольшие объёмы продукции, под заказ. Разрабатывая концепцию ценообразования, были изучены цены, по которым конкуренты реализуют свою продукцию.

За последние годы структура затрат в целом по производству существенно изменилась, о чем свидетельствуют данные, приведенные в таблицах. Анализ позволяет определить: что доля материальных ресурсов за три года снизилась. Снижение материальных затрат в общей структуре говорит о рациональном их использовании и росте другого преобладающего фактора. Влияние материальных затрат в общем по производству занимают ключевое место, что означает «Рыбный дом» является материалоемким предприятием и основной резерв снижения себестоимости лежит здесь. Произошел рост заработной платы в структуре. Вместе с ростом заработной платы произошел рост отчислений в фонд социальной защиты. Амортизационные отчисления имеют тенденцию к снижению, что говорит о постепенном изнашивании оборудования, также их доля в общей структуре самая небольшая. За три года резко увеличились прочие затраты за счет приобретения кредитов и увеличения платы за коммунальные услуги.

На структуру затрат за анализируемый период повлияли следующйе факторы:

* использование более дешевого сырья и материалов в производстве;
* рост заработной платы и отчислений соответственно;
* переоценка амортизационных фондов и их постепенный износ;
* увеличение доли кредитов и процентных ставок, что значительно повысило плату за участие заёмного капитала в производстве;
* подорожание стоимости энерго- и теплотарифов;
* существенное повышение роли рекламы (предприятие стало больше средств расходовать на эти цели) и расходов связанных с реализацией продукции.

Проблема инфляции и кредита остро стоит перед компанией. Инфляция в России составляет примерно 12%, ставка кредита в связи с высокой инфляции колеблется с 16 - 20% (в зависимости от банка, срока, суммы и риска).

Целью проекта развития «Рыбный дом» является достижение устойчивого объема производства и реализации рыбопродукции на уровне 250 тонн в год, достижение данной цели планируется 01.05.08г.

**Глава 2.** **Разработка стратегии организации.**

**2.1. Разработка целей организации и построение дерева целей.**

**Матрица целей.**

Таблица 10

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *Цель организации:* достижение устойчивого объема производства рыбопродукции на уровне 250 тонн в год, к 01.05.08г. | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| *Цель основного процесса:* обеспечить выпуск необходимого количества продукции к 01.05.07. | | | | | | *Цель вспомогательного процесса:* обеспечение необходимыми материалами основное производство. | | | | | | *Цель производственно-бытового процесса:* обеспечить условия процесса производства, в соответствии с санитарными нормами, на протяжении всего проекта. | | | | | |
| Цели элементов организации, участвующих в основном процессе. | | | | | | Цели элементов организации, участвующих во вспомогательном процессе. | | | | | | Цели элементов организации, участвующих в производственно-бытовом процессе. | | | | | |
| П  Е  Р  С  О  Н  А  Л | М  А  Т  Е  Р  И  А  Л  Ы | П  Е  Р  С  О  Н  А  Л | М  А  Т  Е  Р  И  А  Л  Ы | Т  Е  Х  Н  И  К  А | О  Р  Г.  У  С  Л  О  В  И  Я | Ф  И  Н  А  Н  С  Ы | И  Н  Ф  О  Р  М  А  Ц  И  Я | Т  Е  Х  Н  И  К  А | О  Р  Г.  У  С  Л  О  В  И  Я | Ф  И  Н  А  Н  С  Ы | И  Н  Ф  О  Р  М  А  Ц  И  Я | П  Е  Р  С  О  Н  А  Л | М  А  Т  Е  Р  И  А  Л  Ы | Т  Е  Х  Н  И  К  А | О  Р  Г.  У  С  Л  О  В  И  Я | Ф  И  Н  А  Н  С  Ы | И  Н  Ф  О  Р  М  А  Ц  И  Я |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**Цели элементов организации.**

Цели элементов организации, участвующих в основном процессе:

Персонал: обеспечение необходимым персоналом соответствующей квалификации, в количестве, необходимом для производства всего объёма продукции. До 01.05.07.

Техника: обеспечение производства всей необходимой техникой.

Продукция: поддержание на текущем (высоком) уровне качество всей выпускаемой продукции.

Орг. условия: полное использование производственных площадей.

Цели элементов организации, участвующих во вспомогательном процессе:

Материалы: обеспечение качественным сырьём основное производство.

Деятельность*:* Поиск новых поставщиков.

Техника: ремонт и техническое обслуживание оборудования и машин.

Орг. условия: покупка здания; ремонт и модернизация новых производственных площадей.

Информация: обеспечение достоверной информацией о потребностях на рынке сырья.

Финансы: обеспечение необходимыми финансовыми средствами реализацию всего проекта.

Цели элементов организации, участвующих в производственно-бытовом процессе:

Материалы: обеспечение необходимыми материалами для поддержания производственно – бытовых условий.

**Задачи элементов основного процесса по жизненным циклам**.

**Персонал.**

|  |  |
| --- | --- |
| Отбор, подбор, набор. | Подбор персонала нужной квалификации в необходимом количестве. |
| Расстановка. | Организация работы всех участников трудового процесса |
| Стоимостная оценка (оплата туда). | Оставить оплату труда на прежнем уровне. |
| Мониторинг (корректировка, отслеживание, регулирование) | Усилить контроль за качеством выполняемых работ, вновь прибывших сотрудников. |

**Техника.**

|  |  |
| --- | --- |
| Подготовка производства. | Выявить потребности производства в новом оборудовании. |
| Идентификация и экспертиза. | Выбор поставщиков оборудования. |
| Приобретение (покупка). | Покупка оборудования. |
| Транспортировка, передача. | Организация транспортировки купленного оборудования. |
| Модернизация, капитализация. | Замена износившихся механизмов аналогичными. |
| Монтаж, установка | Монтаж оборудования. |
| Использование, эксплуатация | Организация рационального использования нового оборудования. |
| Техническое обслуживание. | Выполнять техническое обслуживание и текущий ремонт машин и других механизмов. |
| Монтаж, установка | Корректировка работы оборудования. |
| Реализация (продажа, обмен) | Утилизация, либо продажа отработавшего свой срок оборудования. |

**Продукция.**

|  |  |
| --- | --- |
| Производство (изготовление) | Выпуск готовой продукции на уровне 250 т./год |
| Идентификация и экспертиза | Экспертиза и сертификация готовой продукции |
| Мониторинг (корректировка, отслеживание, регулирование) | контроль качества готовой продукции. |

**Орг. условия.**

|  |  |
| --- | --- |
| Использование, эксплуатация | Организовать эффективное использование всей производственной площади. |

**Задачи элементов вспомогательного процесса по жизненным циклам:**

**Материалы**

|  |  |
| --- | --- |
| Подготовка производства. | Определение количества сырья, необходимого для производства нужного объёма готовой продукции. |
| Приобретение (покупка). | Покупка сырья высокого качества, подтверждённого сертификатами. |
| Идентификация и экспертиза | Проведение дополнительной экспертизы закупаемой продукции. |

**Деятельность**

|  |  |
| --- | --- |
| Реализация (продажа, обмен) | Налаживание каналов сбыта готовой продукции. |
| Подготовка производства. | Заключение договоров на поставку готовой продукции. |

**Техника**

|  |  |
| --- | --- |
| Техническое обслуживание, здравоохранение | Своевременное техническое обслуживание, при необходимости ремонт оборудования. |
| Капитальный ремонт | Продление срока службы технических устройств. |

**Орг. условия**

|  |  |
| --- | --- |
| Диагностика, классификация | Поиск подходящего здания, площадью около 600 М2. |
| Приобретение (покупка). | Приобретение здания |
| Капитальный ремонт | Проведение ремонта здания. |
| Комплектование | Оборудование производственной площади всем необходимым для начала работы. |

**Финансы**

|  |  |
| --- | --- |
| Основной капитал, основные фонды | Перераспределение собственного капитала. |
| Заемный капитал, средства приравненные к собственным | Привлечение заёмных средств. |

**Задачи элементов производственно-бытового процесса по жизненным циклам**.

**Материалы**

|  |  |
| --- | --- |
| Приобретение (покупка). | Покупка чистящих и прочих дезинфицирующих средств. |
| Организация производственных условий деятельности | Соблюдение санитарных норм. |

**Орг. условия**

|  |  |
| --- | --- |
| Комплектование | Оборудование бытовых помещений. |
| Организация безопасных условий труда | Создание оптимальных условий труда (температура, движение воздуха, t нагретых или охлаждённых поверхностей, шум, освещённость, вибрация, пром. пыль, химические факторы) |

**2.2. Разработка вариантов стратегий достижения целей**

**Стратегия №1**

Стратегия направлена на временную остановку производства, после которой последует резкое увеличение выпуска продукции.

Данная стратегия включает три этапа.

***Первый этап*** реализации стратегии включает:

Выполнение всего комплекса работ, необходимого для начала реализации проекта:

1. разработка бизнес плана (сбор и обработка информации, предварительное исследование рынка, анализ, предварительный расчет эффективности);
2. разработка технических заданий на проведение проектно-изыскательских работ,
3. подбор потенциальных подрядчиков, исследовательских, проектных, строительно-монтажных организаций,
4. поиск потенциальных источников и согласование условий финансирования проекта,
5. согласование проекта с государственными организациями.
6. создать специальную рабочую группу под руководством Генерального директора предприятия, в состав которой будут введены ведущие специалисты предприятия, представители инвестора и банковские специалисты по проектному финансированию; организовать службу маркетинга.

Данный проект подразумевает получение кредита в размере 7 миллионов рублей, под 15% годовых. График погашения кредита представлен в таблице 11.

Таблица 11

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатели, млн. руб** | **2006** | **2007** | **2008** | **2009** | **2010** |
| Получен кредит | 6 | 1 |  |  |  |
| Плата за кредит |  | 0,9 | 1,05 | 1,05 | 1,05 |
| Возврат кредита |  |  |  |  | 7 |

Как видно на графике, общая сумма кредита будет разбита на две, и получена с интервалом пол года. Выплата же напротив будет произведена единовременно.

***Второй этап*** реализации стратегиивключает работы по подготовке производства:

1. переговоры и заключение контрактов;
2. покупка здания.
3. разработка проектной, конструкторской и технологической документации;
4. проведение строительных работ;
5. приобретение, изготовление и монтаж технологического и другого оборудования;
6. разработка и изготовление производственной оснастки и специнструмента;
7. мероприятия по подготовке рынка к выходу продукции (реклама, формирование дистрибьютерской сети и т.д.).
8. подготовка кадров

Мероприятия и затраты на них

Таблица 12

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  эта-па | Наименование | Дата начала  (покупки) | Длитель- ность  дней | Курс  руб/$ | Стоимость  работ | | Аморт.  период  лет |
| тыс.руб | $ |
| **1** | **Организационные и другие издержки подготовительного периода.** | | | | | | |
| 1.2. | Исследование рынка и т.д. | 01.01.07. | 92 | 29 | 87 | 3000 |  |
| 2. | Приобретение (оформление) участков земли происходит при покупке зданий, стоящих на ней. | | | | | | |
| **3.** | **Приобретение зданий и сооружений.** | | | | | | |
| 3.1 | Производствен-ные помещения | 01.07.06 | 20 | 29 | 4350 | 150000 | 35 |
| 3.2 | Складские помещения | 01.01.07 | 12 | 29 | 1392 | 4800 | 40 |
| **4.** | **Приобретение или изготовление оборудования** | | | | | | |
| 4.1 | Рефконтейнер 40 фт. | 01.04.07 | 5 | 29 | 275,5 | 9500 | 14 |
| 4.2 | Рыбомучная установка | 01.12.06 | 2 | 29 | 185 | 5000 | 8 |
| 4.3 | Установка для вакуумной упаковки | 01.03.07 | 3 | 29 | 116 | 4000 | 9 |
| 4.4 | Устройство станции CIP | 01.01.07 | 10 | 29 | 58 | 2000 | 18 |
| 4.5 | Приобретение переохладителя | 01.10.06 | 1 | 29 | 72,5 | 2500 | 8 |
| 4.6 | Приобретение баночной линии | 01.02.07 | 18 | 29 | 464 | 16000 | 11 |
| **5.** | **Нематериальные активы** | | | | | | |
| 5.1 | Обязательная сертификация выпускаемой продукции | 01.01.06 | ежегодно | 29 | 36,25 | 1250 | 1 |
| Итого: | | | | | 7036,25 | 198050 |  |

Из данной таблицы видно, для реализации проекта необходимо 7.036.250 рублей. Ещё необходимо учесть непредвиденные затраты в размере 703625 рублей, что составляет 10% от суммы проекта.

***Третий этап*** реализации стратегииначинается с момента, когда предприятие приступило к производству и сбыту продукции. Началом производственной стадии будет считаться дата начала производства и сбыта одного из видов продукции, даже если работы в соответствии с инвестиционным планом будут продолжаться.

1. вывод проекта на полную мощность и получение прибыли.

График реализации проекта приведён в таблице 13

Таблица 13

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Наименование** | **Годы реализации** | | |
| **Этапы** | **2006** | **2007** | **2008** |
| 1.Закупка оборудования |  |  |  |
| 2.Строительство |  |  |  |
| 3.Монитаж оборудования |  |  |  |
| 4.Организация службы маркетинга |  |  |  |
| 5.Организация производственной деятельности |  |  |  |
| 6.Организация финансовой деятельности |  |  |  |

**Стратегия №2**

Стратегия направлена на бесперебойную работу предприятия, с плавным увеличением выпуска продукции. Производство останется в том же здании, это сэкономит средства на покупку здания. Покупку и монтаж оборудования можно начинать сразу же после принятия проекта (01.05.06). Наращивание производства, а следовательно прибыли произойдёт значительно раньше чем в первой стратегии.

Для решения проблемы снижения издержек производства и реализации продукции на предприятии должна быть разработана общая концепция (программа), которая должна ежегодно корректироваться с учетом изменившихся на предприятии обстоятельств. Эта программа должна носить комплексный характер, т.е. должна учитывать все факторы, которые влияют на снижение издержек производства и реализацию продукции.

Содержание и сущность комплексной программы по снижению издержек производства зависят от специфики предпри­ятия. В общем плане в ней должны быть отражены следующие моменты: комплекс мероприятий по более рационалыюму использованию материальных ресурсов (внедрение новой техники и безотходной технологии, позволяющей более экономно расходовать сырье, материалы, топливо и энергию; совершенствование нормативной базы предприятия; внедрение и использование более прогрессивных материалов; комплексное использование сырья и материалов; использование отходов производства; улучшение качества продукции и снижение процента брака и др.); мероприятия, связанные с определением и поддержанием оптималыюго размера предприятия, позволяющие минимизировать затраты в зависимости от объема производства; мероприятия, связанные с улучшением использования основных фондов (освобождение предприятия от излишних машин и оборудования; сдача имущества предприятия в аренду; улуч­шение качества обслуживания и ремонта основных средств; обеспечение большей загрузки машин и оборудования; повышение уровня квалификации персонала, обслуживаюшего машины и оборудование; применение ускоренной амортизации; внедрение более прогрессивных машин и оборудова­ния и др.); мероприятия, связанные с улучшением использования рабочей силы (определение и поддержание оптимальной численности персонала; повышение уровня квалификации; обеспе­чение опережающего роста производительности труда по сравнению со средней заработной платой; применение прог­рессивных систем и форм оплаты труда; совершенствование нормативной базы; улучшение условий труда; механизация и автоматизация всех производственных процессов; обеспечение мотивации высокопроизводительного труда и др.); мероприятия, связанные с совершенствованием организации производства и труда (углубление концентрации, специализации, кооперирования, комбинирования и диверсификации про­изводства; внедрение бригадной формы организации произ­водства и труда; совершенствование организационной структуры управления фирмой и др.).

График мероприятий и затрат на них

Таблица 14

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  эта-па | Наименование | Дата начала  (покупки) | Длитель- ность  дней | Курс  руб/$ | Стоимость  работ | | Аморт.  период  лет |
| тыс.руб | $ |
| **1** | **Организационные и другие издержки подготовительного периода.** | | | | | | |
| 1.2. | Исследование рынка и т.д. | 01.05.06. | 92 | 29 | 49,3 | 1700 |  |
| **2.** | **Приобретение или изготовление оборудования** | | | | | | |
| 2.1 | Рефконтейнер 20 фт. | 01.05.06 | 5 | 29 | 159,5 | 5500 | 14 |
| 2.2 | Рыбомучная установка | 01.05.06 | 2 | 29 | 185 | 5000 | 8 |
| 2.3 | Установка для вакуумной упаковки | 01.01.07 | 3 | 29 | 116 | 4000 | 9 |
| 2.4 | Приобретение баночной линии | 01.02.07 | 18 | 29 | 464 | 16000 | 11 |
| **3.** | **Нематериальные активы** | | | | | | |
| 3.1 | Обязательная сертификация выпускаемой продукции | 01.01.06 | ежегодно | 29 | 36,25 | 1250 | 1 |
| Итого: | | | | | 1010,05 | 33450 |  |

Из данной таблицы видно, для реализации проекта необходимо 1.010.050 рублей. В данном проекте степень риска значительно меньше, поэтому непредвиденные расходы во внимание не принимаются.

Стратегия предполагает последовательную реализацию мероприятий по увеличению эффективности работы предприятия.

1. Подбор персонала нужной квалификации в необходимом количестве.
2. выбор поставщиков и подрядчиков.
3. Более эффективное использование всей производственной площади предприятия.
4. освоение и продвижение на рынок новых видов продукции;
5. переход к использованию новых видов упаковки;
6. проведение комплекса маркетинговых мероприятий по исследованию рынка и продвижению продукции.
7. направленность на повышение производственно-технологического потенциала и конкурентоспособности предприятия;
8. направленность на реконструкцию действующего производства.
9. снижение себестоимости продукции. Снижение затрат на производство продукции. Себестоимость является основой определения цен на продукцию. Ее снижение приводит к увеличению суммы прибыли и уровня рентабельности. С экономических и социальных позиций значение снижения себестоимости продукции для предприятия заключается в следующем:

* в увеличении прибыли, остающейся в распоряжении предприятия, а, следовательно, в появлении возможности не только в простом, но и расширенном производстве;
* в появлении возможности для материального стимулирования работников и решения многих социальных проблем коллектива предприятия;
* в улучшении финансового состояния предприятия и снижения степени риска банкротства;
* в возможности снижения продажной цены на свою продукцию, что позволяет в значительной мере повысить конкурентоспособность продукции и увеличить объем продаж;

**2.3. Экономическое обоснование вариантов стратегии достижения цели.**

Стратегии имеют общие мероприятия. Например, закупка рыбомучной установки, которая способна перерабатывать отходы, образующихся в процессе переработки рыбы, и утилизировать их в рыбную муку. Внедрение рыбомучной установки позволит экономить на отходах, которые в настоящее время выбрасываются. Так же было бы неплохо закупить новое оборудование для копчения рыбы, что позволило бы сэкономить на электроэнергии, так как эффективность копчения выше, сократить численность обслуживающего персонала цеха и место, занимаемое этим оборудованием в цеху. Данное оборудование в несколько раз компактнее, чем действующее на сегодняшний день. А главное освободившееся место можно использовать на другие цели.

Необходимы некоторые изменения как в товаре так и в структуре организации деятельности предприятия.

Во-первых , это связано с потребителем . В настоящее время ассортимент товара на рынке рыбной продукции в целом очень широк , что позволяет потребителю выбирать и сравнивать эту продукцию . В связи с этим потребитель стал более щепетильным и требовательным при выборе рыбы . Здесь основную роль играют цена и качество товара . Однако , наличие большого количества импортной рыбной продукции на отечественном рынке не дает возможности “нашим” фирмам поступиться в таких характеристиках товара как упаковка , маркировка , сервисное обслуживание . Для рыбокоптильного цеха “Рыбный дом” необходимы некоторые изменения именно в рыночных характеристиках товара , а также представляется возможным расширить ассортимент производимой продукции .

Во-вторых , растущая конкуренция на рынке рыбной продукции требует от производителя максимальных усилий для удержания своих позиций на исследуемом рынке . Для того , чтобы “удержаться на плаву” , руководство фирмы должно быть постоянно осведомлено о своих конкурентах , потребителях , учитывать предпочтения потребителей относительно качества продукции и т.д.

График достижения поставленной цели представлен на рисунке.

Анализируя график можно сказать, что перспектива развития предприятия у первой стратегии лучше. В последующий период возможно существенное увеличение производства. Во второй стратегии напротив достигается предельный объём производства.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Критерий | Оценочное значение | |
| Стратегия 1 | Стратегия 2 |
| Затраты на проект, млн. руб. | 7036,25 | 1010,05 |

**Заключение.**

Стратегии, представленные в курсовой работе, достигают поставленной цели. Проведя анализ двух стратегий, я пришёл к выводу, что для развития рыбоперерабатывающего предприятия «Рыбный дом» следует принять стратегию № 1. Оценочное значение у этой стратегии в несколько раз больше, чем первой, но следует учесть тот факт, что для её реализации будет использован заёмный капитал. Эта стратегия открывает огромные перспективы для развития предприятия, развитие не ограничится выпуском 250 тонн. Благодаря покупке здания, компания обретёт более устойчивое финансовое положение, бюджет не будет обременён арендной платой.